



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI MILANO

Piano Integrato della Performance 2020-2022

Approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 28 gennaio 2020

Indice

PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO.....	3
1. INQUADRAMENTO DELL'ATENEO	4
1.1. L'Ateneo	4
1.2. Cosa fa l'Ateneo	4
1.3. L'Ateneo in cifre.....	5
1.4. Organi di governo e di gestione	6
2. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO	8
2.1. Pianificazione strategica 2020-2022	8
2.2. Aree del Piano Strategico 2020-2022	10
3. PROCESSO DI PIANIFICAZIONE.....	11
3.1. Politiche e obiettivi di Assicurazione della Qualità.....	11
3.2. Dalla pianificazione strategica alla pianificazione operativa	12
4. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	13
4.1. Performance Organizzativa di Ateneo.....	13
4.2. Performance Organizzativa dell'Amministrazione Centrale.....	17
5. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO E COMUNICAZIONE E TRASPARENZA	18
6. PERFORMANCE INDIVIDUALE	23
6.1. Direttore Generale	23
6.2. Dirigenti e personale di categoria EP di primo livello responsabile di struttura complessa	23
7. INTEGRAZIONE TRA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E OPERATIVA E PIANIFICAZIONE ECONOMICA	24
7.1. Integrazione Bilancio con Piano Strategico 2020-2022	24
7.2. Le risorse	26

PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO

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 2020. 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 2019 e nella Relazione Annuale 2018.

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](https://www.leru.org/).

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, Provincie, 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 6166 le pubblicazioni scientifiche relative al 2019 presenti nella anagrafe della ricerca, molte delle quali indicizzate nei database internazionali. Numerosissime sono le collaborazioni internazionali, in particolare con Gran Bretagna (oltre 400 collaborazioni), Germania (oltre 270 collaborazioni) e Francia (oltre 280 collaborazioni).

1.3. L'Ateneo in cifre

Personale docente al 31/12/2019					
Professori Ordinari	594				
Professori Associati	827	Uomini	1233		
Ricercatori	721	Donne	909		
	2142		2142		
Personale Tecnico Amministrativo al 31/12/2019					
Area Amministrativa	546			<u>Categoria</u>	
Area Amministrativa-Gestionale	339			B	241
Area Biblioteche	154			C	907
Area Servizi Generali e Tecnici	177			D	695
Area Socio-Sanitaria	17			EP	100
Area Tecnica, Tecnico-Scientifica ed Elaborazione Dati	715	Uomini	707	Dirigenti	8
Tecnologo	14	Donne	1255	Altro	11
	1962		1962		1962
Studenti e laureati					
12.557 Immatricolati ai corsi di studio, di cui 59% donne (a.a. 2018-19)					
64.088 iscritti ai corsi di laurea e post-laurea (a.a. 2018-19)					
11.651 laureati (2018)					
Strutture					
58 sedi per circa 420.000 m ² di patrimonio immobiliare, di cui:					
<i>quasi 58.000 m² per laboratori per ricerca</i>					
<i>oltre 12.000 m² per laboratori per didattica</i>					
<i>quasi 50.000 m² per Aule</i>					
33 Dipartimenti					
10 Facoltà/Scuole					
14 Direzioni amministrative					
Servizi bibliotecari					
17 biblioteche					
223 banche dati					
periodici elettronici: oltre 49.000 in abbonamento, 24.000 ad accesso gratuito selezionati; oltre 1,9 milioni di articoli scaricati nel 2018					
oltre 360.000 libri elettronici; oltre 290.000 capitoli scaricati nel 2018					
Didattica e servizi agli studenti					
76 Lauree Triennali e a ciclo unico					
60 Lauree Magistrali					
32 Dottorati					
77 Master e perfezionamento					
68 Scuole di specializzazione					
19 percorsi in lingua inglese, 3 percorsi con 1 curriculum in inglese, 21 joint/double degree					
5.000 Borse di studio regionali diritto allo studio					
750 Borse di Ateneo di servizio					
160 Borse di Ateneo di merito					
50 nuove borse <i>Excellence</i> per gli studenti stranieri immatricolati alle lauree magistrali					
920 posti letto					
Ricerca					
8 "dipartimenti di eccellenza"					
53 Centri di Ricerca Coordinata					
4 Piattaforme tecnologiche UNITECH					
48.238 pubblicazioni, di cui 29% <i>Open Access</i> (fonte: AIR)					
oltre 40 riviste scientifiche <i>Open Access</i> di Ateneo sulla piattaforma Open Journal System					
<i>Field-Weighted Citation Impact</i> : 1,72 (fonte: SCIVAL)					
<i>Outputs in Top Citation Percentiles</i> 2014-18: 20,9% (fonte: SCIVAL)					
<i>International Collaboration</i> : 44,3% (fonte: SCIVAL)					

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 anche 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.

La **Consulta dei dottorandi**, organo di rappresentanza dei dottorandi a livello di Ateneo, promuove e coordina la partecipazione dei dottorandi all'organizzazione universitaria, svolge funzioni consultive verso gli Organi di governo, nonché propositive su materie riguardanti in modo esclusivo o prevalente l'interesse dei dottorandi.

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** costituisce il riferimento per il rispetto della normativa che li riguarda.

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.

2. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

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.

OBIETTIVO STRATEGICO (art. 11 del SMVP 2020)

Un obiettivo strategico rappresenta l'impatto atteso dall'attuazione della mission e delle politiche di Ateneo finalizzate al soddisfacimento dei bisogni degli stakeholder, dato un determinato contesto di riferimento.

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 MiUR
- 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. Pianificazione strategica 2020-2022

L'articolo 25 dello Statuto chiede al Rettore, anche tenuto conto delle proposte e dei pareri del Senato accademico e del Consiglio di amministrazione, di elaborare un documento programmatico e di sviluppo, nel quale siano indicati sinteticamente gli indirizzi e gli obiettivi generali di medio e lungo termine che orientino le scelte e le priorità di intervento nei diversi settori di attività.

Nel primo giorno del suo mandato (ottobre 2018) il nuovo Rettore ha inviato a tutto l'Ateneo le sue linee programmatiche che sono state discusse fra novembre 2018 e gennaio 2019 in riunioni con tutti i Dipartimenti e con tutte le strutture della amministrazione centrale. Si è dunque tenuto conto dei risultati conseguiti rispetto al precedente Piano strategico 2017-2019, delle analisi di posizionamento dell'Ateneo, di tutte le osservazioni ricevute in queste interlocuzioni, dei documenti programmatici dei Prorettori, dei piani triennali dei Dipartimenti oltre che, naturalmente, delle osservazioni degli Organi di Governo e sono state votate a febbraio 2019. Le linee programmatiche hanno costituito per l'Ateneo la linea guida secondo cui operare e la base su cui costruire un nuovo documento: il Piano strategico 2020-2022.

A maggio 2019 è stato approvato un primo documento sulle politiche per la Qualità. Nel frattempo venivano delineati in maniera più netta gli obiettivi per quanto riguarda le missioni e le aree in cui l'Ateneo opera.

In questa fase è stata fondamentale l'interlocuzione del Rettore con soggetti esterni rappresentanti il sistema sanitario, l'industria, la città metropolitana, la Regione.

