



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Anno 2018

(ART. 10, COMMA 1 PUNTO B) DECRETO LEGISLATIVO 27 OTTOBRE 2009, N. 150

APPROVATA NELLA SEDUTA DEL CDA DEL 25 GIUGNO 2019

VALIDATA NELLA SEDUTA DEL NdV DEL 17 GIUGNO 2019

SOMMARIO

PREMESSA	3
1. SINTESI DI INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI	5
1.1. Il contesto di riferimento esterno	5
1.2. La Statale di Milano	7
2. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	17
2.1. Performance Organizzativa dell'Ateneo	17
2.2. Performance Organizzativa dell'Amministrazione	18
3. ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	20
4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	22
4.1. Performance Direttore Generale	22
a) Obiettivi di Performance Organizzativa 2018 (60%)	22
b) Obiettivi di economicità, semplificazione, efficienza - valutazione dei risultati rispetto ai target (20%)	27
c) Obiettivi strategici di ateneo - valutazione dei risultati rispetto ai target (20%)	28
4.2. Performance Dirigenti	28
5. VALUTAZIONE DEL RISCHIO STRESS LAVORO-CORRELATO, BENESSERE ORGANIZZATIVO, WELFARE E PARI OPPORTUNITA	30
5.1. Salute e sicurezza sul luogo di lavoro e valutazione del rischio stress lavoro-correlato	30
5.2. Benessere Organizzativo	32
Welfare di Ateneo	33
Azioni realizzate dal CUG	35

PREMESSA

La Relazione sulla Performance 2018 prevista dall'art. 10, comma1, lettera b) del decreto D.lgs 150/2009 costituisce lo strumento mediante il quale l'Ateneo illustra ai cittadini e agli *stakeholder* interni ed esterni i risultati ottenuti nel corso del 2018, concludendo il ciclo di gestione della performance.

La presente Relazione rendiconta il Piano Integrato 2018-2020, adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 7 marzo 2018. Il Sistema di Misurazione - il documento che esplicita il modello di funzionamento che sta alla base dei sistemi di misurazione e valutazione che l'Ateneo ha adottato- cui il presente documento fa riferimento è stato approvato con delibera del CdA il 20 dicembre 2018, previo parere positivo del Nucleo di Valutazione del 13 dicembre dello stesso anno. Il decreto legislativo 74/2017 ha previsto che la Relazione sulla Performance debba essere approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione entro il 30 giugno di ogni anno.

Nel **primo capitolo** vengono presentati in forma sintetica i risultati di maggior rilievo ottenuti dall'Ateneo nel corso del 2018, dopo una breve premessa sugli elementi di contesto esterno rilevanti per l'impatto che hanno sulle attività istituzionali di una università.

Il **secondo capitolo** illustra gli esiti della performance organizzativa di Ateneo - con riferimento cioè ai risultati raggiunti dal sistema istituzionale nel suo complesso per realizzare gli obiettivi strategici di Formazione, Ricerca e Terza Missione, nonché delle aree del governo e della gestione delle risorse e dei servizi - nonché della performance organizzativa delle strutture dell'Amministrazione, che coincide con i risultati dei dirigenti e del personale di categoria EP responsabile di struttura complessa.

Il **terzo capitolo** descrive in forma sintetica le azioni intraprese in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza contenuti nell'aggiornamento 2018 del Piano Triennale, nonché i provvedimenti organizzativi più significativi per il miglioramento della performance complessiva.

Il **quarto capitolo** riprende brevemente i criteri di valutazione della performance individuale riportando per esteso i risultati di performance del Direttore Generale in carica fino a dicembre 2018.

Il **quarto ed ultimo capitolo** riporta gli esiti dell'indagine sulla valutazione del rischio stress lavoro-correlato, nonché delle attività relative al Benessere Organizzativo promosse dall'Ateneo, con particolare riferimento alle numerose azioni di welfare (People Care) a favore del personale.

