



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI MILANO

# Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024

## Sommario

Premessa .....	3
1. Scheda anagrafica dell'Amministrazione.....	4
2. Valore pubblico, performance e anticorruzione .....	4
2.1. Valore pubblico.....	4
2.2. Performance .....	12
2.3. Rischi corruttivi e trasparenza .....	13
3. Organizzazione e capitale umano .....	23
3.1. Struttura organizzativa .....	23
3.2. Organizzazione del lavoro agile .....	24
3.3. Piano triennale dei fabbisogni di personale .....	28
4. Monitoraggio .....	35
Appendice: l'Ateneo in cifre.....	36

## Sigle e abbreviazioni ricorrenti

a.a.	Anno accademico
A.N.AC.	Autorità nazionale anticorruzione
CdA	Consiglio di Amministrazione
CEV	Commissione di Esperti per la Valutazione (v. sito <a href="#">ANVUR</a> )
DG	Direttore Generale
D.L.	Decreto legge
D.Lgs.	Decreto legislativo
D.M.	Decreto ministeriale
D.P.R.	Decreto del Presidente della Repubblica
MUR	Ministero dell'Università e della Ricerca
NdV	Nucleo di Valutazione
PI	Piano Integrato (= Piano della Performance)
PIAO	Piano Integrato di Attività e Organizzazione
PNA	Piano Nazionale Anticorruzione
PNRR	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
PTAB	Personale tecnico, amministrativo, bibliotecario (v. anche TAB)
PTPCT	Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza
RPCT	Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza
SDGs	Sustainable Development Goals
SMVP	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
TAB	Tecnico, amministrativo, bibliotecario (v. anche PTAB)
UniMi	Università degli Studi di Milano

## Premessa

Il “Piano Integrato di Attività e Organizzazione” (PIAO) è lo strumento mediante il quale l’Università degli Studi di Milano (UniMi) intende assicurare la qualità e la trasparenza dell’attività amministrativa, migliorare la qualità dei servizi erogati e procedere alla costante e progressiva semplificazione dei processi. Il PIAO è, inoltre, uno strumento funzionale per l’attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)<sup>1</sup>.

In quest’ottica, il PIAO integra diversi documenti di programmazione, contestualmente abrogati per legge<sup>2</sup>, semplificandone i contenuti per renderli più chiari e di facile comprensione ai cittadini e agli altri stakeholder.

Nelle sezioni in cui il presente PIAO è suddiviso vengono ripresi in sintesi i contenuti dei documenti di programmazione che, nelle more di definizione del PIAO da parte del legislatore<sup>3</sup>, l’Ateneo ha già definito nel corso dei primi mesi del 2022, in coerenza con le strategie delineate nel [Piano Strategico 2022-2024](#).

Il documento segue la seguente struttura:

Sezione del PIAO	Documenti di riferimento (ai quali si rimanda per approfondimenti)
1. Scheda anagrafica dell’Amministrazione	<a href="#">Piano Integrato 2022-2024</a> (cap. 1.1., 1.2.) (CdA 28/04/2022)
2. Valore pubblico, performance e anticorruzione	
2.1. Valore pubblico	<a href="#">Piano Strategico 2022-2024</a> <a href="#">Piano Integrato 2022-2024</a> (cap. 2) (CdA 28/04/2022)
2.2. Performance	<a href="#">Piano Integrato 2022-2024</a> (cap. 3, 4, 6) (CdA 28/04/2022)
2.3. Anticorruzione	<a href="#">Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza 2022-2024</a> (CdA 29/03/2022 e CdA 28/04/2022)
3. Organizzazione e capitale umano	
3.1. Struttura organizzativa	<a href="#">Piano Integrato 2022-2024</a> (cap. 1.5.) (CdA 28/04/2022)
3.2. Organizzazione del lavoro agile	<a href="#">Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) 2022</a> (CdA 25/01/2022)
3.3. Piano triennale dei fabbisogni di personale	<a href="#">Piano dei Fabbisogni di Personale dell’Ateneo per il triennio 2022-2024</a> (CdA 28/04/2022)
4. Monitoraggio	/

A partire dalla programmazione 2023-2025, i suddetti Piani di UniMi verranno integralmente assorbiti nel PIAO. Contestualmente, l’Amministrazione ha l’intenzione di rafforzare ulteriormente la propria capacità di programmazione integrata affinché il PIAO rappresenti effettivamente un nuovo metodo di programmazione e di razionalizzazione e non un adempimento formale che assembla diversi Piani. In quest’ottica, l’Amministrazione prevede entro il 2022 la costituzione di un gruppo di coordinamento per il PIAO, che includerà le principali figure tecnico-amministrative che presidiano i processi relativi agli ex Piani assorbiti dal PIAO.

<sup>1</sup> Il PIAO è stato previsto dall’art. 6 del D.L. 80/2021, recante “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia”, convertito con modificazioni dalla L. 113/2021.

<sup>2</sup> Il PIAO assorbe per le amministrazioni pubbliche con più di 50 il Piano dei fabbisogni e il Piano delle azioni concrete; il Piano per razionalizzare l’utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell’automazione d’ufficio; il Piano della performance; il Piano di prevenzione della corruzione; il Piano organizzativo del lavoro agile; i [Piani di azioni positive](#).

<sup>3</sup> Il D.L. 80/2021, modificato in sede di conversione, prevedeva come scadenza del PIAO il 31 gennaio. Il D.L. 228/2021 ha prorogato l’adozione del documento, in sede di prima applicazione, al 30 aprile 2022. Il termine è stato poi ulteriormente differito al 30 giugno 2022 dal D.L. 36/2022.

## 1. Scheda anagrafica dell'Amministrazione

Nome Amministrazione	Università degli Studi di Milano
Tipologia	Organismo di diritto pubblico - Settore Istruzione
Sede legale	Via Festa del Perdono n. 7, 20122 Milano (MI), Italia
Contatti	Telefono: +39 02 5032 5032 PEC: <a href="https://www.unimi.it/it/posta-elettronica-certificata-pec">https://www.unimi.it/it/posta-elettronica-certificata-pec</a>
Codice fiscale / Partita IVA	C.F. 80012650158 / P.I. 03064870151
Sito internet	<a href="http://www.unimi.it">www.unimi.it</a>
Organigramma	<a href="https://www.unimi.it/it/ateneo/uffici-e-strutture/organigramma">https://www.unimi.it/it/ateneo/uffici-e-strutture/organigramma</a>

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

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

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.

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.

Per dettagli in merito ai dati rappresentativi della comunità e delle attività dell'Ateneo si rimanda all'[Appendice L'Ateneo in cifre](#).

## 2. Valore pubblico, performance e anticorruzione

### 2.1. Valore pubblico

Per **valore pubblico** si intende la capacità di un ente di contribuire al miglioramento del livello di benessere sociale, economico e culturale degli utenti, degli stakeholder e, più in generale, della Società.

La visione strategica dell'Ateneo è delineata nel [Piano Strategico 2022-2024](#) (PS), che individua gli obiettivi strategici e le azioni che hanno un impatto significativo sulla capacità dell'Ateneo di produrre valore pubblico e che rappresenta il riferimento per la programmazione di tutte le strutture che compongono l'Ateneo (Dipartimenti e Amministrazione)<sup>4</sup>.

Il PIAO recepisce le strategie dell'Ateneo, individuando i più significativi obiettivi di valore pubblico. Gli obiettivi, presentati in sintesi nelle tabelle che seguono<sup>5</sup>, si sviluppano sulle 8 aree rappresentative dei principali ambiti di attività dell'Ateneo:

- [Internazionalizzazione](#);
- [Didattica e servizi agli studenti](#);
- [Ricerca](#);
- [Terza Missione](#);
- [Salute e assistenza](#);
- [Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza](#);
- [Un Ateneo tripolare, sostenibile e a misura di studente](#);
- [Organizzazione, servizi e diritti](#).

<sup>4</sup> Per dettagli in merito alla pianificazione strategica: [Piano Integrato 2022-2024](#) (Cap. 2).

<sup>5</sup> Gli obiettivi presentati in questa sezione non rappresentano la totalità degli obiettivi del Piano Strategico 2022-2024 ma sono una selezione di quelli ritenuti più significativi per la creazione di valore pubblico.





## Obiettivi di valore pubblico



Per ogni area strategica dell'Ateneo vengono riportate queste informazioni:

- **SDGs:** sono gli obiettivi globali di sviluppo sostenibile definiti dall'ONU maggiormente attinenti agli obiettivi di valore pubblico dell'Ateneo (v. legenda sotto);
- **Dimensione di valore pubblico:** è l'ambito in cui l'Ateneo intende promuovere il miglioramento del benessere di utenti, stakeholder e, in generale, della Società (v. legenda sotto);
- **Obiettivo:** è il risultato che l'Ateneo intende raggiungere con la propria azione;
- **Stakeholder principali:** sono i soggetti interni ed esterni all'Ente (persone, gruppi di persone, organizzazioni) coinvolti nelle attività dell'Ateneo e che sono interessati dal raggiungimento dell'obiettivo (v. legenda sotto);
- **Indicatore:** è una misura sintetica in grado di riassumere l'andamento dell'obiettivo e, a consuntivo, di valutarne il grado di raggiungimento;
- **Baseline:** è il dato di partenza dell'indicatore (fra parentesi è indicato l'anno di riferimento);
- **Target:** è il valore che l'indicatore deve assumere perché si raggiunga il risultato atteso (fra parentesi è indicato l'anno di riferimento);
- **Fonte dei dati:** è il database dal quale si estrae il dato dell'indicatore o, più comunemente, è la struttura amministrativa dell'Ateneo che fornisce il dato;
- **Budget 2022-2024:** è lo stanziamento previsto (riguarda solo le azioni che richiedono specifiche risorse aggiuntive).







Legenda:

SDGs ( <a href="#">Sustainable Development Goals</a> ) maggiormente attinenti con gli obiettivi di valore pubblico dell'Ateneo:								
 <b>3</b> SALUTE E BENESSERE	 <b>4</b> ISTRUZIONE DI QUALITÀ	 <b>5</b> PARITÀ DI GENERE	 <b>8</b> LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA	 <b>9</b> IMPRESE, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE	 <b>10</b> RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE	 <b>11</b> CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI	 <b>12</b> CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI	 <b>16</b> PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE




Dimensioni di valore pubblico:	
 Crescita sociale, economica, culturale	 Sostenibilità ambientale
 Salute pubblica	 Diritti, pari opportunità, ...

























Stakeholder principali:		
 Studenti/esse, laureati/e	 Giovani ricercatori/trici	 Centri di ricerca pubblici e privati
 Docenti, ricercatori/trici	 Aziende ed Enti datori di lavoro	 Società, territorio, ...
 Personale tecnico, amministrativo, bibliotecario		

















**1. Internazionalizzazione: l'Ateneo intende promuovere la creazione di un'area europea e internazionale della formazione e della ricerca, in coerenza con la ventennale appartenenza alla [LERU](#) e a numerose altre reti internazionali.**

SDGs	Dimensione valore pubblico	Obiettivo	Stakeholder principali	Indicatore	Baseline (anno)	Target (anno)	Fonte dei dati <sup>(1)</sup>	Budget 2022-24 <sup>(2)</sup>
 4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ 8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA		Un Ateneo internazionale attrattivo		Numero dei corsi di studio che attribuiscono agli studenti stranieri iscritti o in mobilità 3 CFU per la lingua italiana al conseguimento del livello A2 (o superiore)	7 (2020/21)	15 (2023/24)	SLAM	3,0 mln €
		Un Ateneo aperto alle esperienze di studio e di ricerca internazionali		Rapporto professori e ricercatori in visita rispetto al totale dei docenti	0,044 (2020/21)	0,061 (2023/24)	<a href="#">Cruscotto di Ateneo</a> , DF	3,1 mln €
		Internazionalizzazione dei corsi di dottorato		Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	0,298 (2020)	0,4 (2023)	<a href="#">Cruscotto di Ateneo</a> , DF	1,8 mln €
		Verso una Università europea		Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale"	0,016 (2020)	0,02 (2023)	Anagrafe nazionale studenti, DF	0,7 mln €















**2. Didattica: obiettivo irrinunciabile dell'Ateneo è il continuo miglioramento dell'offerta formativa e il suo allineamento con i bisogni del contesto economico e lavorativo.**

SDGs	Dimensione valore pubblico	Obiettivo	Stakeholder principali	Indicatore	Baseline (anno)	Target (anno)	Fonte dei dati <sup>(1)</sup>	Budget 2022-24 <sup>(2)</sup>
 4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ 8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA		Allineare l'offerta formativa alle sfide attuali		Numero di corsi di laurea professionalizzante secondo il DM 446/2020 nell'ambito della classe P02 - professioni tecniche agrarie, alimentari e forestali	0 (2020/21)	1 (2023/24)	SUA-CdS, DF	4,7 mln €

SDGs	Dimensione valore pubblico	Obiettivo	Stakeholder principali	Indicatore	Baseline (anno)	Target (anno)	Fonte dei dati <sup>(1)</sup>	Budget 2022-24 <sup>(2)</sup>
 	  	Sostenere il percorso di apprendimento degli studenti al fine di incrementare la regolarità e garantire il diritto allo studio		Numero di collaborazioni attivate per attività di tutorato in itinere	345 (2020/21)	397 (2023/24)	COSP	7,9 mln €
				Numero di iscritti a tempo parziale (Segreterie)	1.703 (2021/22)	1.788 (2024/25)	SSDS	
				% dell'utenza con DSA e % utenza con disabilità che accedano ai servizi (con redazione di documento personalizzato)	DSA: 70,0% (2021); Disabilità: 0,0% (2021)	DSA: 80,0% (2024); Disabilità: 90,0% (2024)	COSP	
		Potenziare il diritto allo studio - Residenze universitarie		Posti letto a disposizione degli studenti	1.012 (2021)	1.412 (2024)	SSDS	-
<b>3. Ricerca: nel nuovo contesto post-pandemico, per utilizzare al meglio le grandi opportunità offerte dal PNR 2021-2027 e dal PNRR, UniMi intende implementare l'osmosi tra scoperte scientifiche e settore economico-sociale, mantenendo al tempo stesso una ricerca altamente competitiva condotta secondo le best practice internazionali per la qualità della Ricerca e l'Open Science.</b>								
SDGs	Dimensione valore pubblico	Obiettivo	Stakeholder principali	Indicatore	Baseline (anno)	Target (anno)	Fonte dei dati <sup>(1)</sup>	Budget 2022-24 <sup>(2)</sup>
 		Una ricerca al servizio della società	 	N. progetti vincitori dell'avviso <a href="#">GSA</a> con finanziamento primo anno e avvio positivo	-	6 (2023)	SR	5,5 mln €
		Il Dottorato per la ricerca e la società	   	Numero di borse triennali di dottorato di ricerca sostenute da imprese, aziende e altri portatori di interesse del territorio	57 (2021)	69 (2024)	SR	-
		Stimolare una produzione scientifica di qualità elevata	  	Indicatore R1 dell'algoritmo adottato per la distribuzione dei punti organico: rispetto di due soglie ASN su tre per il proprio ruolo per tutti i ruoli eccetto che per RTDA, RTDB e RU (1 soglia su 3)	90,0% (2024)	≥95,0% (2024)	PAQVPOS	34,1 mln €
	 	Misure a favore del rientro dalla maternità delle giovani ricercatrici	  	Definizione di una policy di Ateneo per favorire il rientro delle giovani ricercatrici dalla maternità; progettazione della prima azione pilota (a partire dal 2023)	-	Sì (approvazione e pubblicazione entro 2022)	TELA	-

SDGs	Dimensione valore pubblico	Obiettivo	Stakeholder principali	Indicatore	Baseline (anno)	Target (anno)	Fonte dei dati <sup>(1)</sup>	Budget 2022-24 <sup>(2)</sup>
 		Attrarre gli scienziati e studiosi competitivi		Numero di nuove chiamate dirette dall'esterno, chiamate di chiara fama e di vincitori di ERC e Levi Montalcini	0 (2021)	9 (2024)	SR	2,1 mln €
		Open Science come modalità privilegiata di pratica della scienza		Numero di pillars implementati sull'open science definiti dalla Commissione Europea	4 (2021)	≥6 (2024)	PAQVPOS	0,9 mln €
<b>4. Terza Missione: UniMi intende promuovere il dialogo e l'interazione con i cittadini e le istituzioni pubbliche e private al servizio di un percorso di innovazione sostenibile della società.</b>								
SDGs	Dimensione valore pubblico	Obiettivo	Stakeholder principali	Indicatore	Baseline (anno)	Target (anno)	Fonte dei dati <sup>(1)</sup>	Budget 2022-24 <sup>(2)</sup>
  		Università civica		Numero di iniziative documentate per co-proiezioni finalizzate al public engagement	0 (2021)	20 (2024)	IVC	2,8 mln €
		Valorizzazione e delle trasferimento conoscenze		Numero assoluto di brevetti con rapporto di ricerca positivo	23 (2021)	43 (2024)	IVC	4,9 mln €
		Dialogare con il contesto economico e sociale		Percentuale di corsi di perfezionamento e di formazione permanente e continua in convenzione con soggetti esterni	9,7% (2020/21)	20% (2023/24)	DF	0,3 mln €
		Rafforzare la tutela, la valorizzazione e la fruibilità del patrimonio culturale		Numero di accessi ai musei (on line e on site)	168.454 (media anni 2018-2020)	202.145 (2024)	IVC	0,6 mln €
		Promuovere il ruolo dell'Osservatorio di Ateneo sulla violenza contro le donne		Numero di convenzioni stipulate con enti pubblici/privati e centri antiviolenza	1 (2021)	5 (2024)	IVC	-


