Una volta definite le aree strategiche: Internazionalizzazione, Didattica, Ricerca, Terza Missione e Trasferimento Tecnologico, Salute e Assistenza, Organizzazione, semplificazione amministrativa, diritti e trasparenza, insieme alle Direzioni dell'Ateneo e ai Prorettori sono stati individuati gli obiettivi, i target per il triennio di durata del Piano, nonché la baseline per ciascun obiettivo.

Il piano contiene 32 obiettivi strategici e 42 indicatori così suddivisi per le diverse aree:

	Obiettivi Strategici	Indicatori
Internazionalizzazione	4	5
Didattica	9	14
Ricerca	6	7
Terza Missione e Trasferimento Tecnologico	4	5
Salute e Assistenza	3	3
Organizzazione, semplificazione amministrativa, diritti e trasparenza	6	8
TOTALE	32	42

Un elemento di novità rispetto al Piano strategico precedente è rappresentato dal fatto che 7 degli obiettivi presenti nel Piano Strategico dovranno essere integrati nella programmazione dei Dipartimenti (che ha scadenza a febbraio 2020).

Anche questo documento, elaborato fra maggio e dicembre 2019, è stato oggetto di discussione con il Tavolo di Direzione, i Direttori di Dipartimento, la Consulta degli studenti e dei dottorandi, il PQA e il Nucleo di Valutazione, il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione.

In ragione di questo documento più corposo e organico è stata prodotta una nuova versione delle Politiche della Qualità.

Il Piano Strategico e le [Politiche della qualità](#) sono stati approvati all'unanimità dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nel dicembre 2019.

Programmazione triennale del Ministero 2019-2021

In questa sezione confluisce la programmazione ministeriale prevista dall'articolo 1-ter della Legge n. 43 del 2005, che definisce con cadenza triennale e previo parere di CUN, CRUI e CNSU, gli obiettivi di sviluppo del sistema universitario e fornisce un quadro entro il quale ciascuna Università può valorizzare la propria autonomia nelle politiche di internazionalizzazione, offerta formativa, servizi agli studenti, sviluppo delle politiche del personale e della ricerca.

Con il DM 989 del 25 ottobre 2019 il MIUR ha pubblicato le Linee generali di indirizzo della programmazione delle università per il periodo 2019-2021 integrate dal D.D. 2503 del 9 dicembre 2019 che definisce le **modalità di attuazione della programmazione triennale delle università ai sensi del decreto ministeriale del 25 ottobre 2019, n. 989**.

Il Decreto definisce tempi e modi per la presentazione e valutazione in itinere e finale dei Programmi delle università, fissando al 14 febbraio la data per la consegna dei progetti.

Al momento della stesura del presente Piano l'Ateneo sta lavorando alla definizione della Programmazione triennale sulla base anche del nuovo Piano Strategico approvato a dicembre.

La presente sezione verrà integrata a seguito della definizione del nuovo ciclo di Programmazione Triennale per il periodo 2019 - 2021, in coerenza con le disposizioni normative recentemente emanate dal MIUR.

2.2. Aree del Piano Strategico 2020-2022

Nel Piano 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'allegato 1 al presente documento.

3. PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

3.1. Politiche e obiettivi di Assicurazione della Qualità

Le [Politiche della Qualità](#) hanno l'obiettivo di indirizzare e garantire la modalità attraverso la quale l'Ateneo intende raggiungere i propri obiettivi, nonché dare atto al ciclo di azioni necessarie per l'attuazione del miglioramento continuo.

Nel Piano Strategico¹ il tema della Qualità è posto al centro di tutte le attività dell'Ateneo: dal rapporto con l'utenza al ruolo formativo, culturale e scientifico che l'Ateneo è chiamato a svolgere a livello locale e internazionale in quanto istituzione pubblica.

Le Politiche della Qualità - approvate dagli Organi di governo e condivise con tutta la comunità accademica - trovano attuazione attraverso l'assetto organizzativo e la pianificazione strategica dell'Ateneo. Vengono realizzate dagli attori interni e dalle strutture di riferimento, sono monitorate e promosse dal Presidio della Qualità (PQA) e sono valutate dal Nucleo di Valutazione. L'applicazione dei loro principi, secondo i criteri definiti, deve trovare riscontro nella concreta e misurabile percezione del miglioramento delle attività di Didattica, Ricerca e Terza Missione, nonché di quelle amministrative e gestionali.

I criteri ai quali fa riferimento l'Ateneo sono gli [Standards and Guidelines for Quality Assurance \(ESG\) in the European Higher Education Area \(EHEA\)](#) e i requisiti di accreditamento del [Sistema AVA](#) previsti dalla normativa vigente.

Destinatari delle Politiche della Qualità sono coloro nei confronti dei quali l'Ateneo assume il proprio impegno: studenti e loro famiglie, *stakeholder* interni ed esterni, istituzioni nazionali ed europee, ordini professionali, comunità scientifica nazionale e internazionale, nonché tutti gli enti, istituzioni e università coinvolti nella ricerca e nell'alta formazione.

Il sistema di AQ di Ateneo si basa su procedure interne di progettazione, gestione, autovalutazione e miglioramento continuo; è volto ad assicurare un'autonomia responsabile nell'utilizzo delle risorse pubbliche e nei comportamenti collettivi e individuali; promuove lo sviluppo di una cultura della Qualità e si impegna a favorirla a tutti i livelli.

Principi fondamentali di Qualità che orientano l'Ateneo verso il miglioramento continuo - e che allo stesso tempo costituiscono una sorta di patto civile con la società civile, sono:

- Centralità dello studente
- Trasparenza, legalità e integrità
- Inclusione, parità di genere e attenzione al benessere delle persone
- Internazionalizzazione e valorizzazione degli scambi e della mobilità
- Ascolto e coinvolgimento dei portatori di interesse interni ed esterni
- Sostenibilità e tutela dell'ambiente.

I principi fondamentali delle Politiche di Qualità trovano coerente riscontro in una serie di obiettivi di Assicurazione della Qualità indicati nel Piano Strategico 2020-2022, come di seguito illustrato.

OB. AQ 1	Favorire l'internazionalizzazione dei Dipartimenti in una cornice di Ateneo
OB. AQ 2	Un'offerta formativa in continuo miglioramento
OB. AQ 3	Rafforzare nei Dipartimenti la capacità di programmazione e monitoraggio
OB. AQ 4	Assumere e comunicare agli utenti standard di Qualità per i servizi erogati
OB. AQ 5	Protagonisti nella legalità e nella trasparenza
OB. AQ 6	UniMI inclusiva
OB. AQ 7	Sostenibilità

¹ Approvato nella seduta del CdA del 17 dicembre 2019

POLITICHE DELLA QUALITÀ	OBIETTIVO STRATEGICO						
	AQ1	AQ2	AQ3	AQ4	AQ5	AQ6	AQ7
Centralità dello studente	😊	😊		😊		😊	
Trasparenza, legalità e integrità			😊	😊	😊	😊	😊
Internazionalizzazione e valorizzazione degli scambi e della mobilità	😊	😊					
Ascolto e coinvolgimento dei portatori di interesse interni ed esterni	😊	😊	😊	😊		😊	😊
Inclusione, parità di genere e benessere	😊	😊		😊		😊	😊
Sostenibilità e tutela dell'ambiente							😊

3.2. Dalla pianificazione strategica alla pianificazione operativa

La pianificazione operativa dell'Ateneo è definita assicurando un suo 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.