Questa Relazione, oltre a costituire la conclusione del ciclo della performance, rappresenta anche la conclusione di un complesso iter amministrativo che ha comportato la necessità di valutare ex post i risultati di attività e obiettivi programmati dalla precedente gestione. La rendicontazione delle attività effettuata, pertanto, ha risentito inevitabilmente di alcune criticità, *in primis* la difficoltà a rapportare le valutazioni complessive ad un contesto organizzativo e a scelte programmatiche maturate in un differente contesto.

Per tale ragione e al fine di operare scelte, per quanto possibile, connotate da elementi di oggettività, l'Amministrazione ha ritenuto necessario e opportuno avviare un metodo di lavoro che prevedesse un confronto sinergico con il Direttore Generale in carica fino al 31 dicembre 2018.

Anche per quanto attiene la valutazione dei risultati ottenuti dai Dirigenti e dal personale EP responsabile di struttura di primo livello è stata acquisita una circostanziata relazione corredata della misura dei risultati raggiunti in rapporto agli obiettivi di performance assegnati. La relazione fornita e le schede pervenute hanno pertanto consentito di graduare la valutazione in base a criteri univoci ed oggettivi che, tuttavia, risentono delle criticità sopra evidenziate.

Com'è noto, il **nuovo Piano Integrato della Performance 2019-2021** è stato predisposto operando scelte di discontinuità che, a regime, consentiranno una più efficace connessione tra strategie, performance

organizzativa, performance delle strutture e individuale. Il modello e le dimensioni cui fa riferimento il nuovo Piano, infatti, sono relativi alla performance organizzativa di ateneo, alle modalità e procedure di applicazione del sistema premiante collegato alla performance organizzativa della Direzione generale e delle strutture di primo livello, nonché alla performance individuale. Tramite i rispettivi responsabili, gli obiettivi operativi delle strutture vengono attribuiti ai responsabili delle unità operative interne, unitamente ai compiti di gestione ordinaria, secondo una logica a cascata che viene ad interessare tutte le strutture dell'amministrazione centrale ed in particolare, le figure EP responsabili di Settore o di Ufficio all'interno di Direzioni o Divisioni. Queste posizioni di responsabilità sono soggette ad una procedura di valutazione di risultato. A tal riguardo si vuole sottolineare che, secondo una diversa logica, a Dirigenti e personale EP con funzioni apicali sono stati attribuiti obiettivi di performance sfidanti, orientati alla soluzione di problemi e al miglioramento continuo.

1. SINTESI DI INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

In questo capitolo vengono sintetizzati i principali risultati che l'Ateneo ha conseguito nell'esercizio della propria *mission* istituzionale, coerentemente con la necessità di comunicare all'esterno (*Accountability*) ai propri portatori di interesse i principali esiti raggiunti, nonché alcuni aspetti rilevanti determinati dal contesto esterno che hanno avuto impatto sull'esercizio delle proprie attività istituzionali.

1.1. Il contesto di riferimento esterno

Dopo la Riforma n. 240/2010 - la cosiddetta Legge Gelmini - e il decreto legislativo n. 150/2009 - il cosiddetto Decreto Brunetta - che hanno introdotto importanti modifiche al sistema universitario italiano, gli interventi che negli ultimi anni hanno avuto ricadute di tipo organizzativo e gestionale sugli atenei si possono ascrivere all'introduzione del sistema di accreditamento periodico introdotto da ANVUR, alla gestione della qualità di didattica, ricerca, terza missione e servizi amministrativi nonché alla normativa in materia di anticorruzione e trasparenza e di gestione del ciclo della performance.

Secondo il "**Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2018**"¹ pubblicato da ANVUR, dopo una fase di riduzione il numero degli immatricolati agli atenei italiani è in aumento. Nel 2017/18 si sono immatricolati 291.000 studenti, registrando un incremento di 22.000 unità (8,2%) rispetto al punto di minimo toccato nel 2013/14. Anche la percentuale di immatricolati di nazionalità straniera è in crescita, tuttavia permane molto bassa a un confronto internazionale. Segnali di miglioramento provengono anche dagli indicatori di regolarità e successo dei percorsi di studio, nonché dalla percentuale di abbandoni degli studi tra il primo e il secondo anno, che è passata dal 15% al 12% degli immatricolati nel 2016/17, per i corsi triennali, dal 9,6% al 7,5% per quelli a ciclo unico e magistrali. Rapportando le pubblicazioni censite (ponderate o meno sulla base delle citazioni ricevute) alle risorse dedicate (umane o finanziarie), l'Italia si colloca ai massimi livelli nel confronto internazionale. Rimangono tuttavia insufficienti l'accesso del sistema italiano ai finanziamenti europei, in particolare al programma ERC. Anche le attività di terza missione, pur mancando una puntuale rilevazione annuale, sembrano in crescita.