5. Salute e assistenza: nell'ottica di un miglioramento continuo della qualità della didattica dei Corsi di laurea e dei Corsi post-laurea dell'area medica, l'Ateneo intende consolidare i rapporti istituzionali con Regione Lombardia e con le varie strutture sanitarie già coinvolte nelle reti formative e rimarcare contestualmente le missioni istituzionali dell'Ateneo.								
SDGs	Dimensione valore pubblico	Obiettivo	Stakeholder principali	Indicatore	Baseline (anno)	Target (anno)	Fonte dei dati <sup>(1)</sup>	Budget 2022-24 <sup>(2)</sup>
 	 	Potenziamento del corso di laurea in Medicina e Chirurgia in inglese		Numero di CFU acquisiti all'estero dagli iscritti a IMS	526 (2020)	605 (2023)	Se.Fa Area Medico-Sanitaria	0,6 mln € →segue
		Corso di laurea in Odontoiatria come punto di formazione di odontoiatri pronti ad entrare nel mondo del lavoro		% di studenti del 6° anno che otterranno il numero minimo di prestazioni certificate <sup>6</sup>	N.D. (rilevabile dal 2023)	70% (2024)	Se.Fa Area Medico-Sanitaria	←continua 6 mln €
		Corsi di laurea delle Professioni sanitarie: migliorare e razionalizzare la didattica	 	Numero delle ore erogate da docenti a contratto retribuito	6.361 (2020/21)	5.725 (2023/24)	Se.Fa Area Medico-Sanitaria	
		Scuole di specializzazione come punto di formazione di specialisti preparati e pronti a essere inseriti nel mondo lavorativo		Percentuale degli specializzandi che compileranno il libretto online dello studente per certificare le attività cliniche svolte e le competenze acquisite <sup>7</sup>	80,0% (2020/21)	94,0% (2023/24)	SSDS	
6. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza: UniMi vuole essere protagonista del PNRR contribuendo con i propri Dipartimenti e le proprie strutture amministrative al raggiungimento degli ambiziosi obiettivi che il PNRR si pone.								
SDGs	Dimensione valore pubblico	Obiettivo	Stakeholder principali	Indicatore	Baseline (anno)	Target (anno)	Fonte dei dati <sup>(1)</sup>	Budget 2022-24 <sup>(2)</sup>
 		Nuove competenze al servizio dell'innovazione	 	Predisposizione del piano di reclutamento delle risorse dedicate ai progetti PNRR, integrato con gli altri documenti di programmazione strategica	No (2021)	Sì (2022)	SOGP	-







<sup>6</sup> Numero di studenti con numero minimo di prestazioni certificate /n° di studenti del 6° anno.

<sup>7</sup> Numero di specializzandi iscritti all'a.a. che compilano il libretto/numero di specializzandi iscritti all'a.a.

**7. Un Ateneo tripolare, sostenibile e a misura di studente: UniMi ha delineato un'ampia e ambiziosa strategia di interventi per la costruzione di un Ateneo tripolare che riguarda sia la progettazione, la costruzione e la gestione del nuovo Campus MIND, sia il piano di rifunzionalizzazione delle aree di Milano Centro e di Città Studi.**

SDGs	Dimensione valore pubblico	Obiettivo	Stakeholder principali	Indicatore	Baseline (anno)	Target (anno)	Fonte dei dati <sup>(1)</sup>	Budget 2022-24 <sup>(2)</sup>
 		Verso il Campus MIND	 	“Posa della prima pietra” di MIND	No (2021)	Sì (marzo 2023)	ED	-
		La rifunzionalizzazione di Città Studi: dalla programmazione alla progettazione	 	Progettazione esecutiva per la rifunzionalizzazione dell'area di Città Studi	No (2021)	Sì (giugno 2024)	ED	9 mln €
  		La riqualificazione delle sedi storiche in area centro	 	Approvazione del progetto esecutivo di efficientamento energetico delle sedi di via Festa del Perdono	No (2021)	Sì (2023)	ED	-
				Completamento del programma di realizzazione di aule ad alto livello tecnologico delle Sedi dell'area Centro	No (2021)	Sì (settembre 2024)	ED	-
		Lo studente protagonista degli spazi universitari		Numero di nuove prese elettriche installate in posti banco e posti lettura	0 (2021)	3.000 (2024)	ED	-
Numero di nuovi distributori di acqua installati				0 (2021)	66 (2024)	ED	-	

**8. Organizzazione, servizi e diritti: il modello organizzativo in atto, orientato alla qualità, alla trasversalità dei processi e delle competenze, nonché al potenziamento della “visione” manageriale dei ruoli apicali e sub-apicali, dovrà valorizzarsi nel prossimo triennio in alcuni ambiti specifici che sotto il profilo gestionale e funzionale non sono ancora adeguatamente qualificati.**

SDGs	Dimensione valore pubblico	Obiettivo	Stakeholder principali	Indicatore	Baseline (anno)	Target (anno)	Fonte dei dati <sup>(1)</sup>	Budget 2022-24 <sup>(2)</sup>
		Un grande progetto per il sistema dei servizi agli studenti		Elaborazione di un progetto complessivo, strutturale e prospettico, di implementazione dei Servizi	No (2021)	Sì (2023)	DG	-
		UniMi per l'inclusività e la parità dei diritti		Numero di progetti presentati in seno al PNRR in tema di inclusione sociale	0 (2021)	≥1 (2024)	IVC	0,1 mln €

<sup>(1)</sup> Sigle delle strutture amministrative dell'Ateneo: DF = Direzione Didattica e Formazione; DG = Direzione Generale; ED = Direzione Edilizia; IVC = Direzione Innovazione e Valorizzazione delle Conoscenze; PAQVPOS = Direzione Performance, Assicurazione Qualità, Valutazione e Politiche di Open Science; SSDS = Direzione Segreterie Studenti e Diritto allo Studio; SR = Direzione Servizi per la Ricerca; SOGP = Direzione Sviluppo Organizzativo e Gestione del Personale; TELA = Direzione Trattamenti Economici e Lavoro Autonomo; COSP = Centro per l'Orientamento allo Studio e alle Professioni; CTU = Centro per l'Innovazione Didattica e le Tecnologie Multimediali; SLAM = Centro Linguistico d'Ateneo.

<sup>(2)</sup> Il budget indicato riguarda solo le azioni che richiedono specifiche risorse aggiuntive. Per dettagli in merito al budget legato agli obiettivi strategici e agli interventi finanziati: [Relazione illustrativa al bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2022 e triennale 2022-2024](#) (pagg. 25-38).

## 2.2. Performance

La **performance** è il contributo che un'organizzazione (performance organizzativa) o un individuo (performance individuale) apportano al raggiungimento della mission, degli obiettivi strategici ed operativi e della qualità dei servizi erogati dall'Ente.

La performance di UniMi per il 2022 è stata definita nel [Piano Integrato \(PI\) 2022-2024](#), che recepisce le linee strategiche delineate nel [Piano Strategico di Ateneo 2022-2024](#) e costituisce l'avvio del ciclo della performance 2022.

Il [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2022 \(SMVP\)](#) costituisce l'impianto metodologico di riferimento per il corretto svolgimento del ciclo della performance ed esplicita il modello di funzionamento che sta alla base dei sistemi di misurazione e valutazione che l'Ateneo ha adottato.

Il Ciclo prevede quattro fasi principali:

- la **pianificazione**, attraverso la quale vengono definiti e assegnati gli obiettivi organizzativi e individuali e le risorse per il loro raggiungimento;
- il **monitoraggio intermedio** del grado di perseguimento della performance organizzativa e individuale e l'eventuale rimodulazione o annullamento degli obiettivi, in presenza di rilevanti fattori esogeni o di cambi di priorità. Il monitoraggio è preceduto e seguito da frequenti feedback dal valutatore al valutato;
- la **misurazione** e la **valutazione** della performance organizzativa e individuale, compreso il **feedback** del valutatore sull'operato del valutato ai fini della crescita personale;
- la **rendicontazione**, rivolta ai cittadini e ai principali stakeholder, dei risultati raggiunti.

In particolare, la performance di UniMi 2022-2024 si compone delle seguenti dimensioni:

Dimensione	Livelli	Descrizione	Riferimenti
Performance organizzativa	Ateneo	Discende dal PS e ne declina gli obiettivi strategici triennali, definendone un target annuale.	Indicatori di performance organizzativa di Ateneo: <a href="#">PI 2022-2024 (Appendice 1)</a>
	Amministrazione centrale	È definita solo all'interno del PI. Si raccorda comunque con le linee generali del PS e con alcuni degli obiettivi strategici dell'area 8 - Organizzazione, servizi e diritti. In particolare, considera indicatori relativi alla salute finanziaria dell'ente, alle misure di legalità e trasparenza e alla soddisfazione dell'utenza.	Indicatori di performance organizzativa dell'Amministrazione centrale: <a href="#">PI 2022-2024 (pag. 17)</a>
Performance individuale	Obiettivi operativi individuali	Discendono da specifici obiettivi del PS, o da specifiche attività delle strutture amministrative, e sono assegnati al PTAB secondo quanto previsto dal <a href="#">SMVP 2022</a> .	Obiettivi individuali 2022 del DG e dei Dirigenti: <a href="#">PI 2022-2024 (Allegato 1)</a> <a href="#">PI 2022-2024 (Allegato 2)</a>
	Comportamenti organizzativi	Sono le modalità di interazione e le azioni di individui e gruppi all'interno di un'organizzazione e nelle loro relazioni con l'esterno.	Declaratorie dei comportamenti individuali per i diversi ruoli dell'Amministrazione: <a href="#">SMVP 2022 (Allegati)</a>

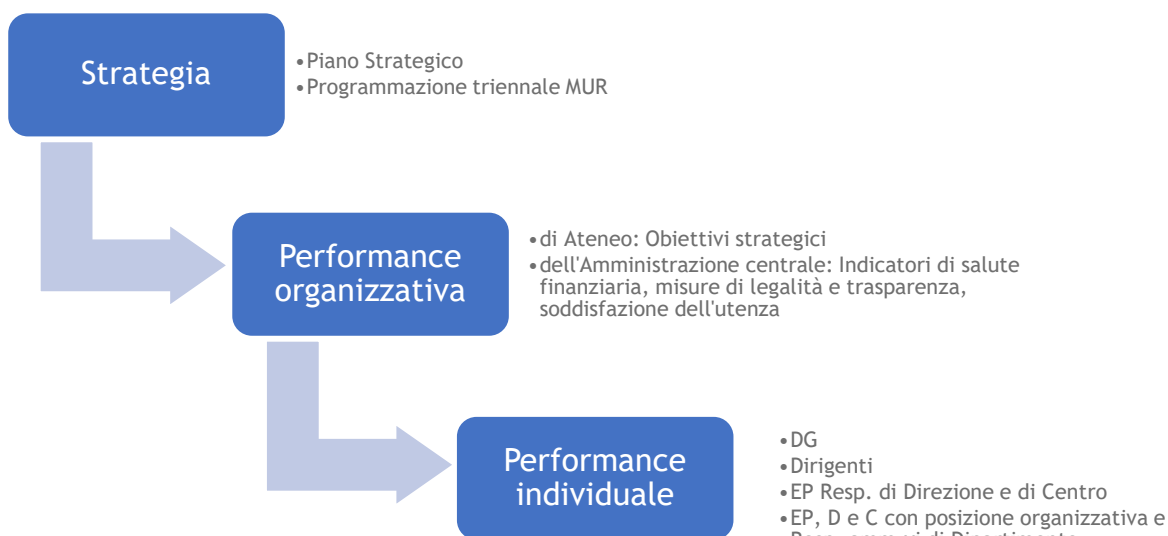
Sigle: DG = Direttore Generale; PS = Piano Strategico; PI = Piano Integrato; SMVP = Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Il **raccordo tra la pianificazione strategica e la pianificazione organizzativa** favorisce l'attuazione del Piano Strategico attraverso un processo a cascata che investe e responsabilizza le figure dell'Amministrazione nella realizzazione degli obiettivi annuali realmente attuativi delle strategie di Ateneo.

Parimenti, l'Ateneo ha avviato un processo di **integrazione tra pianificazione strategica e programmazione economica**, attraverso il raccordo tra le azioni strumentali al conseguimento degli obiettivi e le risorse economiche da allocare alle strutture amministrative ai fini dell'attuazione degli interventi. Infatti, i lavori per la definitiva stesura del Piano Strategico 2022-2024 si sono svolti in maniera concomitante e parallela all'impostazione della nuova programmazione economica 2022-2024, che ha così tradotto in valori economici gli obiettivi e le conseguenti azioni prefigurate per il prossimo triennio, almeno per la parte di queste che ha richiesto l'allocazione di specifiche risorse<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Per dettagli: [Piano Integrato 2022-2024](#) (Cap. 7) e [Relazione illustrativa al bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2022 e triennale 2022-2024](#) (pagg. 25-38).

Albero della performance



Il SMVP ha previsto la misurazione e valutazione della performance individuale di diverse categorie dell'Amministrazione, su dimensioni e con pesi variabili in considerazione del ruolo ricoperto.

Dimensioni di performance	Peso delle singole dimensioni di performance nella valutazione 2022						
	DG	Dirigenti	Delegati di Direzione/ EP di I livello	EP con PO	D con PO (Resp. Settore, Centro, Staff I livello)	EP senza PO	D-C con PO (Resp. Ufficio / Amm. Dip.)
Performance organizzativa di Ateneo	40%	30%					
Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale	10%	10%	10%	10%			
Obiettivi operativi individuali	40%	40%	50%	50%	50%	60%	100%
Comportamenti organizzativi	10%	20%	40%	40%	50%	40%	
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Sigle: DG = Direttore Generale; PO = Posizione organizzativa. Per una descrizione del sistema di classificazione del personale (es. EP, D, C) si può fare riferimento a quanto riportato nel portale di Ateneo (<https://work.unimi.it/rlavoro/reclutamento/119524.htm>).

## 2.3. Rischi corruttivi e trasparenza

### 2.3.1. Anticorruzione e trasparenza nel Piano strategico 2022-24

Il Piano strategico 2022-24 dell'Ateneo, in continuità con gli obiettivi precedentemente inclusi nel Piano 2020-22, pone tra le finalità da perseguire “sperimentare la legalità e la trasparenza come asse portante del metodo di azione e della qualità in tutti gli ambiti”. L'ambito delle misure Anticorruzione Trasparenza trovano del resto corrispondenza nel monitoraggio dell'indicatore “Grado di trasparenza dell'Amministrazione” previsto dal Piano integrato 2021-2023, ai sensi del Dlgs. 42/2012 e ss.mm.ii. Pur nei limiti derivanti dalla fase transitoria di assestamento delle norme sul PIAO, che non ha consentito *ab origine* un lavoro di progettazione integrata dei diversi Piani richiesti dalla normativa, il Piano per la Prevenzione della corruzione e la promozione della Trasparenza 2022-24 è stato impostato per il perseguimento di azioni trasversali a tutte le finalità istituzionali dell'Ateneo, promuovendo in particolar modo:

- l'approccio partecipativo delle varie componenti della comunità accademica, per incentivare la sensibilizzazione sui temi della *maladministration* e le segnalazioni di situazioni da sanare;
- l'approccio interistituzionale, al fine di sviluppare un confronto continuo con altre istituzioni pubbliche e promuovere la condivisione di soluzioni efficienti nell'ambito della prevenzione della corruzione;
- gli interventi formativi modellati a partire dalla rilevazione delle esigenze della comunità accademica e indirizzati al personale docente e ricercatore e al personale tecnico amministrativo;

- il focus sulle procedure di reclutamento del personale, nell'intento di migliorare il grado di trasparenza delle procedure adottate, anche attraverso il monitoraggio delle casistiche occorse e il supporto e la consulenza da parte degli uffici competenti alle commissioni di concorso.

Il Piano anticorruzione 2022-2024, consultabile [nell'apposita sezione in Amministrazione trasparente](#), di cui in questa sede si fornirà una breve sintesi, è stato predisposto in conformità agli indirizzi adottati nel tempo dall'Autorità nazionale anticorruzione, la quale, per il suo carattere di indipendenza riconosciuto dal legislatore, rimane il punto di riferimento privilegiato di ogni Responsabile della prevenzione della corruzione operante nelle pubbliche amministrazioni.

### 2.3.2. L'approvazione del Piano Anticorruzione e Trasparenza 2022-24

Il Piano Anticorruzione 2022-2024 è stato presentato in prima approvazione al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 marzo 2022, avvalendosi del primo differimento del termine annuale per la predisposizione del PTPCT al 30 aprile 2022, comunicato dal Presidente dell'ANAC il 12 gennaio 2022.