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 (per esempio, per il 2020 l'esito della visita CEV).

La seconda dimensione fa riferimento alla "salute dell'ente" - cioè misura e valuta la situazione economico, 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 2020 l'Ateneo ha preso in considerazione solamente 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 e della qualità dei servizi erogati.

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

Di seguito si riporta il quadro sinottico degli obiettivi strategici delle diverse Aree del Piano strategico indicando, accanto al target triennale, quello annuale di riferimento per la determinazione della performance organizzativa attesa.

Area internazionalizzazione

Obiettivo strategico	Indicatore	Target del triennio	Target anno 2020
Essere punto di riferimento in Europa nella formazione universitaria	Studenti internazionali presenti in Ateneo (<i>considerati gli studenti del primo e secondo ciclo con diploma precedente all'estero e gli studenti Incoming nell'ambito di progetti di scambio</i>)	+ 15%	5%
Un Ateneo aperto alla mobilità internazionale (obiettivo condiviso con i Dipartimenti)	Numero di CFU conseguiti all'estero da studenti regolari per anno accademico (FFO)	+15% (incremento del numero assoluto di CFU)	5%
	Numero di docenti e unità di personale TAB in mobilità bidirezionale	+20% (numero assoluto di personale)	7%
Un'offerta formativa internazionale attrattiva	Numero di Corsi di Studio internazionali (<i>definizione CRUI</i>)	+10% rispetto agli esistenti (<i>definizione CRUI</i>)	3%
Favorire l'internazionalizzazione dei Dipartimenti in una cornice di Ateneo (obiettivo di AQ)	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	SI

Area didattica

Obiettivo strategico	Indicatore	Target del triennio	Target anno 2020
Soddisfare la richiesta di istruzione (obiettivo condiviso con i Dipartimenti)	Andamento degli avvisi di carriera	+5% del numero assoluto di avvisi	1,5%
	Percentuale di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei	+10% del numero assoluto di studenti provenienti da altri atenei	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	'≥8 CFU per ogni nuova istituzione triennale
		≥12 CFU per ogni nuova istituzione magistrale	'≥4 CFU per ogni nuova istituzione magistrale
Sostenere il percorso di apprendimento degli studenti al fine di incrementare la regolarità degli studi (obiettivo condiviso con i Dipartimenti)	Percentuale di studenti che proseguono al secondo anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 20 CFU al primo anno	+5%	2,50%
Potenziare il diritto allo studio nelle sue diverse forme	Numero posti letto a disposizione degli studenti	+30%	15%
	Spazi bibliotecari interessati da progetti di riqualificazione	Almeno 300 posti interessati da interventi di riqualificazione	Almeno 100
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 31 luglio (rilevato a partire dall'a.a. 2018/2019)	>80%	27%
	Studenti iscritti in corsi triennali che hanno frequentato attività formative inerenti alle competenze informative (rilevato a partire dall'AA 2019-20 sugli iscritti in corso – comprende sia attività informatiche che attività formative erogate dalla Direzione Servizio Bibliotecario)	+20%	7%
	Percentuale di studenti che hanno frequentato attività formative inerenti all'inserimento nel mondo del lavoro oppure svolto stage (rilevato sugli iscritti all'ultimo anno in corso dall'a.a. 2017/18)	>60%	20%
Potenziare i corsi per master	Numero di iscritti a corsi master (I e II livello)	+30%	15%
Potenziare e rendere più attrattivo il terzo ciclo dell'istruzione superiore	Numero di dottorandi selezionati provenienti da altre sedi	Incremento del 10% nel triennio	3%
	Numero di mesi trascorsi all'estero dai dottorandi	Incremento del 10% nel triennio	3%
Valorizzare l'insegnamento e sperimentare nuove modalità didattiche Student Centered	Percentuale di ricercatori a tempo determinato coinvolti in iniziative per la formazione alla didattica	Almeno 80% neoassunti coinvolti	27%
Un'offerta formativa in continuo miglioramento (obiettivo di AQ)	Rafforzare il sistema di AQ presente in Ateneo (indicatore affidato alla valutazione Nucleo di Valutazione)	NdV 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	SI

Area Ricerca

Obiettivo strategico	Indicatore	Target del triennio	Target anno 2020
Promuovere un ambiente stimolante per la ricerca (obiettivo condiviso con i Dipartimenti)	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) Risorse allocate dall'Ateneo per promuovere la competitività dei ricercatori	Oltre il 90% dei professori e ricercatori Stanziamiento pari ad almeno 10 milioni di euro	90% 3.000.000€
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 Transition Grant	Almeno il 50% dei beneficiari Transition Grant presenta un progetto competitivo esterno	17%
Attrarre gli scienziati e studiosi più competitivi	Numero di chiamate dirette dall'estero, chiamate di chiara fama e di ERC e Levi Montalcini attratti dall'esterno	+12 unità attratte	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	Incremento (Primo dato (t0) disponibile nel 2020)	SI
Implementare strumenti secondo le best Practice a livello internazionale per la qualità della ricerca e l'open science (obiettivo condiviso con i Dipartimenti)	Percentuale di pubblicazioni sul totale annuale <i>Open Access gold e green</i>	50% di pubblicazioni open sul totale nel triennio	17%
Rafforzare nei Dipartimenti la capacità di programmazione e monitoraggio (obiettivo di AQ)	Regolare svolgimento del monitoraggio del piano triennale da parte dei Dipartimenti	Almeno 90% delle scadenze rispettate (calcolata sui 33 Dipartimenti UniMI)	30%

Area Terza missione e trasferimento tecnologico

Obiettivo strategico	Indicatore	Target del triennio	Target anno 2020
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	7%
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	SI
Dialogare con il contesto economico e sociale (obiettivo condiviso con i Dipartimenti)	Numero di iscritti ai Corsi di Perfezionamento e di formazione permanente e continua	+15% di iscritti	5%
Rafforzare la tutela, la valorizzazione e la fruibilità del patrimonio culturale	Numero di accessi al museo virtuale Numero di accessi alle collane della University Press	Numero di accessi atteso (dato rilevabile dal 2020)	≥1

Area Salute e assistenza

Obiettivo strategico	Indicatore	Target del triennio	Target anno 2020
Potenziamento del corso di laurea in Medicina e Chirurgia in inglese	Istituzione della nuova sede di IMS	Numero di domande al test di ammissione; Incremento del numero di studenti/anno che chiedono il trasferimento presso il Corso IMS	≥1
Corsi di laurea delle Professioni sanitarie	Numero dei contratti esterni	-10%	-3
Scuole di specializzazione come punto di formazione di specialisti preparati e pronti a essere inseriti nel mondo lavorativo	Nr. degli specializzandi che compileranno libretto online dello studente per certificare le attività cliniche svolte e le competenze acquisite	Un terzo degli specializzandi nel triennio	Dato rilevabile dal 2021