Il Rapporto OCSE *Education at a Glance 2018* rileva come tra i giovani adulti (25-34 anni) sia aumentata la percentuale di laureati passando dal 19% nel 2007 al 27% nel 2017, pur rimanendo distanti dalla media dei Paesi OCSE (44%), e solamente il 18% degli adulti (25-64 anni) abbia un'istruzione terziaria, contro il 39% della media dei Paesi OCSE. Tuttavia, permangono *gap* da colmare a livello generazionale e di genere: il tasso di occupazione dei laureati 25-34 anni è diminuito dal 70% al 65% circa tra il 2007 e il 2017, mentre per i laureati 55-64 anni è salito dal 65% all'85%. Il *gap* occupazionale tra uomini e donne 25-34 anni in possesso di un titolo di educazione terziaria è tuttora ampio e al di sotto della media OCSE.

Per quanto riguarda la spesa per istruzione questa rimane tra le più basse in ambito OCSE: al 2015 l'Italia investe il 3,9% del proprio PIL nell'istruzione, mentre la media dei paesi OCSE si attesta sul 5%.

Relativamente al finanziamento pubblico al sistema universitario, il **Fondo di funzionamento ordinario (FFO)** assegnato alle Università con la legge di bilancio per l'anno 2018, approvata nella passata legislatura, ha evidenziato una crescita rispetto alle annualità precedenti attestandosi intorno ai 7,3

¹ ANVUR, [Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2018](#)

miliardi di euro, a fronte di circa 7 miliardi di euro stanziati negli anni precedenti. Questo aumento, tuttavia, ha riguardato solo le componenti vincolate, principalmente i piani straordinari di assunzioni ed i Dipartimenti di eccellenza, mentre la componente non vincolata (quota base, premialità e intervento perequativo), destinata alla copertura della spesa "strutturale" legata alle retribuzioni, ai costi consolidati di gestione e al finanziamento delle primarie e irrinunciabili funzioni istituzionali degli Atenei correlate alla formazione e alla ricerca, è addirittura lievemente diminuita. Un segnale preoccupante, quest'ultimo, se associato alla ripresa di un'evoluzione crescente della spesa obbligatoria, con segnali evidenti proprio a partire dal 2018, per effetto dell'allentamento dei vincoli al *turn over*, dei piani straordinari di assunzioni e degli sblocchi retributivi che determinano un incremento automatico e non governabile della spesa per gli Atenei. Un segnale preoccupante anche considerato che gli aumenti retributivi sono definiti dalla legge per il personale non contrattualizzato, e dai contratti collettivi per il personale contrattualizzato, e che tali oneri non sono ad oggi riconosciuti nel finanziamento pubblico, con la sola eccezione degli scatti dei docenti previsti però solo a partire dal 2020.

Quanto a dire, in assenza di interventi correttivi sul "quantum" del finanziamento pubblico al sistema ovvero in mancanza di una rivisitazione delle stesse politiche di finanziamento volta a svincolare le risorse da specifici interventi rilasciandole invece all'"autonomia responsabile degli Atenei", gli effetti combinati di una dinamica crescente della spesa obbligatoria e di una sostanziale stabilità del finanziamento pubblico potranno determinare l'avvio di una fase di progressiva riduzione delle risorse per il sistema universitario, a scapito del Paese e del suo capitale umano.