È seguita la fase di consultazione pubblica rivolta alla comunità universitaria e a tutti i cittadini interessati ha avuto luogo nel periodo 31 marzo-14 aprile 2022. Il Piano è stato quindi approvato definitivamente dal Consiglio nella seduta del 28 aprile 2022. Pertanto, l'RPCT non si è avvalsa dell'ulteriore proroga per la predisposizione del Piano anticorruzione concessa dal Presidente dell'A.N.AC. con comunicato del 2 maggio 2022, proroga in linea con quanto previsto dal Decreto Legge 30 aprile 2022, n. 36, che ha differito il termine di adozione del PIAO al 30 giugno.

### 2.3.3. Le linee strategiche Anticorruzione e Trasparenza

Si richiamano di seguito le sette linee strategiche approvate dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute di dicembre 2020 e 2021:

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. Valorizzazione del rapporto proattivo con l'A.N.AC.;
4. Nuovo Codice di comportamento e potenziamento dell'istituto del whistleblowing;
5. Vigilanza sul tema delle società e degli enti cui l'Università partecipa in varia misura;
6. Messa a punto di policy per l'individuazione e la gestione dei conflitti di interessi in ambito universitario.

### 2.3.4. Gli obiettivi del Piano Anticorruzione e Trasparenza

Il Piano è stato predisposto tenendo conto delle linee strategiche deliberate dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo, dell'esame di quanto realizzato negli anni precedenti, delle recenti indicazioni dell'Autorità Anticorruzione e infine del contesto esterno e interno in cui opera l'Ateneo con le esigenze via via emerse. L'insieme di questi elementi hanno condotto a porre il focus del Piano 2022-2024 su alcuni specifici ambiti di intervento, che fanno riferimento a misure generali e specifiche:

- avviare la fase di analisi per l'unificazione di Codice etico e Codice di comportamento, richiesto da disposizioni A.N.AC. e Atto di indirizzo MUR, costituendo un apposito gruppo di lavoro;
- proporre una procedura sostenibile per applicare la norma sulla rotazione dei dirigenti: la misura è prevista dal "Regolamento per l'accesso alla qualifica di dirigente e per il conferimento di incarichi dirigenziali a tempo determinato" modificato nel 2020 ed è applicabile agli incarichi attribuiti dopo l'entrata in vigore del Regolamento;
- predisporre una revisione organizzativa delle procedure concorsuali per il personale tecnico- amministrativo e bibliotecario e valutazione sull'opportunità di elaborare e diffondere linee guida sulla gestione di tali procedure;
- analizzare, sulla base in particolare degli orientamenti A.N.AC. del 2 febbraio 2022, le casistiche degli affidamenti diretti, in particolare nell'ambito di attrezzature scientifiche e definire procedure aggiuntive di valutazione dell'infungibilità dei beni richiesti;
- condividere - nel tavolo interateneo attivato dal 2020 con le università degli studi di Milano Bicocca e dell'Insubria - una metodologia comune per l'elaborazione a regime del PIAO e per l'adozione di misure di prevenzione nell'ambito dei progetti PNRR;
- intraprendere nuove iniziative di formazione per aumentare la consapevolezza sull'istituto del whistleblowing e sui rischi corruttivi nell'ambito delle procedure concorsuali del personale docente e dei ricercatori.

Accanto a questi obiettivi particolari, contingenti e per certi versi caratterizzati da discontinuità, il Piano in gran parte pianifica azioni in una logica di continuità rispetto a quanto effettuato fino a quel momento, ambendo al miglioramento

continuo sulla base dei risultati dell'anno precedente e traendo l'input dagli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza deliberati dal Consiglio di Amministrazione.

### 2.3.5. Il Piano 2022-24 in sintesi

Le sette linee strategiche, dopo una breve premessa, sono state richiamate nella parte generale del Piano, con un focus sullo stato di avanzamento al 31 dicembre 2021. Sempre nella parte generale sono stati approfonditi sia l'assetto organizzativo di Ateneo dedicato alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, sia le attribuzioni e i correlati poteri di interlocuzione e controllo dell'RPCT.

Dopo la parte generale si passa alla Sezione prevenzione della corruzione. I primi due paragrafi di questa sezione illustrano rispettivamente la metodologia adottata per l'analisi del rischio (tratta dal PNA 2019) e lo stato dell'arte del sistema di gestione del rischio adottato in Ateneo. In questa parte del Piano il focus è sulla gestione del rischio corruttivo che deve attuarsi attraverso la messa a punto e la programmazione di misure di prevenzione generali e specifiche tenuto conto in particolare del contesto in cui opera l'Ateneo. Dal momento che il contesto influenza i livelli di corruzione potenzialmente presenti in una specifica realtà, dopo l'analisi del contesto esterno (par. 2.3) e l'analisi del contesto interno (par. 2.4), si è provveduto ad effettuare la valutazione di impatto del contesto al fine della contestualizzazione del sistema di prevenzione della corruzione UniMi (par. 2.5).

Dopo l'analisi del contesto si passa, come anticipato, alla programmazione delle misure generali che ricordiamo essere quelle misure trasversali comuni a tutta l'amministrazione (paragrafi da 2.6.1 a 2.6.14). La programmazione delle misure specifiche (calate sui processi) è invece presentata nel paragrafo 2.7. È molto importante segnalare che la programmazione delle nuove misure ha trovato fondamento e si è basata sul monitoraggio delle misure indicate nel Piano 2021-2023 (paragrafi 2.8 e 2.10 del Piano) in una logica di assoluta continuità.

### 2.3.6. Le principali misure generali e specifiche per il triennio 2022-24

Si riporta di seguito la programmazione delle principali misure generali e misure specifiche per il triennio 2022-2024 contenute nel Piano; si omettono di riportare le misure relative al whistleblowing in quanto l'obiettivo più significativo (revisione regolamentare) è già stato realizzato a gennaio 2022.

#### Definizione obiettivi dirigenti

Denominazione misura	Soggetti coinvolti nella realizzazione della misura	a) Indicatori di attuazione/ risultato b) Target (se non coincidente con indicatore di risultato) c) Tempi di realizzazione
<b>Misura gen. PERF1</b> Messa a punto di una metodologia per una progettazione e costruzione coordinata degli obiettivi al fine di realizzare un'effettiva integrazione tra il PTPCT e il Piano della <i>Performance</i>	RPCT Responsabile Direzione <i>Performance</i> , assicurazione qualità, valutazione e politiche di <i>open science</i>	a) Metodologia per realizzare una progettazione e costruzione coordinata degli obiettivi b) Coincidente con indicatore c) Nel 2022 - metodologia Nel 2023 recepimento nel Piano della <i>Performance</i> 2023-2025

#### Codice di comportamento

Denominazione misura	Soggetti coinvolti nella realizzazione della misura	a) Indicatori di attuazione/ risultato b) Target (se non coincidente con indicatore di risultato) c) Tempi di realizzazione
<b>Misura gen. CC1</b> Adozione del nuovo Codice di comportamento	RPCT con il supporto dell'Ufficio per la Trasparenza e la prevenzione della corruzione  Prorettore Legalità e Trasparenza  Gruppo Anticorruzione con il coinvolgimento, per l'individuazione dei contenuti del Codice, di tutte le Direzioni	a) Istituzione di apposito Gruppo di lavoro dedicato alla stesura del Codice e approvazione del Codice da parte degli organi nel 2023 b) Coincidente con indicatore c) Nel primo semestre 2022, svolgimento di un primo lavoro di approfondimento per la messa a punto del nuovo Codice nelle more delle linee guida di settore da parte di A.N.AC.; Nel secondo semestre 2022, sulla base dell'approfondimento e dell'analisi dei Codici già aggiornati da altri Enti, revisione sistematica del Codice di comportamento attualmente in vigore in Ateneo.



## Gestione del conflitto di interesse

Denominazione misura	Soggetti coinvolti nella realizzazione della misura	a) Indicatori di attuazione/ risultato b) <i>Target</i> (se non coincidente con indicatore di risultato) c) Tempi di realizzazione
<b>Misura gen. CONFL_INT1</b> Approfondimento del tema del conflitto di interesse e predisposizione di apposito questionario da somministrare alla comunità universitaria o a una sua rappresentanza	RPCT con il supporto dell'Ufficio Trasparenza e prevenzione della corruzione Gruppo Anticorruzione	a) Predisposizione del questionario b) Coincidente con indicatore c) Primo semestre 2022
<b>Misura gen. CONFL_INT2</b> Progettazione dell'indagine conoscitiva (destinatari, tempistiche ecc.), somministrazione del questionario ed elaborazione finale delle risposte	RPCT con il supporto dell'Ufficio Trasparenza e prevenzione della corruzione Gruppo Anticorruzione	a) Somministrazione del questionario b) Relazione conclusiva con gli esiti dell'indagine conclusiva c) Secondo semestre 2022
<b>Misura gen. CONFL_INT3</b> Messa a punto di linee guida interne sulla identificazione e gestione dei conflitti di interesse	RPCT con il supporto dell'Ufficio Trasparenza e prevenzione della corruzione Gruppo Anticorruzione	a) Predisposizione delle linee guida b) Coincidente con indicatore c) Anno 2023

## Rotazione ordinaria

Denominazione misura	Soggetti coinvolti nella realizzazione della misura	a) Indicatori di attuazione/ risultato b) <i>Target</i> (se non coincidente con indicatore di risultato) c) Tempi di realizzazione
<b>Misura gen. ROT_ORD1</b> Individuazione delle Direzioni le cui figure dirigenziali sono da sottoporre a rotazione con definizione del grado di priorità tenendo conto di: 1. aree a maggior rischio corruttivo, 2. durata della permanenza dei dirigenti negli incarichi conferiti (anzianità nel ruolo) tenuto conto della cornice temporale fissata dal Regolamento UniMi (4 anni), 3. compatibilità della rotazione con le competenze tecnico-professionali da possedere	RPCT con il supporto dell'Ufficio Trasparenza e prevenzione della corruzione Direzioni Sviluppo organizzativo e gestione del personale	a) Proposta dell'RPCT inoltrata al Direttore generale b) Coincidente con indicatore c) Anno 2022
<b>Misura gen. ROT_ORD2</b> Analisi del riscontro alla proposta dell'RPCT e delle eventuali esigenze rappresentate dal Direttore generale; avvio delle procedure per la rotazione secondo il Regolamento UniMi con il coinvolgimento della Direzione Sviluppo organizzativo e gestione del personale	RPCT Direzioni Sviluppo organizzativo e gestione del personale	a) Analisi del riscontro del Direttore generale alla proposta dell'RPCT e avvio delle procedure per la rotazione ordinaria b) Coincidente con indicatore c) Anno 2022

## Rotazione straordinaria

Denominazione misura	Soggetti coinvolti nella realizzazione della misura	a) Indicatori di attuazione/ risultato b) <i>Target</i> (se non coincidente con indicatore di risultato) c) Tempi di realizzazione
<b>Misura gen. ROT_STRA1</b> Circolare da parte dell'RPCT a tutti i responsabili di struttura e titolari di posizione organizzativa tesa a illustrare il contenuto delle linee guida sulla rotazione straordinaria	RPCT	a) Circolare trasmessa b) Coincidente con indicatore c) Entro giugno 2022



Denominazione misura	Soggetti coinvolti nella realizzazione della misura	a) Indicatori di attuazione/ risultato b) <i>Target</i> (se non coincidente con indicatore di risultato) c) Tempi di realizzazione
<p><b>Misura gen. ROT_STRA2/FORM5</b> Organizzazione di un apposito modulo formativo rivolto ai Responsabili di struttura e titolari di posizione organizzativa volta ad illustrare l'istituto della rotazione straordinaria e il contenuto delle linee guida di Ateneo</p>	<p>RPCT Gruppo Anticorruzione Direzione Sviluppo organizzativo e gestione del personale - Ufficio Formazione continua e aggiornamento professionale</p>	<p>a) Modulo formativo erogato b) Coincidente con indicatore c) Anno 2022</p>

## Formazione

Denominazione misura	Soggetti coinvolti nella realizzazione della misura	a) Indicatori di attuazione/risultato b) <i>Target</i> (se non coincidente con indicatore di risultato) c) Tempi di realizzazione
<p><b>Misura gen. FORM1</b> Progettazione ed erogazione di contenuti formativi specialistici in materia delle seguenti aree di rischio: reclutamento personale e contratti pubblici alla luce anche delle implicazioni derivanti dal PNRR. I contenuti formativi dovranno essere rivolti ai Direttori di Dipartimento, dirigenti, referenti, titolari di posizione organizzativa</p>	<p>RPCT con il supporto dell'Ufficio per la Trasparenza e la prevenzione della corruzione  Gruppo Anticorruzione  Direzione Sviluppo organizzativo e gestione del personale - Ufficio Formazione continua e aggiornamento professionale</p>	<p>a) Formazione progettata ed erogata b) Coincidente con indicatore c) Anno 2022</p>
<p><b>Misura gen. FORM2</b> Progettazione ed erogazione di contenuti formativi in materia di etica pubblica con promozione della conoscenza e dell'utilizzo dell'istituto del whistleblowing. I contenuti formativi dovranno essere rivolti ai Direttori di Dipartimento, dirigenti, referenti, titolari di posizione organizzativa</p>	<p>RPCT con il supporto dell'Ufficio per la Trasparenza e la prevenzione della corruzione  Gruppo Anticorruzione  Direzione Sviluppo organizzativo e gestione del personale - Ufficio Formazione continua e aggiornamento professionale</p>	<p>a) Formazione progettata ed erogata b) Coincidente con indicatore c) Biennio 2022 - 2023</p>
<p><b>Misura gen. FORM3</b> Completamento erogazione corso in modalità <i>e-learning</i> (attraverso solleciti periodici a coloro che non hanno completato la formazione) e report all'RPCT in ordine al questionario sul gradimento del corso</p>	<p>Direzione Sviluppo organizzativo e gestione del personale - Ufficio Formazione continua e aggiornamento professionale</p>	<p>a) Azioni per favorire la più ampia usufruizione dei contenuti formativi (<i>remind</i> a scadenze periodiche) Report all'RPCT: su numero persone che hanno usufruito della formazione, su esiti questionari somministrati b) Coincidente con indicatore c) Anno 2022</p>
<p><b>Misura gen. FORM4</b> Revisione/aggiornamento di alcuni moduli del corso in modalità <i>e-learning</i> in caso di obsolescenza dei contenuti (nuovi interventi normativi; esempi: PIAO oppure recepimento nell'ordinamento italiano della direttiva europea sul whistleblowing o nuovo regolamento UniMi in materia di whistleblowing)</p> <p>Si veda seguente Misura già programmata WHIS4/FORM4 - nuovo Regolamento Unimi whistleblowing</p>	<p>RPCT con il supporto dell'Ufficio per la Trasparenza e la prevenzione della corruzione  Gruppo Anticorruzione  Direzione Sviluppo organizzativo e gestione del personale - Ufficio Formazione continua e aggiornamento professionale</p>	<p>a) Revisione completata b) Coincidente con indicatore c) Anno 2022</p>
<p><b>Misura gen. FORM5/ROT_STRA 2</b> Organizzazione di un apposito modulo formativo rivolto ai Responsabili di struttura e titolari di posizione organizzativa volta ad illustrare l'istituto della rotazione straordinaria e il contenuto delle linee guida di Ateneo</p>	<p>RPCT Gruppo Anticorruzione Direzione Sviluppo organizzativo e gestione del personale - Ufficio Formazione continua e aggiornamento professionale</p>	<p>a) Modulo formativo progettato ed erogato b) Coincidente con indicatore c) Anno 2022</p>