Area Organizzazione, semplificazione amministrativa, diritti e trasparenza

Obiettivo strategico	Indicatore	Target del triennio	Target anno 2020
Assumere e comunicare agli utenti standard di qualità per i servizi erogati (obiettivo di AQ)	Adozione della Carta dei Servizi di Ateneo	Realizzazione entro il triennio	2020
Revisione organica del sistema dei servizi informatici per un Ateneo più semplice e moderno	Attivazione della rete territoriale, di uno SPOC, del data center, del coordinamento di smaterializzazioni e digitalizzazioni	Attivazione delle iniziative entro il triennio	Dato rilevabile dal 2021
Protagonisti nella legalità e nella trasparenza (obiettivo di AQ)	Istituzione di un tavolo di lavoro permanente con il Comune e la Regione	Attivazione e operatività del tavolo entro il triennio	Dato rilevabile dal 2021
UniMI inclusiva (obiettivo di AQ)	Pubblicazione del Bilancio di Genere Sviluppo delle iniziative su disabilità e DSA	Pubblicazione secondo le linee guida proposte dalla CRUI Realizzazione di una rete capillare di referenti presso i Dipartimenti e di iniziative di formazione e sensibilizzazione dei docenti in materia disabilità e DSA	2020 Costituzione della rete
Potenziamento della comunicazione interna ed esterna Sostenibilità (obiettivo di AQ)	Portale: frequenza rimbalzo Presenza dell'Ateneo sui media (e AVE) <i>(la significatività del risultato va correlata all'entità anche numerica delle iniziative promosse in ambito di Terza Missione e alla produttività della ricerca scientifica)</i>	-6% +5%	-2% 1,5%
Assumere e comunicare agli utenti standard di qualità per i servizi erogati (obiettivo di AQ)	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

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 2020 sono definiti i seguenti indicatori e target².

Ambito di performance	Indicatore	Target anno 2020
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%

² Indicatori computati ai sensi del Decreto Legislativo 49/2012 e successive modifiche e integrazioni

5. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO E COMUNICAZIONE E TRASPARENZA³

Prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza: azioni strategiche per il triennio 2020-2022 e raccordo con la performance organizzativa di Ateneo

Si ricorda che il Consiglio di amministrazione è chiamato, ai sensi dell'art. 1, co. 8, della legge 6 novembre 2012, n. 190 a definire le linee strategiche in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, linee che costituiscono il contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-funzionale e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Nella seduta del 29 gennaio 2019, il Consiglio ha approvato all'unanimità la strategia per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza con riferimento al triennio 2019-2021.

Le sei linee strategiche individuate per il triennio sono le seguenti:

1. diffusione della cultura della legalità e di un sistema a rete;
2. messa a punto di misure di prevenzione di tipo organizzativo nell'ambito del processo di gestione del rischio;
3. potenziamento della trasparenza amministrativa;
4. valorizzazione del rapporto proattivo con l'ANAC;
5. attenzione ai comportamenti soggettivi attraverso l'emanazione di un nuovo Codice di comportamento e potenziamento dell'istituto del *Whistleblowing*;
6. vigilanza sul complesso tema delle società e degli enti cui l'Università partecipa in varia misura.

Nella seduta del 17 dicembre 2019, il Consiglio di amministrazioni ha definito le linee strategiche del triennio 2020-2022 precisando che la strategia messa a punto nel mese di gennaio 2019, **per la cui realizzazione si è già operato nel corso dell'anno, mantiene tutta la sua validità; pertanto, si è ritenuto assolutamente necessario una riconferma di tutti i sei punti sopra riportati per il prossimo triennio con la sola messa a punto di alcune integrazioni** dettate sia dall'esperienza nel frattempo acquisita, sia dalle indicazioni contenute nel nuovo Piano Nazionale Anticorruzione.

Un obiettivo molto significativo e qualificante per il prossimo triennio è la realizzazione di preziose **sinergie inter-istituzionali** attraverso l'implementazione di un tavolo di lavoro permanente con il Comune di Milano e la Regione Lombardia e con il coinvolgimento di altre istituzioni locali e altri Atenei lombardi. L'Ateneo si propone di diventare un punto di riferimento nel dialogo con le istituzioni regionali e nazionali per affrontare insieme i temi e le criticità nell'ideazione e nell'implementazione delle norme in materia di anticorruzione e trasparenza, promuovendo e verificando l'adozione di buone prassi.

Rispetto al tema della formazione è stato delineato il nuovo programma formativo per il 2019-2020, con il coordinamento scientifico della prof.ssa D'Amico e in collaborazione con il RPCT. Il CdA ha ritenuto opportuno **integrare il primo obiettivo strategico con la previsione di un ampliamento dei fruitori della formazione stessa** che dovrà essere indirizzata, affrontando temi legati soprattutto alla promozione dell'etica e di standard di comportamento, non solamente alle figure apicali (tra cui verranno inclusi anche i Referenti Anticorruzione e Trasparenza), ma anche al personale di livello intermedio nonché al personale con funzioni più prettamente operative.

³ A cura dell'Ufficio per la Trasparenza e la Prevenzione della corruzione

Obiettivo strategico n. 1 - Diffusione della cultura della legalità e di un sistema a rete

Misure/sotto-obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza	1. Indicatore di attuazione/risultato 2. Target 3. Fasi e tempi di realizzazione	Strutture Amministrazione centrale coinvolte per il perseguimento dei sotto-obiettivi
Riunioni del Gruppo Anticorruzione e Trasparenza per affrontare le varie tematiche emergenti e le modalità per assolvere i vari adempimenti in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza	1. n. di riunioni con produzione di report 2. due incontri mensili con report 3. nel triennio Misura già attuata nel 2019 – continuità della misura nel triennio	RPCT e Ufficio per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione
Riunioni con i Referenti Anticorruzione e Trasparenza di Ateneo per favorire la nascita di Best Practice e per aumentare il livello di sensibilizzazione verso i temi della prevenzione della corruzione e trasparenza	1. n. di riunioni 2. una riunione per trimestre 3. nel triennio Misura già attuata nel 2019 – continuità della misura nel triennio	RPCT e Ufficio per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione
Istituzione di un tavolo di lavoro permanente con il Comune di Milano, Regione Lombardia e altre università	1. avvio delle interlocuzioni inter-istituzionali per la realizzazione della “messa in rete” delle figure operanti a vario titolo nel settore della prevenzione della corruzione e trasparenza (RPCT, Prorettori, Assessori, docenti, dirigenti, funzionari) al fine dell’istituzione di un tavolo permanente dedicato ai temi sulla legalità 2. coincidente con indicatore di risultato 3. nel 2020 Misura da attuare	RPCT
Formazione sui temi della prevenzione corruzione e trasparenza per figure apicali in Ateneo	1. n. di incontri 2. sei incontri formativi all’anno 3. nel triennio Misura già attuata nel 2019 – continuità della Misura nel triennio	RPCT Direzione Risorse umane
Progettazione e realizzazione interventi formativi di carattere generale – approccio valoriale in modalità e-learning a favore del personale tecnico-amministrativo (figure non apicali)	1. analisi progettuale messa a punto 2. documento che descrive il progetto formativo 3. nel 2020 messa a punto del progetto e avvio realizzazione interventi formativi Misura da attuare	RPCT Direzione Risorse umane

Con riguardo al **secondo obiettivo strategico**, il **sistema di gestione del rischio corruzione**, il CdA nel documento strategico ha ritenuto importante accogliere i principi e le indicazioni metodologiche indicati nel nuovo Piano Nazionale Anticorruzione 2019. Il Consiglio, inoltre, ha sottolineato la necessità di avviare azioni formative e culturali, nonché interventi sostanziali, volti a un’effettiva riduzione del livello di rischio di corruzione, mediante un approccio che ne garantisca la sostenibilità e in grado di individuare le aree maggiormente esposte al rischio che necessitano azioni prioritarie.