## Inconferibilità e incompatibilità

Denominazione misura	Soggetti coinvolti nella realizzazione della misura	a) Indicatori di attuazione/ risultato b) <i>Target</i> (se non coincidente con indicatore di risultato) c) Tempi di realizzazione
<p><b>Misura gen. INCONFER_INCOMPAT1</b> Approfondimento della delibera A.N.AC. n. 833/2016, PNA 2019 con particolare <i>focus</i> sulla tempistica per l'ottenimento delle dichiarazioni, criteri e modalità di verifica delle dichiarazioni e pubblicazione in Amministrazione trasparente al fine di mettere a punto un'adeguata procedura</p>	<p>RPCT con il supporto dell'Ufficio per la Trasparenza e la prevenzione della corruzione</p> <p>Gruppo Anticorruzione</p> <p>Direzione Sviluppo organizzativo e gestione del personale (struttura di supporto per i conferimenti degli incarichi)</p> <p>Direzione Legale e procedure concorsuali personale dipendente (struttura di supporto per i conferimenti degli incarichi)</p>	<p>a) Approfondimento effettuato con individuazione di adeguata procedura b) Coincidente con indicatore c) Entro settembre 2022</p>
<p><b>Misura gen. INCONFER_INCOMPAT2</b> Revisione della modulistica in uso per le dichiarazioni di insussistenza cause inconferibilità e incompatibilità in modo da ridurre le imprecisioni in fase di compilazione</p>	<p>RPCT con il supporto dell'Ufficio per la Trasparenza e la prevenzione della corruzione</p> <p>Gruppo Anticorruzione</p>	<p>a) Modulistica revisionata b) Coincidente con indicatore c) Entro aprile 2022</p>
<p><b>Misura gen. INCONFER_INCOMPAT3</b> Richiesta delle dichiarazioni di inconferibilità/ incompatibilità all'atto del conferimento di nuovi incarichi ai dirigenti e al personale di cat. EP con posizione organizzativa cui siano state conferite deleghe ai sensi dell'art. 17, c. 1-bis del d.lgs n. 165/2001</p> <p>Richiesta annuale delle dichiarazioni di incompatibilità al personale dirigenziale già titolari di incarico e al personale di cat. EP con posizione organizzativa già titolare di deleghe ai sensi dell'art. 17, c. 1-bis del d.lgs n. 165/2001</p>	<p>RPCT con il supporto dell'Ufficio per la Trasparenza e la prevenzione della corruzione</p> <p>Direzione Sviluppo organizzativo e gestione del personale</p> <p>Direzione Legale e procedure concorsuali personale dipendente</p>	<p>a) Trasmissione dei moduli al personale dirigenziale b) Acquisizione e pubblicazione delle dichiarazioni pervenute c) In attuazione</p>
<p><b>Misura gen. INCONFER_INCOMPAT4</b> Studio di una metodologia per effettuare le verifiche sulle dichiarazioni rese anche attraverso <i>benchmarking</i> e relativa applicazione</p>	<p>RPCT</p> <p>Direzione Sviluppo organizzativo e gestione del personale</p> <p>Direzione Legale e procedure concorsuali personale dipendente</p>	<p>a) Approfondimento effettuato e relativa applicazione b) Coincidente con indicatore c) 2022 approfondimento e relative verifiche in linea con l'approfondimento a partire dal 2023</p>

## Incarichi extraistituzionali di professori e ricercatori

Denominazione misura	Soggetti coinvolti nella realizzazione della misura	a) Indicatori di attuazione/ risultato b) <i>Target</i> (se non coincidente con indicatore di risultato) c) Tempi di realizzazione
<p><b>Misura gen. INC_EXTRA1</b> Rilascio delle autorizzazioni allo svolgimento di incarichi extraistituzionali secondo le indicazioni previste nel nuovo Regolamento in materia di svolgimento di incarichi non compresi nei compiti e doveri d'ufficio dei professori e dei ricercatori a tempo pieno</p> <p>e</p> <p>rilevazione delle richieste autorizzate e non autorizzate</p>	<p>Direzione Sviluppo organizzativo e gestione del personale - Ufficio Programmazione e gestione del personale docente</p>	<p>a) Numero di autorizzazioni rilasciate nel rispetto delle indicazioni regolamentari sul totale</p> <p>Report annuale da trasmettere all'RPCT contenente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- n. richieste di autorizzazione pervenute</li> <li>- n. di autorizzazioni concesse e n. autorizzazione non concesse</li> <li>- classificazione delle principali tipologie di richieste di autorizzazione concesse</li> <li>- classificazione delle principali tipologie di richieste non autorizzate e motivazioni</li> </ul>

Denominazione misura	Soggetti coinvolti nella realizzazione della misura	a) Indicatori di attuazione/ risultato b) <i>Target</i> (se non coincidente con indicatore di risultato) c) Tempi di realizzazione
		b) 100% (n. autorizzazioni conformi a regolamento) Report trasmesso all'RPCT c) Report da inviare entro giugno 2022 con riguardo al 2021
<b>Misura gen. INC_EXTRA2</b> Monitoraggio per garantire l'osservanza del tetto definito dall'art. 2 co. 3: "Per gli incarichi retribuiti i professori e ricercatori non possono percepire compensi il cui valore economico ecceda la retribuzione lorda annua percepita per il ruolo istituzionale ricoperto in Ateneo"	Direzione Sviluppo organizzativo e gestione del personale - Ufficio Programmazione e gestione del personale docente	a) Report da trasmettere all'RPCT sulle risultanze del monitoraggio eseguito b) Coincidente con indicatore c) Report da inviare entro giugno 2022 con riguardo al 2021

### Prevenzione del fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici

Denominazione misura	Soggetti coinvolti nella realizzazione della misura	a) Indicatori di attuazione/ risultato b) <i>Target</i> (se non coincidente con indicatore di risultato) c) Tempi di realizzazione
<b>Misura gen. ART_35_bis</b> Elaborazione dei dati in esito al monitoraggio sull'osservanza dell'art. 35-bis del d.lgs. n. 165/2001 e definizione dei conseguenti e opportuni indirizzi da parte dell'RPCT	RPCT con il supporto dell'Ufficio per la Trasparenza e la prevenzione della corruzione  Tutte le strutture responsabili dei procedimenti implicitamente indicati nell'art. 35-bis del d.lgs. 165/2001	a) Raccolta ed elaborazione delle informazioni relative al monitoraggio Messa a punto da parte dell'RPCT degli indirizzi in esito al monitoraggio b) Coincidente con indicatore c) Entro giugno 2022

### Divieti post-employment - pantouflage

Denominazione misura	Soggetti coinvolti nella realizzazione della misura	a) Indicatori di attuazione/ risultato b) <i>Target</i> (se non coincidente con indicatore di risultato) c) Tempi di realizzazione
<b>Misura gen. PANTOU1</b> Acquisizione delle dichiarazioni in ordine all'istituto del <i>pantouflage</i> rese dal personale cessato dal servizio nel corso dell'anno (lavoratori dipendenti e autonomi)	Direzione Trattamenti economici e lavoro autonomo	a) Numero di dichiarazioni acquisite su numero di dipendenti e lavoratori autonomi cessati dal servizio tenuti a rendere tale dichiarazione Breve relazione da trasmettere all'RPCT b) 100% numero dichiarazioni e relazione trasmessa all'RPCT c) Anno 2022 La breve relazione dovrà essere trasmessa entro giugno 2022 con riguardo al 2021
<b>Misura gen. PANTOU2</b> Adeguamento delle disposizioni contrattuali lavoro dipendente e lavoro autonomo con clausola <i>pantouflage</i>	Direzione Trattamenti economici e lavoro autonomo  Direzione Sviluppo organizzativo e gestione del personale	a) Avvenuto adeguamento del testo dei contratti lavoro dipendente e lavoro autonomo con clausola <i>pantouflage</i> Breve relazione da trasmettere all'RPCT b) Coincidente con indicatore c) Anno 2022 La breve relazione dovrà essere trasmessa entro giugno 2022 con riguardo al 2021

## Patto di integrità

Denominazione misura	Soggetti coinvolti nella realizzazione della misura	a) Indicatori di attuazione/ risultato b) <i>Target</i> (se non coincidente con indicatore di risultato) c) Tempi di realizzazione
<b>Misura PATTO</b> Riscontri a quesiti in ordine all'applicazione del patto di integrità revisionato	RPCT con il supporto dell'Ufficio per la Trasparenza e la prevenzione della corruzione  Gruppo Anticorruzione  a seconda del contenuto del quesito eventuale supporto tecnico della Direzione Centrale acquisti e/o del Settore legale	a) Produzione del parere b) Riscontro, di norma, entro 7 giorni lavorativi dalla richiesta c) Continuativa dall'adozione del nuovo patto (entrata in vigore del nuovo patto: 1° novembre 2021)

## Azioni di sensibilizzazione interna e promozione di buone prassi

Denominazione misura	Soggetti coinvolti nella realizzazione della misura	a) Indicatori di attuazione/ risultato b) <i>Target</i> (se non coincidente con indicatore di risultato) c) Tempi di realizzazione
<b>Misura gen. SENS_01</b> Incontri con i Referenti anticorruzione di sensibilizzazione sui temi della prevenzione della corruzione e trasparenza	RPCT con il supporto dell'Ufficio Trasparenza e prevenzione della corruzione  Gruppo Anticorruzione	a) Organizzazione di 4 incontri di sensibilizzazione sui temi della prevenzione della corruzione e trasparenza con i referenti anticorruzione b) Coincidente con indicatore c) 2022
<b>Misura gen. SENS_02</b> Svolgimento di un monitoraggio sulle buone prassi adottate dalle strutture centrali e dipartimentali	RPCT con il supporto dell'Ufficio Trasparenza e prevenzione della corruzione  Gruppo Anticorruzione	a) Monitoraggio rivolto ai referenti anticorruzione in ordine alle buone prassi adottate spontaneamente dalle strutture per prevenire fenomeni di cattiva amministrazione e per promuovere maggiori livelli di trasparenza b) Elaborazione di apposita relazione in ordine alle iniziative promosse e presentazione della stessa nella prima riunione utile con i referenti c) Entro giugno 2022

## Revisione del Regolamento generale di Ateneo

Denominazione misura	Soggetti coinvolti nella realizzazione della misura	a) Indicatori di attuazione/ risultato b) <i>Target</i> (se non coincidente con indicatore di risultato) c) Tempi di realizzazione
<b>Misura gen. REG1</b> Revisione del Regolamento generale di Ateneo con valorizzazione dei principi della prevenzione della corruzione e della trasparenza	RPCT con la collaborazione di tutte le strutture in base alla competenza	a) Revisione effettuata b) Coincidente con indicatore c) 2022

## Vigilanza su Fondazione Unimi

Denominazione misura	Soggetti coinvolti nella realizzazione della misura	a) Indicatori di attuazione/ risultato b) Target (se non coincidente con indicatore di risultato) c) Tempi di realizzazione
Misura gen. su Vigilanza Fondazione UniMi	<p>RPCT con la collaborazione di tutte le strutture in base alla competenza e il Gruppo anticorruzione:</p> <p>Dopo accertamenti condotti dalle competenti Direzioni dell'Ateneo, si è giunti alla conclusione che Fondazione UNIMI rientra nella fattispecie degli enti di diritto privato controllati da una pubblica amministrazione tenuti ad assolvere in autonomia gli obblighi inerenti alla trasparenza e all'anticorruzione, essendo presenti cumulativamente i tre requisiti individuati dalla norma: il requisito del bilancio superiore a cinquecentomila euro, del finanziamento prevalente da parte dell'Università nonché la totale designazione dei componenti dell'organo di amministrazione da parte dell'Ateneo.</p> <p><b>2021 e 2022</b></p> <p>Invio da parte dell'Ateneo a Fondazione UNIMI diverse comunicazioni in cui la stessa è stata invitata ad adeguarsi a quanto previsto dalla legge, così come più approfonditamente specificato nella delibera A.N.AC. n. 1134/2017, con preghiera di indicare la relativa tempistica, al fine anche di poter ragguagliare opportunamente gli Organi di governo di Ateneo sulla questione.</p> <p>Si rileva che ad oggi il riscontro a tali comunicazioni non è stato ritenuto esaustivo e con nota del 14 febbraio 2022, l'RPCT dell'Ateneo ha provveduto a sollecitare nuovamente la Fondazione, confidando anche nella recente conclusione dell'iter procedimentale relativo alla ricostituzione degli organi di governo della fondazione.</p>	<p>a) Vigilanza in corso b) Coincidente con indicatore c) 2022</p>

## Misure specifiche - processo gestione rischio

Denominazione azione	Soggetti coinvolti nella realizzazione della misura	a) Indicatori di attuazione/ risultato b) Target (se non coincidente con indicatore di risultato) c) Tempi di realizzazione
Processo di gestione del rischio attuato tenuto conto delle nuove indicazioni metodologiche (PNA 2019 e linee guida interne)	<p>RPCT con il supporto dell'Ufficio per la Trasparenza e la prevenzione della corruzione e la collaborazione delle diverse strutture a seconda dell'area di rischio</p> <p><b>2022:</b></p> <p>Completamento attività iniziate e non terminate nel 2021 (contrassegnate da 1 a 5)</p> <p>1.area di rischio contratti pubblici: proseguire con valutazione e trattamento rischio alla luce anche delle indicazioni A.N.AC. contenute negli orientamenti approvati in data 2 febbraio 2022; un particolare focus verrà posto sugli affidamenti diretti e sulle procedure negoziate senza bando nell'ambito delle attrezzature scientifiche</p> <p>2.area di rischio gestione didattica (esami e carriera studenti) e provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico, controlli e verifiche (pagamento tasse universitarie ed erogazione borse): avviare esame mappature e proseguire con le fasi di valutazione e trattamento del rischio</p> <p>3.area di rischio gestione consulenze esterne: proseguire con valutazione e trattamento del rischio</p> <p>4. area di rischio autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne: proseguire con valutazione e trattamento del rischio</p> <p>5.area di rischio conferimento incarichi dirigenziali: proseguire con valutazione e trattamento del rischio</p> <p><b>2022 e 2023</b></p> <p>Revisionare processo di gestione del rischio con riguardo alla seguente area di rischio:</p>	<p>a) processo gestione rischio completato per le aree di rischio indicate nella colonna precedente b) 100% c) nel triennio</p> <p>Misura da attuare</p>

Denominazione azione	Soggetti coinvolti nella realizzazione della misura	a) Indicatori di attuazione/ risultato b) <i>Target</i> (se non coincidente con indicatore di risultato) c) Tempi di realizzazione
	<p>acquisizione del personale (professori e ricercatori e personale PTAB) - un particolare focus verrà posto sulla revisione organizzativa dei processi riguardanti le procedure concorsuali personale TAB con valutazione dell'opportunità di produrre apposite linee guida.</p> <p>Per quanto concerne il reclutamento del personale docente si procederà anche nel 2022 con la revisione annuale del <a href="#">“Documento sulle procedure di reclutamento per professori e ricercatori”</a></p> <p><b>2023:</b></p> <p>Avviare/revisionare processo di gestione del rischio con riguardo alle seguenti aree di rischio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ area di rischio gestione entrate e uscite</li> <li>▪ area di rischio gestione servizi per la ricerca</li> <li>▪ area di rischio gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università</li> </ul> <p><b>2024:</b></p> <p>Avviare/revisionare processo di gestione del rischio con riguardo alle seguenti aree di rischio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ area di rischio gestione del patrimonio</li> <li>▪ area di rischio affari legali e contenzioso</li> </ul>	

L'ultima parte del Piano è invece dedicata alla Sezione Trasparenza, di cui si riportano le principali misure che si intendono realizzare nel prossimo triennio.

## Trasparenza

Denominazione misura	Soggetti coinvolti nella realizzazione della misura	a) Indicatori di attuazione/ risultato b) <i>Target</i> (se non coincidente con indicatore di risultato) c) Tempi di realizzazione
<b>Misura gen. TR1</b> Revisione annuale documento sugli obblighi di pubblicazione ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 allegato del Piano	RPCT con la collaborazione di tutte le strutture	a) Revisione effettuata e pubblicazione sul sito del documento b) Coincidente con indicatore c) Ottobre di ciascun anno
<b>Misura gen. TR2</b> Alimentazione automatica dei flussi informativi per il popolamento di alcune sezioni di “Amministrazione trasparente”	RPCT con il supporto dell'UTPC Direzione ICT	a) Analisi delle sotto-sezioni che potrebbero essere oggetto di alimentazione automatica e avvio dei relativi studi di fattibilità (tra cui, in particolare, sotto-sezione provvedimenti - Dirigenti) b) Coincidente con indicatore c) 2022
<b>Mis. gen. TR3</b> Monitoraggio della sezione “Amministrazione trasparente” per verificare lo stato di pubblicazione	RPCT con il supporto dell'UTPC	a) <i>Report</i> con le criticità evidenziate b) Coincidente con indicatore c) Mesi di maggio/giugno di ciascun anno
<b>Mis. gen. TR4</b> Riduzione progressiva delle criticità riscontrate in sede di monitoraggio	RPCT con il supporto dell'UTPC Strutture titolari degli obblighi di pubblicazione che, in esito al monitoraggio, presentano delle criticità	a) Riduzione delle criticità riscontrate - messa a punto con le strutture interessate di piani di intervento b) Realizzazione degli obiettivi indicati nei piani concordati c) Secondo semestre 2022
<b>Mis. gen. TR5</b> Ottenere la migliore valutazione possibile dal Nucleo di valutazione in sede di attestazione annuale di alcuni obblighi di pubblicazione secondo le indicazioni A.N.AC.	RPCT con il supporto dell'UTPC Strutture titolari degli obblighi di pubblicazione oggetto di attestazione da parte del Nucleo di valutazione	a) Ottimizzare i punteggi ottenuti dal Nucleo di valutazione b) Rapporto tra la somma dei punteggi conseguiti nell'attestazione del NdV e il totale del punteggio massimo conseguibile c) Maggio-luglio 2022



Denominazione misura	Soggetti coinvolti nella realizzazione della misura	a) Indicatori di attuazione/ risultato b) Target (se non coincidente con indicatore di risultato) c) Tempi di realizzazione
Mis. gen. TR6 Questionario Aiutaci a migliorare la sezione "Amministrazione Trasparente" - Report sulle risposte	RPCT con il supporto dell'UTPC	a) Report con gli esiti e focalizzazione sulle criticità emerse (da inserire nel Piano 2023-2025) b) Coincidente con indicatore c) Ottobre di ciascun anno

Costituiscono infine parte integrante del Piano gli allegati. Essi concernono in particolare il processo di gestione del rischio. Per ogni struttura sono indicate le misure di prevenzione specifiche attualmente in vigore. Un'illustrazione dettagliata degli allegati è contenuta nel Paragrafo 2.2. del Piano "Il sistema di gestione del rischio corruzione in UniMi: lo stato dell'arte".