Un obiettivo del nuovo Piano dovrà essere una **riconsiderazione nel triennio del processo di gestione del rischio** per le aree già trattate - resa necessaria anche dalla riorganizzazione dell’Amministrazione centrale. Per le aree da trattare sarà messa a punto una programmazione che tenga conto, al termine del processo riorganizzativo, del grado di esposizione al rischio. Su quest’ultimo punto si sottolinea l’opportunità di realizzare, nei primi mesi del 2020, una sperimentazione in un’area di rischio individuata nella Direzione Servizio Bibliotecario di Ateneo, volta a testare sul campo le ultime indicazioni metodologiche fornite dall’Autorità.

Relativamente all’obiettivo **inclusione delle Strutture dipartimentali nel processo di gestione del rischio**, nel corso del 2019 è stata avviata la mappatura di alcuni processi del Dipartimento di Diritto pubblico italiano e sovranazionale, in qualità di dipartimento pilota. Obiettivo nel 2020 è la prosecuzione delle altre fasi del processo di gestione del rischio e un ampliamento della mappatura.

Obiettivo strategico n. 2 - Sistema di gestione del rischio corruzione

Misure/sotto-obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza	1. Indicatore di attuazione/risultato 2. Target 3. Fasi e tempi di realizzazione	Strutture dell'Amministrazione centrale coinvolte per il perseguimento dei sotto-obiettivi
Sperimentazione dell'approccio metodologico per il processo di gestione del rischio così come indicato nel PNA 2019	1. sperimentazione attuata 2. processo di gestione del rischio portato a termine secondo il nuovo approccio 3. primo trimestre 2020 Misura da attuare	RPCT e Ufficio per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione Direzione Servizio Bibliotecario di Ateneo
Riassegnazione delle misure di prevenzione della corruzione già in adozione alle nuove Direzioni stabilite con determina DG luglio 2019, tenuto conto delle successive determinazioni DG specifiche per ciascuna Direzione emanate in data 31 dicembre 2019 (in cui sono stati identificati i Settori e gli Uffici con l'assegnazione delle competenze)	1. riassegnazione effettuata 2. 100%: tutte le Direzioni che hanno già individuato misure di prevenzione specifiche 3. nel trimestre 1° aprile/30 giugno Misura da attuare	RPCT e Ufficio per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione in collaborazione con Direzione Centrale Acquisti, Direzione Didattica e Formazione, Direzione Edilizia, Direzione Legale e procedure concorsuali Personale dipendente, Direzione Risorse umane, Direzione Servizi patrimoniali, immobiliari e assicurativi, Direzione Servizi per la ricerca
Avvio della fase di riesame del processo di gestione del rischio, da attuarsi del triennio, tenuto conto, per definire l'ordine di precedenza secondo cui procedere, dell'area con un rischio corruttivo più elevato (aree generali, tipiche di qualsiasi amministrazione e aree specifiche del comparto universitario – Aggiornamento A.N.AC. Piano Anticorruzione 2017)	1. riesame effettuato 2. 100% 3. nel triennio Misura da attuare	Per il triennio 2020-2022: RPCT e Ufficio per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione in collaborazione con diverse strutture a seconda dell'area di rischio: area di rischio affidamento lavori, forniture e servizi: Direzione Centrale Acquisti e tutti i Centri di costo; area di rischio gestione entrate e uscite: Direzione Contabilità, Bilancio e Programmazione finanziaria; area di rischio acquisizione e gestione del personale, gestione consulenze, gestione incarichi, cariche, nomine, gestione autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne: Direzione Risorse umane/Direzione Legale e procedure concorsuali Personale dipendente, Direzione Affari istituzionali, Dipartimenti area di rischio gestione didattica (esami e carriera studenti) e provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con o senza effetto economico, controlli e verifiche (relativi al pagamento tasse universitarie): Direzione Segreteria studenti e diritto allo studio; area di rischio gestione del patrimonio: Direzione Edilizia e Direzione Servizi patrimoniali, immobiliari e assicurativi; area di rischio gestione servizi per la ricerca: Direzione Servizi per la ricerca; area di rischio affari legali e contenzioso: Direzione Legale e procedure concorsuali Personale dipendente; area di rischio gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università: Direzione Trasferimento tecnologico.

Con riguardo al **terzo obiettivo strategico** - il potenziamento della **trasparenza amministrativa** - considerata la numerosità dei dati trattati dall'Ateneo e la riorganizzazione dell'Amministrazione tuttora in corso, sarà necessario perfezionare l'individuazione dei responsabili dell'acquisizione /elaborazione/ trasmissione dati e controllo dell'avvenuta pubblicazione, nonché dei responsabili della pubblicazione, al fine di garantire aggiornamenti puntuali e completi.

Inoltre, dato il numero elevato di dati/informazioni, nel corso del triennio 2020-2022 sarà necessario individuare modalità di alimentazione automatizzata dei flussi informativi.

Disporre di un Regolamento che disciplini l'accesso civico semplice e generalizzato in Ateneo è un altro obiettivo importante: a breve, lo schema di regolamento - già sottoposto al vaglio istruttorio della Commissione Regolamenti - verrà presentato agli Organi Accademici per l'approvazione definitiva. In seguito alla sua approvazione, le strutture dovranno adeguarsi per consentire ai cittadini di poter esercitare i loro diritti, per promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e, infine, per favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche da parte dell'Università degli Studi di Milano.

Obiettivo strategico n. 3 - Miglioramento della trasparenza amministrativa

Misure/sotto-obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza	1. Indicatore di attuazione/risultato 2. Target 3. Fasi e tempi di realizzazione	Strutture dell'Amministrazione centrale coinvolte per il perseguimento dei sotto-obiettivi
Regolamento accesso civico semplice e generalizzato	1. Regolamento approvato dagli Organi e pubblicato sul sito – predisposizione e pubblicazione della modulistica on line per esercitare il diritto di accesso semplice e generalizzato 2. coincidente con indicatore di risultato 3. entro aprile 2020 adeguamento da un punto di vista organizzativo alle prescrizioni indicate nel Regolamento Misura da attuare	RPCT e Ufficio per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione Direzione Legale e procedure concorsuali Personale docente e TAB
Accesso civico semplice: chiara identificazione delle responsabilità con riguardo alla acquisizione/elaborazione/trasmissione dati e controllo dell'avvenuta pubblicazione nonché con riguardo ai responsabili della pubblicazione di tali dati (da formalizzare in apposito documento "elenco obblighi di pubblicazione") e, conseguentemente, rispetto degli adempimenti sulla trasparenza da parte dei soggetti individuati nel documento	1. aggiornamento, anche alla luce della riorganizzazione, del documento con elenco obblighi e individuazione delle relative responsabilità 2. coincidente con indicatore di risultato 3. entro gennaio di ciascun anno del triennio Misura già attuata nel 2019 – continuità della misura nel triennio	RPCT e Ufficio per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione con la collaborazione di tutte le strutture
Alimentazione automatizzata di flussi informativi in Archiflow	1. progetto di fattibilità 2. coincidente con indicatore di risultato 3. nel 2020 progetto di fattibilità e attuazione dell'alimentazione automatizzata nel 2021-2022 Misura da attuare	RPCT Direzione ICT
Monitoraggio della sezione "Amministrazione trasparente" per verificare lo stato di pubblicazione	1. monitoraggio eseguito con produzione di report con riguardo alle aree critiche 2. coincidente con indicatore di risultato 3. settembre, ottobre di ciascun anno Misura già attuata nel 2019 – continuità della misura nel triennio	RPCT e Ufficio per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione
Questionario: Aiutaci a migliorare la sezione "Amministrazione trasparente" – Report sulle risposte pervenute	1. report con gli esiti e focalizzazione sulle criticità emerse 2. coincidente con indicatore di risultato 3. ottobre di ciascun anno Misura da attuare	RPCT e Ufficio per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione

Anche il rapporto proattivo con ANAC è stato valorizzato (quarto obiettivo strategico): la collaborazione più importante è stata realizzata nell'ambito del progetto per la creazione del nuovo campus dell'Università degli Studi a MIND, *Milan Innovation District*, con la stipula, nei primi mesi del 2019, del protocollo di vigilanza collaborativa da cui sono derivati dei contributi molto fruttuosi per l'Università. A tal proposito, si segnala che è stato accolto l'invito dell'Autorità di dotare l'Ateneo di un apposito regolamento per la costituzione delle Commissioni giudicatrici nelle procedure di affidamento dei contratti pubblici nonché per la definizione dei requisiti che devono possedere i componenti delle Commissioni stesse, nelle more dell'entrata in vigore dell'Albo nazionale obbligatorio che sarà istituito dall'ANAC, ai sensi dell'art. 78 del Codice dei contratti pubblici.

Obiettivo strategico n. 4 - favorire il rapporto proattivo con A.N.AC.

Misure/sotto-obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza	1. Indicatore di attuazione/risultato 2. Target 3. Fasi e tempi di realizzazione	Strutture dell'Amministrazione centrale coinvolte per il perseguimento dei sotto-obiettivi
Il rapporto proattivo con ANAC è stato avviato con la stipula del Protocollo di azione vigilanza collaborativa con Università degli Studi di Milano avvenuta in data 19 febbraio 2019, in relazione alla realizzazione del nuovo Campus Universitario all'interno dell'area sulla quale è stato realizzato l'EXPO 2015.	1. svolgimento di tutti gli adempimenti derivanti dal Protocollo 2. coincidente con indicatore di risultato 3. nel triennio Misura già attuata nel 2019 – continuità della misura nel triennio	Direzione Generale Direzione Centrale acquisti Direzione Edilizia

Con riguardo al quinto obiettivo strategico "attenzione ai comportamenti soggettivi attraverso l'emanazione di un nuovo Codice di comportamento e un potenziamento dell'istituto del **Whistleblowing**", nel corso del 2020

L'Ateneo dovrà dotarsi di un nuovo Regolamento per la segnalazione di condotte illecite, recependo le novità introdotte dalla Legge n. 179/2017. Sono attese a riguardo apposite linee guida A.N.AC. Per quanto concerne l'adozione di un Codice di comportamento di nuova generazione si attendono, anche in questo caso, le preannunciate linee guida A.N.AC.

Obiettivo strategico n. 5 - attenzione ai comportamenti soggettivi: codice di comportamento e istituto del *Whistleblowing*

Misure/sotto-obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza	1. Indicatore di attuazione/risultato 2. Target 3. Fasi e tempi di realizzazione	Strutture dell'Amministrazione centrale coinvolte per il perseguimento dei sotto-obiettivi
Adozione del nuovo Codice di comportamento	1. Codice di comportamento approvato dagli Organi accademici 2. coincidente con indicatore di risultato 3. nel 2020 svolgimento di una prima fase istruttoria per la messa a punto del nuovo Codice nelle more della pubblicazione delle linee guida di settore da parte di A.N.AC. – Adozione definitiva del Codice prevista nel 2021 Misura da attuare	RPCT e Ufficio per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione con la collaborazione di tutte le Direzioni
Adozione del nuovo Regolamento che disciplina l'istituto del <i>Whistleblowing</i>	1. Regolamento approvato dagli Organi accademici 2. coincidente con indicatore di risultato 3. entro 9 mesi dall'emanazione delle linee guida da parte di A.N.AC., salva diversa indicazione Autorità, Regolamento emanato e pubblicato sul sito Misura da attuare	RPCT e Ufficio per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione Direzione legale e procedure concorsuali Personale dipendente
Sensibilizzazione in ordine all'utilizzo dell'istituto del <i>Whistleblowing</i>	1. inserire un approfondimento sul tema nei programmi di formazione, negli incontri trimestrali con i referenti e attraverso circolare annuale del RPCT a tutto il personale 2. coincidente con indicatore di risultato 3. da 2020 Misura da attuare	RPCT e Ufficio per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione Direzione Risorse umane

Anche l'obiettivo strategico “vigilanza sul complesso tema delle società e degli enti cui l'Università partecipa in varia misura” permane in tutta la sua attualità, con particolare riguardo alla Fondazione UniMI, che è in procinto di redigere il Piano economico-industriale che regolerà le attività del Sistema Filarete e i suoi rapporti con l'Università degli Studi di Milano. Inoltre, a breve si procederà all'aggiornamento annuale del Piano operativo di razionalizzazione delle Società e degli Enti partecipati dall'Università.

Obiettivo strategico n. 6 - vigilanza sul complesso tema delle società e degli enti cui l'Università partecipa

Misure/sotto-obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza	1. Indicatore di attuazione/risultato 2. Target 3. Fasi e tempi di realizzazione	Strutture dell'Amministrazione centrale coinvolte per il perseguimento dei sotto-obiettivi
Vigilanza sulle società e sugli enti cui UniMI partecipa	1. Piano annuale di razionalizzazione delle partecipazioni 2. coincidente con indicatore di risultato 3. annuale (dicembre di ogni anno) Misura già attuata negli scorsi anni – continuità della misura nel triennio	RPCT; Direzione Generale; Direzione Trasferimento tecnologico; Direzione Servizi per la ricerca; Direzione Contabilità Bilancio generale e programmazione finanziaria

Infine, il Consiglio di amministrazione ha approvato un nuovo indirizzo strategico, il settimo, relativo alla messa a punto di *policy* per l'individuazione e la gestione dei conflitti di interessi in ambito universitario, alla luce delle indicazioni contenute nel PNA 2019. Infatti, un conflitto di interesse non presidiato o trascurato potrebbe rappresentare una situazione di rischio potenzialmente incline a trasformarsi in condotte di cattiva amministrazione.

Obiettivo strategico n. 7 - identificazione e gestione dei conflitti di interesse

Misure/sotto-obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza	1. Indicatore di attuazione/risultato 2. Target 3. Fasi e tempi di realizzazione	Strutture dell'Amministrazione centrale coinvolte per il perseguimento dei sotto-obiettivi
Approfondimento sul tema del conflitto di interesse in tutti gli ambiti in cui lo stesso può manifestarsi in ambito universitario e identificazione di adeguate misure per la sua gestione	1. adozione di un documento/linee guida interne sulla identificazione e gestione dei conflitti di interesse 2. coincidente con indicatore di risultato 3. nel triennio	RPCT e Ufficio per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione con il coinvolgimento di tutte le Direzioni a seconda degli ambiti di manifestazione dell'eventuale conflitto di interesse

6. 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 organizzativi.⁴

6.1. 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*)
- 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%)⁵

Obiettivo individuale 2020

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%

6.2. Dirigenti e personale di categoria EP di primo livello responsabile di struttura complessa

La performance attesa dei dirigenti e degli EP di I livello viene misurata e valutata con riferimento alle seguenti dimensioni:

- performance organizzativa dell'Ateneo (peso= 30%); VEDI PARAGRAFO 4.1
- performance organizzativa dell'Amministrazione centrale (peso=10%); VEDI PARAGRAFO 4.2
- obiettivi operativi individuali dei dirigenti e degli EP di I livello (peso = 40%);
- comportamenti organizzativi dei dirigenti e degli EP di I livello (peso = 20%). (TALE INFO È PRESENTE UNICAMENTE NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE SOGGETTA ALLE REGOLE DELLE GDPR)

Gli obiettivi assegnati ai dirigenti per l'anno 2020 sono riportati nell'allegato 2.

Gli obiettivi assegnati al personale di categoria EP responsabile di struttura di I livello per l'anno 2020 sono riportati nell'allegato 3.

⁴ SMVP 2020, Principi generali, art. 7

⁵ Tale informazione è presente unicamente nella scheda di valutazione individuale soggetta alle regole delle GDPR

7. INTEGRAZIONE TRA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E OPERATIVA E PIANIFICAZIONE ECONOMICA

7.1. Integrazione Bilancio con Piano Strategico 2020-2022

Per il 2020, nell'ambito della definitiva stesura del Piano Strategico 2020-2022, avvenuta in concomitanza con i lavori di composizione e predisposizione del Bilancio di Previsione, l'Ateneo ha avviato un processo di integrazione e raccordo tra la programmazione strategica e operativa e la pianificazione economico finanziaria, al fine di assicurare la massima coerenza tra obiettivi perseguiti e risorse assegnate, verificando preliminarmente la sostenibilità economica delle azioni pianificate, condizione irrinunciabile alla concreta realizzazione delle strategie e degli obiettivi di sviluppo futuri preconizzati dall'Ateneo.

Un primo quadro degli obiettivi operativi della gestione, individuati sulla base delle priorità strategiche, è venuto così a comporsi parallelamente alla definizione della programmazione economica, relativamente a obiettivi e azioni che hanno richiesto l'assegnazione di specifiche risorse che concorrono a comporre la componente di spesa discrezionale.

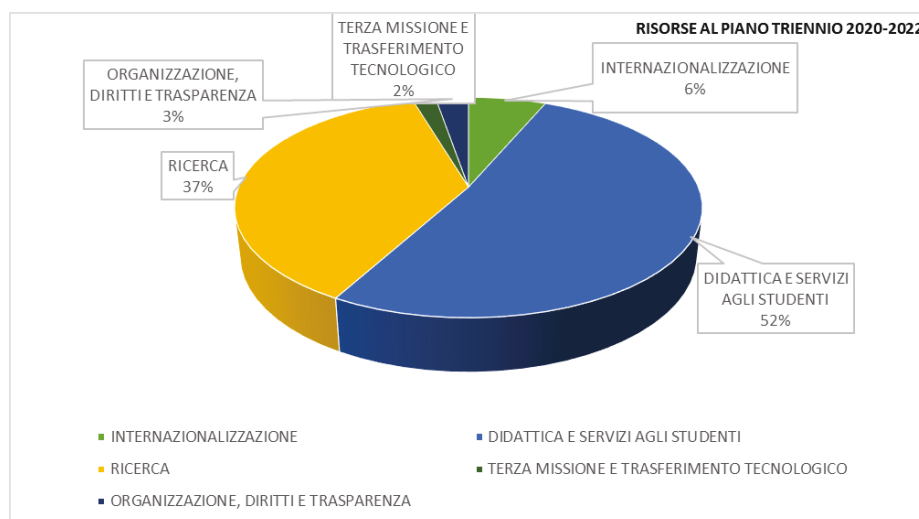
L'Ateneo intende impegnarsi per il miglioramento continuo dell'integrazione, da poco avviata, dei processi di programmazione strategica, operativa e di pianificazione economico finanziaria, sia potenziando i sistemi gestionali di pianificazione e controllo esistenti, sia ottimizzando e rendendo coerenti le tempistiche di analisi e di redazione dei diversi documenti che compongono la complessiva attività programmatoria dell'Università.

In relazione al raccordo tra pianificazione strategica ed economica, si sottolinea che le azioni strategiche riportate nella tabella che segue non esauriscono il novero di quelle riportate nel Piano Strategico rappresentandone solo la componente che ha richiesto l'assegnazione di risorse aggiuntive.