### 3. Organizzazione e capitale umano

#### 3.1. Struttura organizzativa

L'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo, esito di un processo di riorganizzazione avviato con Determina del Direttore Generale del 31 luglio 2019, vede la struttura dell'Amministrazione Centrale rappresentata in sintesi dal seguente organigramma:



Alle Strutture dell'Amministrazione centrale si aggiungono 31 Dipartimenti<sup>9</sup>, distribuiti nei settori ERC (European Research Council) Scienze Sociali e umanistiche (SH), Scienze fisiche e matematiche (PE), Scienze della vita (LS).

<sup>9</sup> Dipartimento di Beni Culturali e Ambientali, Dipartimento di Bioscienze, Dipartimento di Biotecnologie Mediche e Medicina Traslazionale, Dipartimento di Chimica, Dipartimento di Diritto Privato e Storia del Diritto, Dipartimento di Diritto Pubblico Italiano e Sovranazionale, Dipartimento di Economia, Management e Metodi Quantitativi, Dipartimento di Filosofia Piero Martinetti, Dipartimento di Fisica Aldo Pontremoli, Dipartimento di Fisiopatologia Medico-Chirurgica e dei Trapianti, Dipartimento di Informatica Giovanni degli Antoni, Dipartimento di Lingue, Letterature, Culture e Mediazioni, Dipartimento di Matematica Federigo Enriques, Dipartimento di Medicina Veterinaria e Scienze Animali, Dipartimento di Oncologia ed Emato-Oncologia, Dipartimento di Scienze Agrarie e Ambientali- Produzione, Territorio, Agroenergia, Dipartimento di Scienze Biomediche e Cliniche, Dipartimento di Scienze Biomediche per la Salute, Dipartimento di Scienze Biomediche, Chirurgiche ed Odontoiatriche, Dipartimento di Scienze Cliniche e di Comunità, Dipartimento di Scienze della Salute, Dipartimento di Scienze della Terra Ardito Desio, Dipartimento di Scienze Politiche e Ambientali, Dipartimento di Scienze Farmaceutiche, Dipartimento di Scienze Farmacologiche e Biomolecolari, Dipartimento di Scienze Giuridiche Cesare Beccaria, Dipartimento di Scienze per gli Alimenti, la Nutrizione e l'Ambiente, Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche, Dipartimento di Studi Internazionali, Giuridici e Storico-Politici, Dipartimento di Studi Letterari Filologici e Linguistici, Dipartimento di Studi Storici.

Sono attualmente in corso ulteriori modifiche dell'assetto organizzativo, che prevedono:

- la creazione della struttura Avvocatura e Servizi Legali di Ateneo, a cui competono il presidio e il rafforzamento degli interessi legali dell'Ateneo, dal supporto e consulenza interna per le materie di competenza fino alla gestione delle fasi di contenzioso e all'eventuale diretta rappresentanza e difesa in giudizio, la disattivazione della Direzione Legale e Procedure Concorsuali Personale Dipendente;
- la creazione della Direzione Comunicazione ed Eventi Istituzionali, deputata a fornire supporto nel perseguimento degli obiettivi strategici di Ateneo, a rafforzarne la reputazione attraverso la valorizzazione del patrimonio distintivo dell'istituzione, la pianificazione di attività di comunicazione interna ed esterna all'Ateneo, la progettazione e l'organizzazione degli eventi organizzati dall'Ateneo;
- la riorganizzazione della Direzione Edilizia, che, nell'ambito di un processo di razionalizzazione e realizzazione di una maggiore integrazione e trasversalità delle attività si fonde con la Direzione Sicurezza, Sostenibilità e Ambiente;
- la creazione della Direzione Organizzazione/Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane, con lo spostamento al suo interno del Settore Procedure Concorsuali Personale Docente e TAB.

### 3.2. Organizzazione del lavoro agile

L'adozione del lavoro agile quale strumento di innovazione organizzativa e di miglioramento della performance, nell'ambito dell'adozione di modelli organizzativi maggiormente rispondenti alle esigenze, avviato sulla base dell'art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, si inserisce in un contesto amministrativo già fortemente indirizzato al miglioramento del benessere lavorativo. L'Ateneo è infatti attivamente impegnato, già da diversi anni, nella progettazione e realizzazione di svariati interventi, tra cui si ricordano, a titolo esemplificativo, le politiche di People Care di Ateneo, le misure di conciliazione vita-lavoro e lo sportello di ascolto organizzativo incardinato nella Direzione Sviluppo Organizzativo e Gestione del Personale.

In linea con le Direttive del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 2 e n. 3 del 2017 - emanate, rispettivamente, ai sensi del decreto legislativo n. 150 del 2009 e della legge n. 124 del 2015 - **l'adozione del lavoro agile in Ateneo, originariamente introdotto con l'obiettivo primario di favorire la conciliazione vita-lavoro del personale, si accompagna all'innovazione organizzativa in un'ottica di valorizzazione e misurazione della performance e di cambio di paradigma culturale, dalla logica della presenza a quella del risultato.**

È all'interno di questo contesto di innovazione che si colloca il progetto di flessibilizzazione della prestazione lavorativa e l'implementazione del lavoro agile in Ateneo, che ha portato, dopo un lungo e fruttuoso percorso negoziale, alla sottoscrizione dell'innovativo [Protocollo di Intesa in materia di flessibilità oraria, lavoro agile e telelavoro](#) per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario, avvenuta il 23 dicembre 2020.

Il Protocollo d'Intesa, che è rivolto a tutto il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario in servizio presso l'Ateneo, è il documento che disciplina il lavoro agile e, contestualmente, modifica l'articolazione dell'orario di lavoro e la durata della pausa minima in favore di una maggiore flessibilità dello svolgimento della prestazione lavorativa, con il dichiarato obiettivo di aumentare il benessere organizzativo e le opportunità di conciliazione vita-lavoro del personale, **promuovendo al tempo stesso la transizione verso un modello più evoluto di lavoro *smart* e per obiettivi.**

Nel [Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2021-2023 \(POLA\)](#), approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo in data 26 gennaio 2021, sono definiti i **fattori abilitanti, gli obiettivi, gli strumenti operativi nonché il programma di sviluppo del lavoro agile nell'arco del triennio**. Nelle more dell'attuazione dell'art. 6 del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80 "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia" - che prevede la convergenza del POLA nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) nel 2022, l'Ateneo ha aggiornato i contenuti del POLA al fine di proseguire il percorso di attuazione delle misure volte a favorire il *work-life balance* attraverso un'organizzazione del lavoro incentrata sulla individuazione di obiettivi prestazionali misurabili e coerenti con il contesto organizzativo, sulla responsabilizzazione del personale a tutti i livelli rispetto alla *mission* istituzionale e sul miglioramento della performance e della qualità dei servizi erogati. [Il POLA - aggiornamento 2022](#) è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 25 gennaio 2022.

#### 3.2.1. Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile

Mentre l'anno 2020 è stato caratterizzato - come ampiamente descritto all'interno del POLA 2021 - dall'importante sforzo organizzativo di introduzione e massiccio ricorso al lavoro agile "emergenziale" nella sua massima estensione, l'anno 2021 ha visto il graduale ritorno in presenza del personale e, contestualmente, l'implementazione dell'ambizioso progetto di lavoro agile "ordinario" in Ateneo.

La fase di implementazione del lavoro agile "a regime" è stata caratterizzata dall'introduzione di **due nuovi strumenti realizzati dall'Ateneo**. Il primo è costituito dal **piano di formazione**, che rappresenta uno strumento strategico per



accrescere e condividere conoscenze, informazioni, capacità e competenze, parte imprescindibile dell'attività di gestione e sviluppo delle risorse umane. In particolare, le novità del nuovo **Piano Formativo 2022-2024** - contenute nell'[Accordo integrativo siglato in data 23 dicembre 2021](#) - tendono allo sviluppo delle conoscenze tecniche, delle competenze trasversali e manageriali legate al lavoro agile, promuovendo così una cultura organizzativa, basata sul ruolo strategico delle tecnologie digitali, in un'ottica di *change management* e, contestualmente, alla valorizzazione, qualificazione e riqualificazione del personale.

Il secondo strumento, di fondamentale importanza all'interno del progetto di implementazione e sviluppo del lavoro agile, è costituito dalla procedura informatica che l'Ateneo ha sviluppato al fine di costruire una solida architettura organizzativa e informativa disegnata sulla base delle specificità dell'organizzazione. **La procedura informatica, operativa dal mese di aprile 2021, consente a tutto il personale di Ateneo di concordare con i/le responsabili e redigere il proprio Piano Individuale di Lavoro Agile (PILA) - documento contenente il dettaglio delle attività, corredate di obiettivi e indicatori per il monitoraggio - e, al termine del processo di validazione del PILA, di sottoscrivere gli Accordi Individuali di Lavoro Agile trasmessi telematicamente al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, come previsto dagli articoli 19 e 23 della legge 81/2017.**

Il personale è stato accompagnato nella corretta presentazione e validazione dei Piani con la realizzazione di una serie di webinar e incontri formativi dedicati a tutto il personale e ai/alle Responsabili, nonché incontri dedicati a gruppi più ristretti di stampo più "consulenziale". Inoltre, è stata creata una pagina sul sito di Ateneo dedicata al lavoro agile ordinario, nella quale viene illustrata la modalità di richiesta di lavoro agile e vengono messi a disposizione tutti i materiali utili, quali il [Vademecum operativo](#) per l'utilizzo della procedura informatica di attivazione del lavoro agile, la [Guida alla definizione di obiettivi e indicatori](#) e le [Domande e risposte - FAQ Lavoro Agile](#), nonché alcuni video tutorial. In occasione del webinar di presentazione dell'avvio del nuovo progetto di lavoro agile "ordinario" destinato al personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, svoltosi il 15 aprile 2021, il pubblico è stato di oltre 900 persone collegate, a dimostrazione dello straordinario interesse suscitato dall'iniziativa.

Al termine della fase operativa, in linea con i provvedimenti emanati a livello nazionale, **a partire dal mese di ottobre 2021 l'Ateneo si è preparato così al passaggio dal lavoro agile emergenziale a quello ordinario**, attraverso la sottoscrizione e la trasmissione degli Accordi Individuali di Lavoro Agile, raggiungendo l'ambizioso risultato di avere sottoscritto e attivato presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 1219 Accordi al 31 dicembre 2021, corrispondenti a oltre il 60% del personale in servizio alla stessa data.

Tabella 1: Il lavoro agile in Ateneo. Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile nel corso del 2021.

Dimensione	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic
N° lavoratori/lavoratrici che hanno usufruito del lavoro agile	1.454	1.443	1.486	1.432	1.380	1.355	1.308	1.082	1.337	1.336	1.120	1.159
N° di giornate di lavoro complessive	37.516	39.509	45.538	41.634	41.941	41.854	43.788	43.683	43.685	41.599	41.640	41.671
N° di giornate complessivamente svolte in modalità agile	16.150	16.963	20.217	16.529	11.951	9.664	9.026	4.682	7.321	7.240	6.003	5.889
% lavoratori/lavoratrici agili effettivi	73%	72%	74%	71%	68%	67%	65%	54%	67%	67%	56%	58%
% giornate di lavoro agile	43%	43%	44%	40%	28%	23%	21%	11%	17%	17%	14%	14%

**Nel 2022, la fase di prima implementazione e sperimentazione del lavoro agile "ordinario" avviata nel 2021 cede il passo all'attività di monitoraggio e, contestualmente, alla predisposizione della procedura informatica per la redazione dei nuovi PILA per il triennio 2023-2025.** La fase conclusiva è infatti contraddistinta dallo strumento del piano di monitoraggio, che prevede rilevazioni sia *in itinere* sia *ex post*, al fine di comprendere il livello di gradimento dei/delle beneficiari/e e l'impatto sull'organizzazione del lavoro in Ateneo, nonché di identificare le aree di criticità e di possibile miglioramento.

### 3.2.2. Fattori abilitanti

La tabella 2 riporta la traiettoria di sviluppo del lavoro agile in Ateneo a partire dalle condizioni abilitanti e sintetizza il percorso e i passaggi necessari al favorire la piena applicazione del lavoro agile attraverso il monitoraggio di una varietà di indicatori sviluppati triennio 2021-2023:

Tabella 2: Il programma di sviluppo del lavoro agile - gli indicatori.

Dimensioni	Indicatori	Stato 2020	Fase di avvio 2021	Fase di sviluppo intermedio 2022	Fase di sviluppo avanzato 2023	Fonte
Condizioni abilitanti del lavoro agile	Salute organizzativa					
	1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile	In fase di predisposizione	Sì	Ampliamento del gruppo in relazione agli obiettivi dell'anno di riferimento	Ampliamento del gruppo in relazione agli obiettivi dell'anno di riferimento	Costituzione e successivo ampliamento con Determina del Direttore Generale
	2) Monitoraggio del lavoro agile	Rendicontazione standard validata dai/dalle responsabili	Modello di rendicontazione validato dai/dalle responsabili in coerenza con il piano individuale e rilevazioni dell'efficacia, sia organizzativa sia individuale, delle misure adottate tramite analisi ad hoc	Adattamenti della metodologia di rilevazione in base ai risultati conseguiti nel 2021 e ampliamento del monitoraggio	Adattamenti della metodologia di rilevazione in base ai risultati conseguiti ed eventuale integrazione dell'indagine	Protocollo di Intesa in materia di flessibilità oraria, lavoro agile e telelavoro per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario;
	4) Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Adattamento dell'organizzazione del lavoro alla gestione della fase emergenziale attraverso l'adeguamento dell'attività ordinaria alla nuova modalità agile, e relativa rendicontazione.	Programmazione del lavoro agile per obiettivi attraverso la realizzazione del Piano Individuale di Lavoro Agile	Continuo miglioramento della programmazione attraverso il ricorso all'indagine sui carichi di lavoro e il collegamento con gli obiettivi di performance individuale e organizzativa dell'Ateneo, in un'ottica di management by objectives	Continuo miglioramento della programmazione sulla base dei risultati dell'indagine sui carichi di lavoro e in sinergia con la definizione degli obiettivi di performance individuale e organizzativa dell'Ateneo, in un'ottica di gestione continuativa dei processi e valorizzazione dell'autonomia e dell'engagement	Protocollo di Intesa in materia di flessibilità oraria, lavoro agile e telelavoro per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario e procedura informatica per la gestione delle richieste di lavoro agile
	Salute professionale					
	Competenze direzionali:					
	5) % dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	Formazione dedicata alle figure che in Ateneo si occupano della progettazione e dell'implementazione del lavoro agile	100%	Iniziative specifiche nella sezione del piano triennale di formazione 2022/2024	Iniziative specifiche nella sezione del piano triennale di formazione 2022/2024	<a href="https://work.unimi.it/formazione/formazione_ta/124828.htm">https://work.unimi.it/formazione/formazione_ta/124828.htm</a> ;
Competenze organizzative:						

Dimensioni	Indicatori	Stato 2020	Fase di avvio 2021	Fase di sviluppo intermedio 2022	Fase di sviluppo avanzato 2023	Fonte
Condizioni abilitanti del lavoro agile	7) % lavoratori/lavoratrici agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	4% 10	100%	Iniziative specifiche nella sezione del piano triennale di formazione 2022/2024	Iniziative specifiche nella sezione del piano triennale di formazione 2022/2024	<a href="https://work.unimi.it/formazione/formazione_ta/124828.htm">https://work.unimi.it/formazione/formazione_ta/124828.htm</a> ;
	Competenze digitali:					
	9) % lavoratori/lavoratrici agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	6% competenze digitali di base (Pacchetto Office)	100 unità (Gruppo pilota su progetto nazionale di Funzione Pubblica su Competenze Digitali)	Iniziative specifiche nella sezione del piano triennale di formazione 2022/2024	Iniziative specifiche nella sezione del piano triennale di formazione 2022/2024	<a href="https://work.unimi.it/formazione/formazione_ta/109234.htm">https://work.unimi.it/formazione/formazione_ta/109234.htm</a> ;
	Salute digitale					
14) N. PC per lavoro agile	135	500	Progressivo aumento dei PC forniti dall'Ateneo al personale tecnico amministrativo	Progressivo aumento dei PC forniti dall'Ateneo al personale al fine di sostituire le postazioni fisse con l'assegnazione di PC portatili	Delibera Consiglio di Amministrazione 11 dicembre 2020	

<sup>10</sup> La formazione specifica per il lavoro agile è stata prevista dal Protocollo di Intesa siglato in data 23 dicembre 2020; nel corso del 2020, alcuni lavoratori hanno iniziato a interessarsi alla materia, beneficiando delle iniziative disponibili online.