PIANO STRATEGICO		PROCESSO DI BILANCIO				
Area Strategica	Nome Obiettivo	Interventi	Risorse 2020	Pluriennio 2021	Pluriennio 2022	Tipo risorse
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Essere punto di riferimento in Europa nella formazione universitaria	Cofinanziamento progetto 4EU+	150.000,00	150.000,00	150.000,00	Riserve
	Un Ateneo aperto alla mobilità internazionale	Mobilità internazionale degli studenti in ingresso ed in uscita, promozione dei CDS e partecipazione ad eventi internazionali	500.000,00	500.000,00	500.000,00	competenza
		Borse di mobilità per Bando tesi all'estero	230.000,00	230.000,00	230.000,00	competenza
	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
	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
TERZA MISSIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	L'università civica	Iniziativa di disseminazione aperte ai cittadini	100.000,00	-	-	Riserve
	Valorizzare e trasferire le conoscenze	Servizi resi da Fondazione UNIMI	427.000,00	427.000,00	427.000,00	competenza
	Dialogare con il contesto economico e sociale	Sostegno ad iniziative di formazione permanente	100.000,00	-	-	Riserve
	Rafforzare la conservazione, la valorizzazione e la fruibilità del patrimonio culturale	Digitalizzazione di materiali originari per la realizzazione del museo digitale	30.000,00	-	-	Riserve
		Avvio del progetto University Press	30.000,00	-	-	Riserve
RICERCA	Promuovere un ambiente stimolante per la ricerca	Linea 2 Dotazione annuale per attività istituzionali	3.100.000,00	3.100.000,00	3.100.000,00	competenza
		Fondo scavi archeologici	400.000,00	400.000,00	400.000,00	competenza
	Rafforzare la competitività dei ricercatori dell'Ateneo favorendo la creazione di network tra le diverse aree scientifiche	Linea 3 Bando straordinario per la ricerca interdisciplinare	1.000.000,00	-	-	Riserve
		Linea 1 Transition Grant H2020	500.000,00	500.000,00	500.000,00	competenza
		Linea 5 Transition Grant Prin coordinati (incentivi per PI coordinatori di bandi Prin con voto sopra soglia ma non finanziati)	500.000,00	-	-	Riserve
	Attrarre i ricercatori più competitivi	Risorse elettroniche biblioteca digitale	4.816.543,53	5.077.298,57	5.331.163,51	competenza
		Linea 4 "Misure per favorire l'arrivo di professori (ERC, Montalcini Chiara fama)"	500.000,00	-	-	Riserve
	Implementare l'uso delle piattaforme UNITECH e della strumentazione dipartimentale e istituzione di nuove piattaforme a basso costo per progetti interdisciplinari	Manutenzione up grade strumentazioni Unitech	200.000,00	200.000,00	200.000,00	competenza
		Investimenti in strumentazioni tecnologiche avanzate	50.000,00	-	-	Riserve
	Implementare strumenti secondo le <i>Best Practice</i> a livello internazionale per la qualità della ricerca e l' <i>Open Science</i>	Cofinanziamento di Ateneo alle pubblicazione in Open Access gold e green	150.000,00	150.000,00	150.000,00	competenza
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	-	-	Riserve
		Sostegno agli studenti orientamento in itinere COSP (Fondi MIUR) .	200.000,00	200.000,00	200.000,00	competenza
		Budget COSP "Orientamento in itinere"	91.600,00	91.600,00	91.600,00	competenza
	Potenziare il diritto allo studio nelle sue diverse forme	Ristrutturazione residenze Santa Sofia (patrimonio vincolato ex Cidis)	2.020.842,00	-	-	Riserve
		Riqualificazione aule didattiche (patr. Vincolato progr MIUR 2013-2016)	2.500.000,00	3.000.000,00	-	Riserve
		Borse integrative d'Ateneo al DSU	1.900.000,00	1.900.000,00	1.900.000,00	competenza
		Orientamento in ingresso (Budget COSP)	271.900,00	271.900,00	271.900,00	competenza
	Migliorare l'occupabilità dei laureati e le competenze chiave per l'inserimento nel mondo del lavoro	Budget COSP Placement	271.500,00	271.500,00	271.500,00	competenza
		Servizio SLAM.	800.000,00	800.000,00	800.000,00	competenza
	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	61.200,00	61.200,00	61.200,00	competenza
		Formazione dei docenti	50.000,00	-	-	Riserve
	Valorizzare l'insegnamento e sperimentare nuove modalità didattiche <i>Student centered</i>	Budget CTU	566.645,00	578.500,00	599.500,00	competenza
		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.	300.000,00	-	-	Riserve

7.2. Le risorse

La tabella seguente illustra la distribuzione delle risorse aggiuntive su cinque delle sei aree strategiche.



Internazionalizzazione

Le risorse complessive stanziare per le strategie per l'internazionalizzazione (1,730 milioni di euro) sono destinate a imprimere una connotazione più marcatamente internazionale all'offerta formativa dell'Ateneo e prevedono le seguenti azioni:

- Aumento delle borse di studio per stranieri, per siriani e per i rifugiati;
- conferma del finanziamento di borse di studio per tesi all'estero;
- conferma co-finanziamento di Ateneo per le borse di mobilità internazionale e promozione dei Corsi di studio in eventi internazionali;
- adesione alla rete europea "4EU plus", progetto cofinanziato dalla Commissione Europea nell'ambito del programma Erasmus plus;
- aumento delle risorse per un "programma *Visiting*" per corsi magistrali e dottorali.

Didattica e servizi agli studenti

Per quanto riguarda le strategie per la didattica e per i servizi agli studenti, le risorse messe a disposizione per le diverse linee d'azione del piano strategico sul triennio sono pari a 20,6 milioni di euro. Tra le molteplici azioni si segnalano:

- aumento delle attività di tutoraggio di recupero e di orientamento "in itinere";
- incremento delle risorse destinate al Diritto allo studio: residenzialità studentesca, adeguamenti strutturali e tecnologici delle aule e degli spazi per la didattica, Interventi di orientamento e aumento del 50% delle borse integrative d'Ateneo per il DSU;
- potenziamento dei servizi forniti dal Centro linguistico SLAM e dei servizi di *Placement*;
- stanziamento delle risorse per la formazione dei dottorandi su competenze trasversali;
- sperimentazione di nuove modalità didattiche *Student Centered*: potenziamento di una struttura specificatamente vocata alla didattica innovativa (CTU), produzione di moduli *blended*, formazione specifica per docenti.

La Ricerca

Le risorse messe a disposizione per la ricerca per il triennio sono pari a complessivi 30,3 milioni di euro. Sono previste le seguenti azioni:

- continuità del piano di sviluppo annuale per la ricerca di base e potenziamento delle iniziative connesse alle campagne di scavo;
- nuovo intervento per incentivare i coordinatori di bandi PRIN che hanno avuto un voto sopra soglia e non sono stati finanziati; bando per la ricerca interdisciplinare (bando SEED);
- nuova misura per attrarre *top Scientist*: vincitori di progetti ERC; Montalcini chiara fama;
- aumento dell'investimento sul patrimonio bibliografico attraverso la Biblioteca Digitale d'Ateneo;
- nuovo investimento in strumentazioni tecnologicamente avanzate: *upgrade* delle piattaforme già esistenti;
- nuova misura di sostegno economico alle pubblicazioni ad accesso aperto dei nostri ricercatori.

Terza missione e trasferimento tecnologico

Le risorse messe a disposizione per il triennio sono pari a 1 milione e 541mila euro sono destinate alle seguenti azioni:

- potenziamento delle attività di disseminazione mediante il coinvolgimento attivo della società civile;
- nuovo piano industriale di Fondazione UniMI per valorizzare e potenziare i risultati della ricerca e del trasferimento tecnologico;
- potenziamento del dialogo con il contesto economico e produttivo mediante la creazione di reti strutturate e stabili; promozione di iniziative di formazione continua e permanente per contribuire a migliorare l'occupabilità non solo dei nostri laureati;
- costituzione di un sistema museale virtuale e istituzione di una casa editrice d'Ateneo open source (*University Press*).

Organizzazione, semplificazione amministrativa, diritti e trasparenza

Le risorse destinate per il triennio sono pari a 2,191 milioni di euro.

L'obiettivo legato alla **revisione organica del sistema dei servizi informativi** prevede le seguenti azioni:

- avvio del progetto di digitalizzazione centralizzata degli archivi (*data center*);
- creazione di uno SPOC (unico punto di contatto per l'assistenza informatica e di rete);
- reingegnerizzazione dei siti web dei Dipartimenti;
- avvio del progetto legato al controllo degli accessi.

Le azioni relative a **legalità, trasparenza, rispetto dei diritti** prevedono numerose iniziative di divulgazione (giornate dedicate alla promozione dei diritti contro la violenza razziale e di genere; giornate dedicate alla promozione della legalità e della giustizia; eventi di disseminazione su larga scala in tema di diritto alla salute); altre attività previste sono propedeutiche alla redazione di un bilancio sociale e di genere a partire dall'anno 2020.

Le azioni previste in tema di **sostenibilità** concernono specifiche iniziative legate alla riduzione dell'uso della plastica, al rafforzamento degli interventi per la raccolta differenziata, nonché a tutti gli interventi edilizi di adeguamento e di ammodernamento degli spazi su cui si sta investendo cui consegue, non solo un miglioramento dei luoghi di studio e di lavoro, ma anche un piano di efficientamento energetico, a beneficio dell'ambiente e dei cittadini.