### 3.2.3. Obiettivi di attuazione del lavoro agile

La tabella 3 fornisce la fotografia del livello di attuazione e gli obiettivi di sviluppo del lavoro agile con riferimento alla baseline del 2020, alla fase di avvio del 2021 e alle fasi di sviluppo intermedio avanzato del 2022 e 2023:

Tabella 3: Obiettivi di attuazione del lavoro agile in Ateneo 2020-2023.

Dimensioni	Indicatori	Stato 2020 (Baseline)	Fase di avvio 2021	Fase di sviluppo intermedio target 2022	Fase di sviluppo Avanzato target 2023	Fonte
Attuazione lavoro agile	Quantità					
	24) % media annua lavoratori/lavoratrici agili effettivi	70%	72%	Progressiva estensione	Progressiva estensione	Direzione Organizzativo e Gestione del Personale
	25) % media annua giornate lavoro agile	53%	30%	Da calcolare sulla base dei Piani individuali	Da calcolare sulla base dei Piani individuali	Direzione Organizzativo e Gestione del Personale

## 3.3. Piano triennale dei fabbisogni di personale

### 3.3.1. Consistenza del personale al 31 dicembre 2021

Il personale a tempo indeterminato (TI) e determinato (TD) di UniMi raggiunge nel complesso, al 31 dicembre 2021, **4339 unità** (tabella 4).

**Fra il personale docente e ricercatore** ricoprono il ruolo di professore associato 941 unità di personale, seguite da 654 unità nel ruolo di professore ordinario, 442 unità nel ruolo di ricercatore a tempo determinato (RTD-A e RTD-B) e 270 unità nel ruolo di ricercatore universitario.

**Fra il personale TAB**, la categoria più rappresentata è la C, cui afferiscono 899 unità di personale a tempo indeterminato e 13 a tempo determinato, seguita dalla categoria D, di cui fanno parte 721 unità di personale a tempo indeterminato e 30 a tempo determinato. 219 unità di personale a tempo indeterminato afferiscono alla categoria B, 89 unità di personale a tempo indeterminato alla categoria EP. Completano l'organico 10 tecnologi D e 7 tecnologi EP assunti a tempo determinato ai sensi dell'art. 24 bis della legge n. 240/2010, 30 collaboratori ed esperti linguistici (CEL), 10 dirigenti di cui 1 a tempo determinato.

Tabella 4: Personale di UniMi con ruolo attivo in servizio al 31 dicembre 2021.

Tipo organico	Ruolo/Categoria	TI	TD	Totale
Docenti	PO	654		654
Docenti	PA	941		941
Docenti	PS		2	2
Ricercatori	RU	270		270
Ricercatori	RD		442	442
PTAB	B	219	0	219
PTAB	C	899	13	912
PTAB	D	721	30	751
PTAB	EP	89	0	89
PTAB	Tecnologo D	0	10	10
PTAB	Tecnologo EP	0	7	7
PTAB	Comando in entrata	2	0	2
Dirigenti	Dirigenti	9	1	10
CEL	Collaboratori linguistici	30	0	30
Totale		3.834	505	4.339

Fonte dati: Banca dati CSA di gestione del personale. Elaborazione a cura della Direzione Sviluppo Organizzativo e Gestione del Personale.

**Il rapporto personale TAB - personale docente e ricercatore di UniMI è inferiore a quello di Atenei italiani comparabili per numero di studenti (più di 45mila), degli Atenei che hanno ottenuto la valutazione "A" alla visita CEV e dell'Università di Heidelberg, Università partner di 4EU+, che pubblica dati estraibili sul rapporto personale TAB e personale docente e ricercatore (tabella 5 e figura 1):**

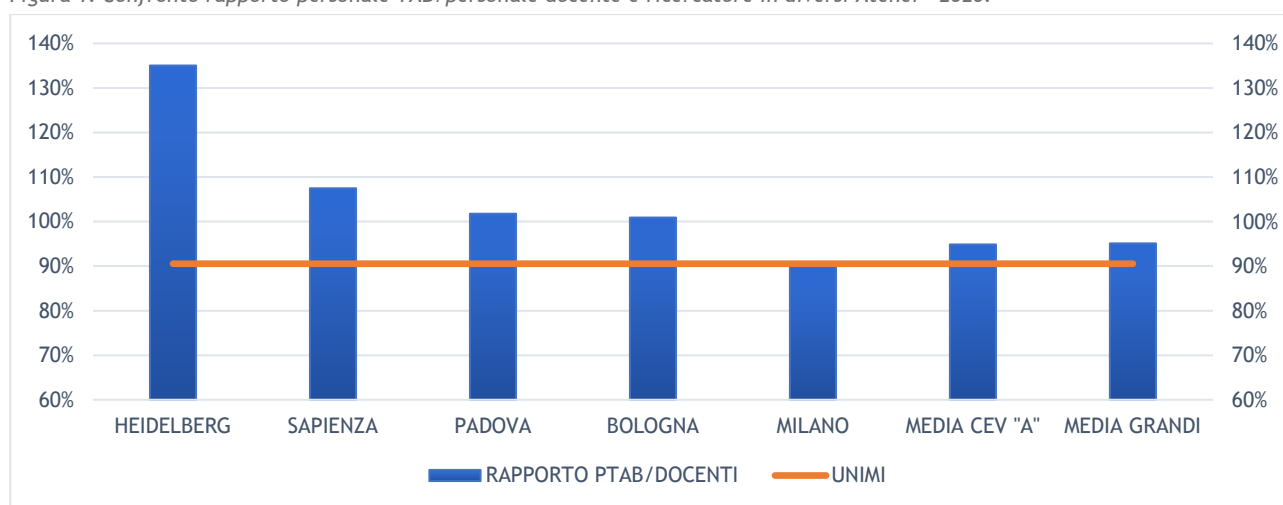
Tabella 5: Rapporto personale TAB/personale docente e ricercatore in diversi Atenei - 2020.

Ateneo	PTAB	Docenti	Rapporto personale TAB/personale docente e ricercatore
Heidelberg	2285	1692	135,05%
Sapienza	3590	3340	107,49%
Padova	2356	2315	101,77%
Bologna	2875	2849	100,91%
Milano	1992	2200	90,55%
Media Cev "A"	1143	1205	94,87%
Media grandi	2219	2333	95,11%

Fonte dati: <http://ustat.miur.it/dati/didattica/italia/atenei-statali> <https://www.uni-heidelberg.de/en/university/facts-figures/personnel>

Elaborazione a cura della Direzione Sviluppo Organizzativo e Gestione del Personale.

Figura 1: Confronto rapporto personale TAB/personale docente e ricercatore in diversi Atenei - 2020.



Sul rapporto personale TAB/personale docente incidono le cessazioni di personale TAB (tabella 6 e figura 2). Il personale docente e ricercatore ha registrato in totale, nel triennio 2019-2021, 271 cessazioni, di cui 99 unità di personale afferenti al ruolo di professore ordinario, 63 al ruolo di professore associato, 32 di ricercatore universitario, 77 di ricercatore a tempo determinato. Il personale TAB a tempo indeterminato, il personale dirigente e CEL hanno visto complessivamente, nell'arco del triennio 2019-2021, un totale di 279 cessazioni, di cui 136 unità di personale afferenti alla categoria C, 91 alla categoria D, 31 alla categoria B, 11 alla categoria EP ed un'unità di personale dirigente:

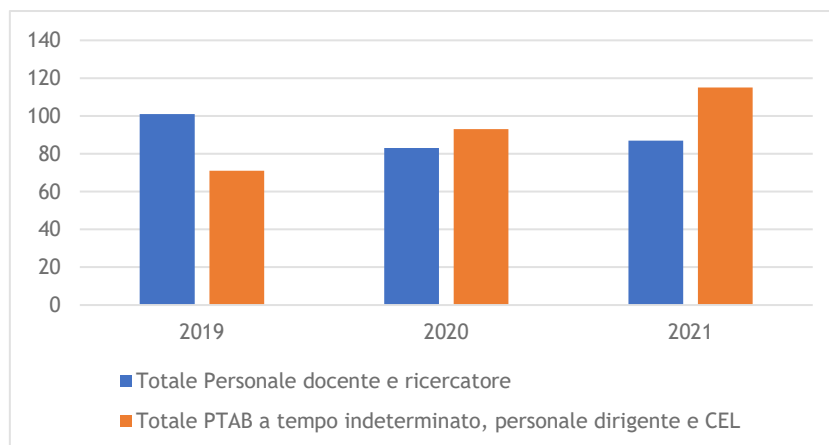
Tabella 6: Personale cessato nel triennio 2019-2021.

Personale docente e ricercatore (ruolo)	2019	2020	2021	Totale
PO	37	29	33	99
PA	19	24	20	63
RU	12	8	12	32
RD	33	22	22	77
<b>Totale</b>	<b>101</b>	<b>83</b>	<b>87</b>	<b>271</b>
Personale TAB a tempo indeterminato (categoria), personale dirigente e CEL	2019	2020	2021	Totale
B	10	12	9	31
C	37	45	54	136
D	20	32	39	91
EP	1	3	7	11
Dirigenti	1			1
CEL	2	1	6	9
<b>Totale</b>	<b>71</b>	<b>93</b>	<b>115</b>	<b>279</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>172</b>	<b>176</b>	<b>202</b>	<b>550</b>

Fonte: Banca dati Proper. Elaborazione a cura della Direzione Sviluppo Organizzativo e Gestione del Personale.

Se nel 2019 il totale delle cessazioni del personale docente e ricercatore (101) supera il totale delle cessazioni del personale TAB (71), negli anni 2020 e 2021 si registra un'inversione di tendenza, con le cessazioni del personale TAB (93 nel 2020, 115 nel 2021) che progressivamente superano quelle del personale docente e ricercatore (83 nel 2020, 87 nel 2021) (figura 2):

Figura 2: Totale cessazioni del personale TAB e del personale docente e ricercatore nel triennio 2019-2021.



La previsione delle cessazioni del personale dell'Ateneo nel triennio 2022-2024 conferma un tendenziale aumento negli anni del divario numerico tra personale docente e ricercatore e personale TAB (tabella 7):

Tabella 7: Previsione delle cessazioni del personale dell'Ateneo nel triennio 2022-2024 in base al raggiungimento dei 65 anni per il personale TAB e RU e dei 70 anni per il personale docente<sup>11</sup>.

Personale docente e ricercatore (ruolo)	2022	2023	2024	Totale
PO	27	19	24	70
PA	10	5	11	26
PD	1	1		2
RU	28	11	14	53
<b>Totale</b>	<b>66</b>	<b>36</b>	<b>49</b>	<b>151</b>
Personale TAB a tempo indeterminato (categoria), personale dirigente e CEL	2022	2023	2024	Totale
B	29	6	6	41
C	40	15	26	81
D	27	15	8	50
Personale TAB a tempo indeterminato (categoria), personale dirigente e CEL	2022	2023	2024	Totale
EP	5	6	2	13
Dirigenti	1			1
CEL	10	2	3	15
<b>Totale</b>	<b>112</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>201</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>178</b>	<b>80</b>	<b>94</b>	<b>352</b>

Fonte dati: Banca dati CSA di gestione del personale. Elaborazione a cura della Direzione Sviluppo Organizzativo e Gestione del Personale.

Complessivamente, fra il 2022 e il 2024 potrebbero essere collocate a riposo 352 unità di personale, pari all'8% del personale dell'Ateneo, di cui 151 afferenti al personale docente e ricercatore e 201 afferenti al personale TAB, dirigente e CEL.

### 3.3.2. Programmazione strategica delle risorse umane

Come riportato nel [Piano dei Fabbisogni del Personale per il triennio 2022-2024](#) approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo in data 28 aprile 2022, l'Amministrazione ha inteso dare copertura ai fabbisogni di personale TAB, che sono risultati estremamente elevati, in base ai seguenti criteri:

- potenziamento delle Strutture maggiormente coinvolte dall'attuazione dei progetti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR);

<sup>11</sup> Analisi previsionale del raggiungimento dei 65 anni di età per il personale TAB a tempo indeterminato, dirigente e CEL e per i ricercatori universitari di ruolo (RU) e dei 70 anni di età per il personale docente nel triennio 2022-2024. L'analisi intende dare un'idea dell'ordine di grandezza dei pensionamenti che potrebbero avere luogo nel corso del triennio 2022-2024 e non include una serie di fattori, rilevabili solo a livello individuale, che possono influenzare l'età del pensionamento.

- potenziamento degli organici derivante dalla riorganizzazione dell'Amministrazione e dallo sviluppo dell'Ateneo secondo un assetto multipolare, in base al raggiungimento di standard di servizio efficaci ed efficienti,
- completamento dei modelli organizzativi dipartimentali "a rete", a partire dall'individuazione prioritaria dei referenti delle Reti della Ricerca e della Didattica;
- assunzione di personale tecnico a servizio di più Strutture;
- assunzione di Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL) a tempo indeterminato;
- stabilizzazione del personale a tempo determinato e valorizzazione del personale idoneo inserito in graduatorie di concorso in corso di validità, al fine di valorizzare e integrare nell'organizzazione competenze, capacità e professionalità acquisite;
- sostituzione del personale cessato, ove necessaria.

La raccolta dei fabbisogni è avvenuta per la prima volta tramite una **procedura informatica avviata a gennaio 2022, che ha consentito di impostare una programmazione generale su base triennale**. Alla procedura hanno aderito tutte le Strutture dell'Amministrazione Centrale e i Dipartimenti. Nella procedura si richiedeva di indicare, per ciascuna posizione: **categoria e area funzionale; titolo della posizione; conoscenze e competenze; contenuti** (principali attività svolte); **motivazione** (sostituzione di personale cessato, potenziamento attività, nuova attività). La procedura consentiva inoltre di richiedere **stabilizzazioni e valorizzazioni** per il personale idoneo inserito in graduatorie di concorso in corso di validità. Veniva infine chiesto di attribuire una **priorità da 1 a 10** a ciascuna richiesta inviata. Di seguito si riporta il prospetto di sintesi delle posizioni di personale TAB richieste dalle Strutture dell'Amministrazione Centrale e dai Dipartimenti per Categoria e Area funzionale, con la relativa conversione in punti organico (tabella 8):

Tabella 8: Distribuzione delle posizioni di personale TAB richieste per Categoria e Area funzionale - conversione in punti organico.

Categoria e Area funzionale	Amministrazione Centrale		Dipartimenti		n totale	% totale
	n	%	n	%		
C - Amministrativa	34	17,89%	46	25,56%	80	21,62%
C - Biblioteche	6	3,16%		0,00%	6	1,62%
C - Tecnica, Tecnico-Scientifica ed Elaborazione Dati	21	11,05%	24	13,33%	45	12,16%
D - Amministrativa-Gestionale	75	39,47%	40	22,22%	115	31,08%
D - Biblioteche	6	3,16%		0,00%	6	1,62%
D - Tecnica, Tecnico-Scientifica ed Elaborazione Dati	26	13,68%	57	31,67%	83	22,43%
EP - Amministrativa - Gestionale	12	6,32%	4	2,22%	16	4,32%
EP - Biblioteche	1	0,53%		0,00%	1	0,27%
EP - Tecnica, Tecnico-Scientifica, Elaborazione Dati	6	3,16%	9	5,00%	15	4,05%
Dirigente	3	1,58%		0,00%	3	0,81%
<b>Totale complessivo</b>	<b>190</b>	<b>100,00%</b>	<b>180</b>	<b>100,00%</b>	<b>370</b>	<b>100,00%</b>

Elaborazione a cura della Direzione Sviluppo Organizzativo e Gestione del Personale.

### 3.3.3. Strategie di copertura del fabbisogno

Al fine di dare copertura ai fabbisogni di personale TAB, nella programmazione 2022 l'Amministrazione ha previsto i seguenti **strumenti di copertura dei fabbisogni**:

- **Assegnazione di risorse straordinarie aggiuntive a tempo determinato.** Assegnazione di 7 posizioni di Tecnologo di primo livello (Categoria EP3) e 10 posizioni di Tecnologo di secondo livello (Categoria D3) a 6 Direzioni, finalizzate a rafforzare le Strutture più in sofferenza e che saranno maggiormente esposte all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR); attivazione di 25 rapporti di lavoro subordinato a tempo determinato e pieno della durata di 12 mesi ciascuno, eventualmente prorogabili, da affiancare alle posizioni da Tecnologo in 4 Direzioni;
- **Stabilizzazioni.** Al fine di non disperdere e al contrario integrare nell'organizzazione le competenze, capacità e professionalità acquisite, l'Amministrazione ha dato priorità alla stabilizzazione del personale a tempo determinato idoneo inserito in graduatorie di concorso a tempo indeterminato prossime alla scadenza. Le stabilizzazioni coinvolgono 1 Direzione e 2 Dipartimenti per un totale di 2 posizioni di Categoria C e 1 posizione di categoria D;
- **Valorizzazioni.** L'Amministrazione ha dato priorità nella programmazione alla valorizzazione di personale idoneo inserito in graduatorie di concorso per categorie superiori. Le valorizzazioni di personale inserito in graduatoria di concorso coinvolgono 3 Direzioni e 4 Dipartimenti per un totale di 9 posizioni di Categoria D;

- **Assegnazione di posizioni trasversali a più Dipartimenti, verso Campus Mind.** Assegnazione di 1 posizione di Categoria EP e 1 posizione di Categoria D di area Tecnica-tecnico scientifica ed elaborazione dati trasversali a più Dipartimenti scientifici che si trasferiranno presso il nuovo Campus Mind;
- **Assegnazioni di posizioni finalizzate alla gestione dei progetti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).** Assegnazione di 7 posizioni di Categoria D e 2 posizioni di Categoria C a tempo indeterminato a 8 Direzioni, finalizzate a rafforzare la capacità amministrativa delle Strutture che risultano maggiormente impegnate nelle attività istruttorie e progettuali finalizzate alla partecipazione dell'Ateneo ai bandi per la realizzazione dei progetti legati al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza;
- **Completamento dei modelli dipartimentali a Rete.** Assegnazione di 5 posizioni di Categoria D a 5 Dipartimenti per il completamento dei modelli organizzativi dipartimentali, che prevedono le figure dei Referenti delle Reti della Ricerca e Terza Missione e della Didattica al fine di garantire il collegamento, il raccordo e la comunicazione fra Dipartimenti e Direzioni dell'Amministrazione Centrale;
- **Potenziamento delle attività e sostituzione per cessazione del personale delle Strutture.** Assegnazione di 5 nuove posizioni di Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL), 2 posizioni di Categoria EP, 11 posizioni di Categoria D, 8 di Categoria C per potenziare le attività delle Strutture e sostituire il personale cessato presso 2 Centri funzionali, 4 Dipartimenti e 9 Direzioni;
- **Reclutamenti speciali.** L'Amministrazione si impegna ad attuare una graduale copertura della quota del 7% di lavoratrici e lavoratori disabili prevista dalla Legge 12 marzo 1999, n. 68 "Norme per il diritto al lavoro dei disabili" attraverso una convenzione con la Provincia di Milano (n. 422 del 1.3.2002), successivamente rinnovata con la Città Metropolitana di Milano. Il raggiungimento della quota del 7% sarà oggetto di monitoraggio nel triennio 2022-2024;
- **Riorganizzazione delle procedure di reclutamento del personale TAB.** Al fine di ridurre le tempistiche di mobilità e reclutamento, formare Commissioni più ampie e specialistiche, favorire la più ampia partecipazione di concorrenti, l'Amministrazione organizzerà procedure accorpate per i reclutamenti di profili cosiddetti "generalisti", cioè profili di categorie C e D di area Amministrativa e Amministrativa gestionale di ampia collocabilità nel contesto organizzativo dell'Ateneo. Nell'ambito dell'accorpamento dei concorsi, sarà utilizzato lo strumento normativo dei **posti riservati al personale interno**, nell'ottica di un utilizzo razionale delle risorse e con la finalità di riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dal personale in base alle specifiche esigenze dell'Amministrazione;
- **Reclutamento basato sulle competenze.** Ritenendo che le competenze siano elemento necessario per la realizzazione di una prestazione ottimale, l'Amministrazione intende porre attenzione al possesso delle competenze già in fase selettiva dotandosi di strumenti di valutazione delle stesse rispondenti a metodologie e standard riconosciuti. La valutazione delle competenze potrebbe svolgersi attraverso l'utilizzo di una o più prove di tipo situazionale o di simulazione, individuale o di gruppo, attraverso cui saranno osservati i comportamenti dei candidati nel momento in cui si trovano ad affrontare delle problematiche o svolgere delle attività simili a quelle che potrebbero trovarsi a dover gestire nell'attività lavorativa. Le prove situazionali potrebbero prevedere la risoluzione di situazioni ipotetiche in gruppo (come nelle prove di *Role-playing* e *Business Game*) o la risoluzione di situazioni ipotetiche in prove individuali (come nell'Intervista situazionale, *In-basket* e *Case Study*).

### 3.3.4. Formazione

La pianificazione della formazione del personale dell'Ateneo è redatta in sintonia con il cambio di paradigma che intreccia il successo di ogni politica pubblica alla qualità del personale della Pubblica Amministrazione. Obiettivo principale della formazione è il **rafforzamento delle competenze esistenti, la valorizzazione delle aspettative e delle motivazioni di ciascuna unità di personale, nonché lo sviluppo di nuovi profili professionali**. La valenza della formazione è duplice: sviluppare le competenze individuali del personale e rafforzare strutturalmente l'amministrazione pubblica, nella prospettiva del miglioramento continuo della qualità dei servizi e nell'intento di **consolidare il nesso di causalità tra competenze individuali e capacità amministrativa**.

I criteri per la progettazione delle attività formative per il personale dell'Ateneo sono definiti all'interno dell'[Accordo integrativo, sottoscritto in data 23 dicembre 2021 dalle Delegazioni di Parte Pubblica e Parte Sindacale e valido dal 1° gennaio 2022 al 31 dicembre 2024](#), che contiene le linee guida per la definizione del piano di formazione del Personale tecnico, amministrativo e bibliotecario di Ateneo per il triennio 2022-2024.

Il piano formativo dell'Ateneo è inoltre redatto in coerenza con le prospettive di sviluppo dell'offerta formativa delineate all'interno del POLA - Piano Organizzativo del Lavoro Agile - approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo il 26 gennaio 2021 - e delle linee programmatiche enunciate nel Patto per l'Innovazione del Lavoro Pubblico e la Coesione Sociale.



La progettazione delle attività formative viene effettuata in coerenza con gli obiettivi di miglioramento e crescita dell'Ateneo nonché di qualificazione, ri-qualificazione e valorizzazione del personale, attraverso la raccolta delle esigenze espresse e l'analisi del fabbisogno formativo, letto in chiave di competenze.

L'approccio per competenze consente di valorizzare il personale della PA, considerato elemento fondamentale del processo di modernizzazione e di miglioramento della qualità delle politiche e dei servizi, che impattano positivamente sulla vita dell'Ateneo e degli *stakeholder*. La formazione per competenze si propone come leva di sviluppo professionale, strumento di crescita individuale e collettivo, occasione di promozione per nuovi modelli culturali e organizzativi.

Le aree di sviluppo delle competenze individuate come centrali nell'Accordo integrativo sono:

- **competenze digitali**, nell'ottica della transizione al digitale delle PA, con l'obiettivo di creare una base condivisa di conoscenze e capacità tecnologiche e d'innovazione tra il personale TAB, mediante interventi formativi personalizzati;
- **soft skills e competenze legate al lavoro agile**, nell'ottica della diffusione di una nuova cultura organizzativa orientata alla flessibilità e al lavoro per obiettivi e con il fine di trasmettere le capacità necessarie a contribuire alla realizzazione di una diversa organizzazione del lavoro e a gestire in maniera efficace ed efficiente il lavoro agile: problem solving, stili di leadership e capacità di delegare, team working, time management, gestione dei conflitti, remote management, comunicazione digitale, diritto alla disconnessione;
- **competenze linguistiche**, nell'ottica dell'obiettivo strategico dell'Ateneo in ordine all'internazionalizzazione, grazie alla collaborazione con il Centro Linguistico di Ateneo SLAM, all'interno del progetto "Inglese per Tutti" per implementare e migliorare la conoscenza della lingua inglese di tutto il personale TAB;
- **competenze tecnico-professionali e scientifiche per famiglie o profili professionali**, si possono programmare percorsi per acquisire conoscenze specialistiche inerenti allo specifico contenuto tecnico dell'attività professionale svolta, che rappresentano la cosiddetta "cassetta degli attrezzi" delle competenze tangibili;
- **competenze manageriali** per i/le responsabili sono previsti percorsi di accompagnamento volti a favorire il cambiamento nell'organizzazione del lavoro e negli stili di coordinamento, anche in funzione del POLA.

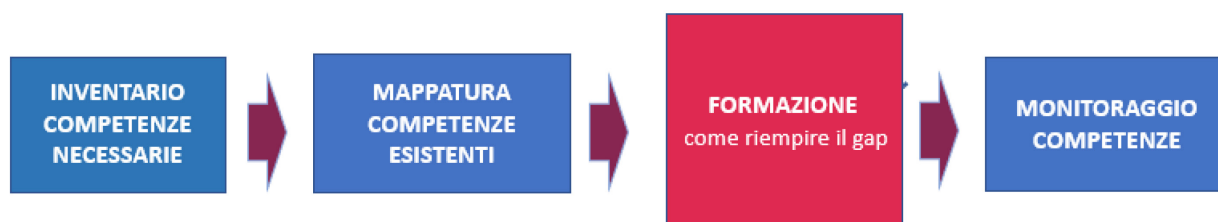
Le azioni previste si articolano lungo quattro direttrici modulate sull'analisi e sul potenziamento delle competenze: due di carattere generale, rivolte a tutto il personale attraverso l'avvio della mappatura delle competenze e l'adesione dell'Ateneo al progetto nazionale per le competenze digitali per la PA, e due di carattere trasversale attraverso il progetto interno di costituzione e formazione specifica dedicata alle Reti di coordinamento delle competenze di Ateneo e la progettazione di corsi dedicati al personale di nuova assunzione e al personale che intraprende percorsi di mobilità interna.

#### 3.3.4.1. Progetto di mappatura e ricognizione delle competenze in Ateneo

Nell'ambito del piano di formazione 2022-2024 è prevista la progettazione e l'implementazione del progetto di rilevazione dei fabbisogni formativi attraverso la raccolta e l'analisi approfondita delle esigenze formative espresse all'interno delle Strutture. I fabbisogni formativi saranno analizzati attraverso la mappatura delle competenze attese e di quelle attualmente possedute all'interno di ciascuna Struttura, realizzate tramite una rilevazione delle competenze che coinvolgerà, in momenti diversi e con il ricorso a diverse metodologie di ricerca, sia i/le Responsabili delle Strutture sia il personale interessato, con l'obiettivo di ricostruire un quadro il più possibile esaustivo delle esigenze formative e delle peculiarità delle numerose aree di intervento presenti nell'Ateneo. Particolare attenzione sarà inoltre dedicata, nell'ambito dell'analisi, alle competenze trasversali e soft skills, al fine di avviare percorsi formativi differenziati dedicati a quest'area di competenza.

Come descritto nella figura 3, il progetto di mappatura e ricognizione delle competenze in Ateneo sarà articolato - all'interno del triennio di riferimento 2022 -2024 - in **quattro fasi principali**.

Figura 3: Le fasi del progetto di mappatura e ricognizione delle competenze in Ateneo.



- La prima fase, propedeutica all'avvio dell'analisi empirica, è rappresentata dalla **realizzazione dell'inventario delle competenze** che costituisce la base della successiva rilevazione, fornendo il "perimetro" delle competenze che vengono prese in considerazione ai fini dell'analisi. L'inventario sarà finalizzato attraverso la **rilevazione delle competenze attese** all'interno delle Strutture grazie alla verifica operata insieme ai/alle Responsabili di Struttura.
- La seconda fase prevede la **mappatura delle competenze esistenti** all'interno delle Strutture, attraverso **interviste semi-strutturate ai/alle Responsabili di Struttura** per individuare le competenze presenti all'interno delle Strutture per ciascun "ruolo" (responsabili di ufficio, responsabili di settore, staff), al fine di individuare il "gap formativo" risultante dalla comparazione delle competenze attese e possedute; questa fase, da concludere entro la fine del 2022, potrà essere integrata con un questionario somministrato al personale al fine di raccogliere una auto-valutazione delle competenze possedute.
- Una volta concluse le interviste ai/alle Responsabili di Struttura, sarà possibile rilevare il **gap di competenza** su cui commisurare il fabbisogno formativo. La rielaborazione dei dati aggregati permetterà sia di costruire un bilancio complessivo delle competenze presenti in Ateneo sia di **focalizzare per ogni Struttura i gap formativi**, così da articolare la proposta di formazione in base al relativo e necessario fabbisogno. L'Ufficio Formazione Continua e Aggiornamento Professionale approfondirà i risultati dell'indagine con riferimento sia alle singole Strutture sia, al loro interno, alle unità organizzative e al personale afferente, al fine di indirizzare, con la collaborazione dei/delle responsabili, le proposte formative nelle aree di maggiore necessità.
- Dopo la progettazione e l'avvio dell'erogazione delle nuove proposte formative elaborate a seguito dell'analisi delle competenze attese e previste, il progetto si concluderà, entro la fine del 2024, con un **output di monitoraggio**. Quest'ultima prevede un aggiornamento della rilevazione effettuata all'interno delle Strutture per verificare, con la collaborazione dei/delle Responsabili di Struttura, lo stato del gap formativo e potere così rimodulare l'offerta adottando gli opportuni correttivi e aggiornamenti.

Il primo passo all'interno del progetto è stato, dunque, quello di **costruire un inventario delle competenze attese**. Si è considerato un primo elenco di competenze ritenute necessarie, che viene ora verificato con i responsabili per valutarne l'aderenza alle Strutture, con l'intento di costruire un **framework di competenze** condivise.

Il progetto si trova attualmente nella **seconda fase**, di mappatura delle competenze attese ed esistenti. All'interno di questa fase è prevista, innanzitutto, la rilevazione all'interno delle Strutture grazie all'intervista con i/le Responsabili di Struttura. Successivamente, si proporrà al personale afferente alle Strutture un questionario di autovalutazione, strutturato sulla base del framework costruito con i/le Responsabili di Struttura, per mappare le competenze esistenti a livello individuale.

#### 3.3.4.2. *Competenze digitali per la PA*

Un'azione specifica dedicata alle **competenze digitali** è quella sviluppata dal progetto "Competenze digitali per la PA" promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica, volto al consolidamento delle competenze digitali comuni a tutto il personale della PA (non professionisti ICT), al fine di accrescere la propensione complessiva al cambiamento e all'innovazione nella pubblica amministrazione, cui l'Università degli Studi di Milano ha aderito sin dalla fase sperimentale e che sarà progressivamente rivolta a tutto il personale dell'Ateneo.

Sono state identificate quattro diverse classi di competenze (base, complementari, specialistiche, management e leadership) per fornire ai/alle dipendenti gli strumenti per affrontare le specificità dei cambiamenti nei processi di lavoro della pubblica amministrazione italiana dovuti alla digitalizzazione. Attraverso la piattaforma Syllabus, sviluppata dal Dipartimento della Funzione Pubblica, saranno offerti percorsi formativi differenziati per target di riferimento (competenze e destinatari), altamente qualificati, certificati all'interno di un sistema di accreditamento, individuati a partire dall'effettiva rilevazione dei gap di competenza rispetto ad ambiti strategici comuni a tutto il personale, o specifici e professionalizzanti.

Il personale partecipa, inoltre, ai corsi interni in ambito informatico realizzati ogni anno grazie al supporto dei docenti dell'Ateneo sui software di maggior uso e sulle piattaforme gestionali; l'Ateneo inoltre offre la possibilità a tutto il personale di ottenere la certificazione ICDL Base nell'arco del triennio 2022/2024, operando come Test Center per lo svolgimento degli esami.

#### 3.3.4.3. *Formazione per i Referenti delle Reti di coordinamento delle competenze di Ateneo*

Una formazione specifica inerente le competenze di processo è quella destinata alle **Reti di coordinamento delle competenze di Ateneo**, istituite con Determina direttoriale del 18 dicembre 2020, che mettono in collegamento le Direzioni competenti e i Dipartimenti, facilitando il coordinamento e la condivisione di conoscenze e buone prassi attraverso l'operato dei Referenti delle Reti. Le Reti sono istituite nelle seguenti aree: Didattica, Ricerca, ICT, Anticorruzione Trasparenza e Privacy, Servizi Tecnici, Vigilanza Pulizie e altri servizi.

La formazione delle Reti è indirizzata a sollecitare una serie di competenze e conoscenze, anche trasversali, necessarie ad assicurare il corretto svolgimento delle attività di supporto amministrativo a livello decentrato sull'intera filiera dei processi e l'acquisizione di un modus operandi qualificato e condiviso con gli uffici centrali, teso a orientare l'azione amministrativa del personale delle Reti verso l'armonizzazione delle procedure interne e l'efficacia ed efficienza delle metodologie operative.

#### *3.3.4.4. Formazione per il personale di nuova assunzione e per il personale in mobilità interna*

Analogamente dovrà essere incentrata sulle competenze la formazione specifica dedicata al **personale di nuova assunzione** e quello in **mobilità interna**. Al personale neoassunto viene offerto un pacchetto di formazione obbligatoria - relativa alla sicurezza sul lavoro, DPGR, Anticorruzione e Trasparenza, Risparmio energetico - e specifica di Ateneo sul sistema di Assicurazione della Qualità, norme ISO 9001 e lavoro agile che potrà essere integrato con una formazione relativa allo status di dipendente della Pubblica Amministrazione - contratto e rapporto di lavoro, politiche di welfare di Ateneo, identità digitale - e all'utilizzo delle piattaforme comuni di Ateneo e alle procedure amministrative condivise.

Una formazione dedicata all'acquisizione delle competenze necessarie a rivestire nuovi ruoli potrà essere offerta a chi assume nuove responsabilità (in ordine al saper fare e saper essere - competenze trasversali e soft skills) e a chi per mobilità interna cambia posizione all'interno dell'organizzazione, al fine di colmare eventuali gap formativi rispetto al nuovo ruolo da ricoprire.

#### *3.3.4.5. Bestr piattaforma per la certificazione e condivisione digitale di competenze*

Per valorizzare le competenze acquisite dal personale tecnico amministrativo e bibliotecario, l'Università degli Studi di Milano ha aderito a Bestr, la piattaforma di Cineca per la **certificazione e condivisione digitale di competenze** acquisite tramite attività curriculari, che rilascia **Open Badge**. Cineca, Consorzio interuniversitario che opera sotto il controllo del Ministero dell'Università e della Ricerca e offre supporto alle attività della comunità scientifica tramite il supercalcolo e le sue applicazioni, realizza sistemi gestionali per le amministrazioni universitarie e il MUR, progetta e sviluppa sistemi informativi per pubblica amministrazione, sanità e imprese, ha sviluppato una piattaforma di Digital Credentialing. Attraverso Bestr sarà possibile valorizzare le competenze acquisite grazie alla attività formativa: queste potranno essere rappresentate da un Open Badge, standard internazionale OBI. Un Open Badge è una sorta di fotografia digitale delle competenze: come una foto contiene - oltre alla foto stessa - le informazioni su data e luogo di scatto, allo stesso modo anche il Badge contiene delle informazioni aggiuntive - i metadati (competenza acquisita, metodo di conseguimento, identità dell'emittente e dello studente) - leggibili da tutte le applicazioni che leggono Open Badge, e spendibili anche internazionalmente.

## **4. Monitoraggio**

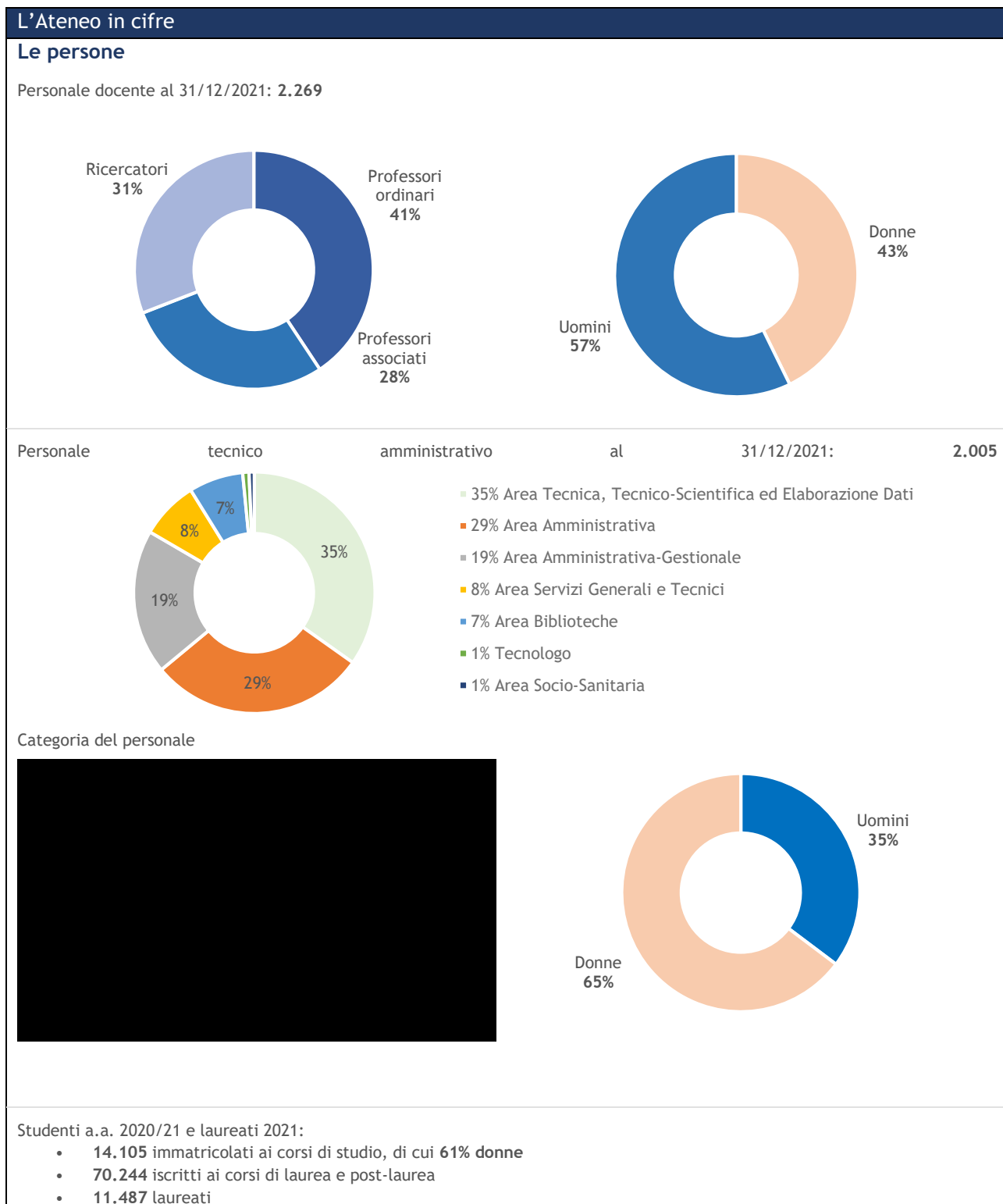
Il PIAO sarà sottoposto a un monitoraggio infrannuale con tempi e modalità determinate per ogni sezione, in ragione delle specificità dei diversi processi che lo compongono.

In particolare, il monitoraggio degli indicatori di valore pubblico avverrà contestualmente al monitoraggio degli indicatori del Piano Strategico, previsto ogni anno al 30 giugno. In quest'ambito, verrà presentato in CdA un Report di monitoraggio degli indicatori del PS; gli esiti verranno resi pubblici in forma semplificata, tramite un cruscotto, sul portale di Ateneo.

Gli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale saranno sottoposti a monitoraggio intermedio nelle modalità previste dal SMVP. Entro il mese di luglio di ogni anno, l'Amministrazione presenterà al NdV e al CdA una Relazione sugli esiti di questo monitoraggio.

Nel corso dei prossimi anni, l'Amministrazione intende armonizzare ove possibile le attività di monitoraggio delle diverse sezioni, in un'ottica di semplificazione e di migliore efficacia ed efficienza dei processi.

## Appendice: L'Ateneo in cifre



<p>Studenti: <b>70.244</b>      Corsi di studio: <b>62.509</b>      Post-Laurea: <b>7.735</b></p>	
<p>Corsi di Studio <b>89%</b></p> <p>Post-Laurea <b>11%</b></p>	<p>Lauree Triennali 62%</p> <p>Lauree Magistrali 19%</p> <p>Lauree a Ciclo Unico 19%</p>
<p>Corsi di Perfezionamento 50%</p> <p>Scuole di Specializzazione 31%</p> <p>Dottorati 13%</p> <p>Master 6%</p>	<p>Isritti ai corsi di studio per area</p> <p>Area Umanistica e Scienze Sociali 56%</p> <p>Area Scientifica 29%</p> <p>Area Medica 15%</p>
<p>Laureati <b>2021: 11.487</b></p> <p>Lauree Triennali 56%</p> <p>Lauree Magistrali 31%</p> <p>Lauree a Ciclo Unico 13%</p>	<p><b>Le strutture</b></p> <p>60 sedi (comprese le aziende agrarie, escluse le residenze), per quasi 450.000 m<sup>2</sup> di patrimonio immobiliare, di cui:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oltre 65.000 m<sup>2</sup> per laboratori per ricerca</li> <li>• oltre 9.000 m<sup>2</sup> per laboratori per didattica</li> <li>• oltre 47.000 m<sup>2</sup> per Aule</li> </ul> <p>31 Dipartimenti, di cui 8 di “eccellenza”</p> <p>53 Centri di Ricerca Coordinata</p> <p>4 Piattaforme tecnologiche UNITECH</p> <p>10 Facoltà/Scuole</p> <p>16 Direzioni amministrative</p>
<p><b>La Didattica (offerta formativa a.a. 2021/22)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 77 Lauree Triennali e a ciclo unico</li> <li>• 64 Lauree Magistrali</li> <li>• 33 Dottorati</li> <li>• 75+ Master e perfezionamento</li> <li>• 65+ Scuole di specializzazione</li> </ul> <p><b>Dimensione internazionale della didattica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 23 percorsi in lingua inglese</li> <li>• 4 percorsi con almeno un curriculum in inglese</li> <li>• 21 joint/double degree</li> </ul> <p>Nel 2020/21:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4.765 (7,4%) studenti internazionali nei corsi di studio</li> <li>• 329 studenti <i>INCOMING</i> (Erasmus+ studio, Erasmus + Traineeship, Stream, Exchange)*</li> <li>• 997 studenti <i>OUTGOING</i> (Erasmus+ studio, Erasmus+ Traineeship, Programma tesi all'estero, Stream, Exchange, Doppio titoli)*</li> <li>• circa 1.300 accordi internazionali per mobilità, doppio titolo</li> </ul> <p>* Dati fortemente condizionati dall'emergenza sanitaria da Covid-19</p>	<p><b>Il servizio bibliotecario di Ateneo (2021)</b></p> <p>17 biblioteche:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oltre 2.800 posti a sedere</li> <li>• 1,8 milioni di monografie a stampa e oltre 30.000 titoli di periodici cartacei</li> <li>• oltre 55.000 prestiti</li> </ul> <p><b>Biblioteca digitale:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 270 banche dati</li> <li>• 72.000 periodici elettronici in abbonamento e 30.000 ad accesso gratuito consultabili da Minerva, il punto di accesso alle risorse bibliografiche dell'Università degli Studi di Milano; oltre 2.000.000 articoli scaricati</li> <li>• 700.000 libri elettronici; più di 320.000 capitoli scaricati</li> </ul>
<p><b>I servizi agli studenti</b></p> <p><b>Il diritto allo studio 2021/2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5.513 Borse di studio regionali diritto allo studio</li> <li>• 750 Borse di Ateneo di servizio</li> <li>• 160 Borse di Ateneo di merito</li> <li>• 60 borse Excellence per gli studenti stranieri immatricolati alle lauree magistrali</li> </ul> <p><b>Alloggi 2021/22</b></p> <p>924 posti letto assegnati così suddivisi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 734 per il diritto allo studio</li> <li>• 150 per gli studenti Erasmus incoming</li> <li>• 40 per gli studenti stranieri di cui alcuni riservati ai rifugiati e gli altri per i dottorandi</li> </ul> <p><b>Mense 2021</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 355.783 pasti erogati, di cui 153.484 gratuiti</li> <li>• 8 mense a gestione indiretta</li> <li>• 7 mense ospedaliere convenzionate</li> <li>• 71 punti di ristoro privati convenzionati</li> </ul>	

## Orientamento

### Orientamento in ingresso nel 2021

- 16.870 partecipanti ad eventi di orientamento in ingresso (incontri di area, open day Ateneo, presentazione dei corsi di laurea magistrale, saloni di orientamento online, webinar di presentazione dell'offerta didattica e dei servizi di Ateneo, attività dei singoli CdS, corso di preparazione al test di Medicina e Chirurgia) e 253.063 visualizzazioni dell'Open week virtuale
- circa 600 partecipanti a 23 progetti di percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento (PCTO)

### Attività di incontro domanda-offerta nel 2021

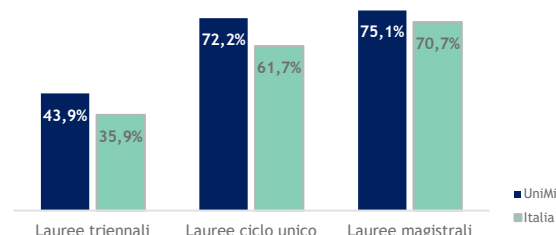
- 23.281 aziende iscritte al servizio Banca dati Curriculum Vitae di cui 2.882 nuove aziende accreditate durante l'anno
- 102.591 CV presenti in banca dati
- 26.295 curriculum vitae scaricati dalle aziende iscritte
- 6.908 pubblicazioni annunci sulla bacheca annunci di lavoro
- 55.780 candidature da parte degli studenti e dei laureati dell'Ateneo

### Orientamento al lavoro nel 2021

- 9.159 partecipanti ad incontri, seminari, laboratori di orientamento al lavoro e Recruiting Day
- 2.579 partecipanti alla Job Fair di Ateneo che ha coinvolto 94 aziende, con 13.889 CV inviati alle aziende dai partecipanti

### Occupazione dei laureati ad un anno dalla laurea\*

Laureati 2019: indagine AlmaLaurea

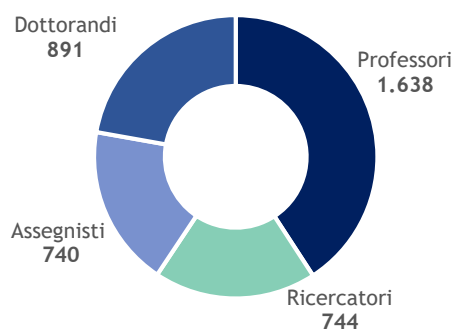


\* (definizione ISTAT forze lavoro)

## La Ricerca

L'Università degli Studi di Milano è l'unico Ateneo italiano a far parte della LERU, la League of the European Research Universities

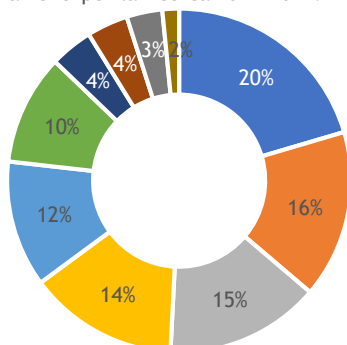
Persone (al 31/12/2021): 4.013



### Strutture

- 31 Dipartimenti (di cui 8 "Dipartimenti di eccellenza")
- 53 Centri di ricerca coordinata (CRC)
- 4 Piattaforme tecnologiche "UNITECH" (COSPECT, INDACO, NOLIMITS, OMICs): attrezzature di ultima generazione trasversalmente a disposizione dei gruppi di ricerca dell'Ateneo

Totale finanziamenti per la ricerca 2017-2021: 214,6 mln €



### Pubblicazioni 2016-20

- n. pubblicazioni: circa 58.000, di cui 45% open access (fonte: AIR)
- 55 riviste scientifiche open access di Ateneo sulla piattaforma Open Journal System
- Field-Weighted Citation Impact: 1,79 (fonte: SCIVAL)
- Outputs in Top Citation Percentiles<sup>1</sup>: 20,2% (fonte: SCIVAL)
- International Collaboration<sup>2</sup>: 45,2% (fonte: SCIVAL)

<sup>1</sup> Publications in top 10% most cited worldwide

<sup>2</sup> Publications co-authored with Institutions in other countries

Ranking	Italy	World
ARWU 2020	3	179
QS 2021	5	302
THE-WUR 2021	8	371
Leiden 2021*	5	170

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

### Finanziamenti per la ricerca 2017-2021

- 1.255 progetti di ricerca finanziata (di cui 260 finanziati dall'UE e da organismi internazionali)
- 1.792 contratti di ricerca commissionata

- 20% Ricerca commissionata
- 16% UE-H2020
- 15% Naz.li privati
- 14% MIUR
- 12% ERC
- 10% Enti territoriali
- 4% Ricerca finanziata (extra bando)
- 4% Altri Ministeri e EEPP
- 3% Internazionali
- 2% UE-Altri Programmi

**Chiamate dirette ERC**

Dal 2012, la Statale ha attivato:

- **6 chiamate** come PA di vincitori/vincitrici interni/e (ERC Starting e Consolidator)
- **15 chiamate** (9 PA, 5 PO, 1 RTDB) di vincitori/vincitrici ERC Starting, Consolidator e Advanced esterni/e, con il sistema della portability del finanziamento (12 PI provenienti da altri enti italiani e 3 dall'estero - questi/e ultimi/e hanno potuto godere anche del finanziamento aggiuntivo che la Fondazione Cariplo destina ai vincitori/vincitrici di bandi ERC, provenienti dall'estero, che si trasferiscono in Lombardia con il loro grant)

**Scavi archeologici**

Nel 2021 sono stati stanziati **400.000 €** per la realizzazione di campagne di scavo in **15 siti archeologici**: Acilia (RM), Bagnolo S. Vito (MN), Ca' Granda (Milano), Caverna Generosa a Val d'Intelvi (CO), Colombare di Negrar (VR), Gortina (Creta) - Grecia, Gravina in Puglia (BA), Nora (CA), Piana di Erbil - Kurdistan Iracheno, Selinunte (TP), Tarquinia (VT), Tebtynis (Umm-el-Breigat) - Egitto, Terramara S. Rosa di Poviglio (RE), Travo S. Andrea (PC), West Aswan - Egitto