Tabella 1. Fondo di funzionamento ordinario UniMi 2016-2018

FFO non vincolato UniMi	2016	2017	2018
Quota base	188.586.916,00	188.102.702,00	172.820.315,00
Quota premiale	55.992.433,00	66.713.355,00	79.623.769,00
Perequativo	10.641.710,00	1.616.866,00	2.472.873,00
Piani straordinari	10.964.156,17	10.925.063,17	11.285.086,00
No tax area	-	1.207.480,00	1.306.280,00
TOTALE	266.185.215,17	268.565.466,17	267.508.323,00

E' infine da considerare che concorrono a peggiorare le aspettative di rilancio per il sistema e a limitare il novero delle soluzioni possibili le criticità che certo caratterizzano gli attuali scenari macro economici del Paese, in assenza di scelte, sganciate dal ciclo politico di breve periodo, basate sul pieno convincimento di quanto un'istruzione superiore più diffusa e di qualità sia il principale strumento per la crescita e per lo sviluppo del Paese, e quindi anche soluzione ai problemi strutturali che oggi lo caratterizzano.

1.2. La Statale di Milano

L'Università degli Studi di Milano è il quinto ateneo per dimensione della popolazione studentesca (oltre 60.000 studenti) e conta un patrimonio edilizio di circa 440.000 mq distribuiti nelle diverse sedi della città di Milano e al di fuori di essa, di cui 44.000 destinati ai laboratori per la ricerca, 8.800 per la didattica e 32.000 alle aule.

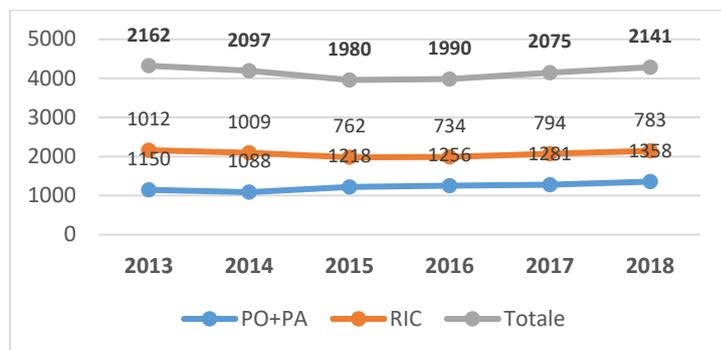
L'Ateneo si caratterizza per la spiccata valenza multidisciplinare che si sviluppa nelle quattro grandi aree presenti al suo interno: l'area giuridico politica ed economico sociale, l'area sanitaria, l'area scientifica e scientifico tecnologica e l'area umanistica. Negli ultimi anni l'offerta formativa si è ampliata e diversificata notevolmente. Infatti, ai percorsi consolidati sono stati affiancati nuovi corsi di studio modulati tenendo conto delle specifiche esigenze provenienti da un contesto economico che vive una fase di rapida trasformazione, senza tuttavia rinunciare agli elementi distintivi di una formazione culturale di tipo universitario.

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

I docenti in convenzione con il Servizio Sanitario Nazionale svolgono le attività assistenziali presso le Aziende Ospedaliere coordinandole con le altre primarie attività di formazione e ricerca all'interno di 3 Enti Polari convenzionati: il Polo Centrale, il Polo San Paolo e il Polo Vialba.

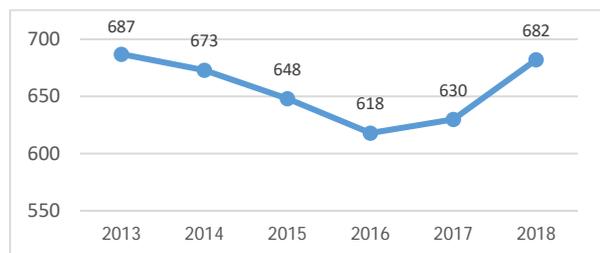
Nel grafico che segue viene evidenziata la numerosità del personale docente (ordinari, associati, ricercatori, ricercatori a tempo determinato di tipo A e di tipo B) dal 2013 al 2018. Al 31 dicembre 2018 il personale docente è costituito da 2.141 unità cui vanno aggiunti 682 assegnisti di ricerca. Il grafico 2 rileva l'andamento dei titolari di assegno di ricerca.

Grafico 1. Personale docente per fascia 2013-2018



Fonte: CSA U-GOV, dati di Ateneo al 31 dicembre di ogni anno

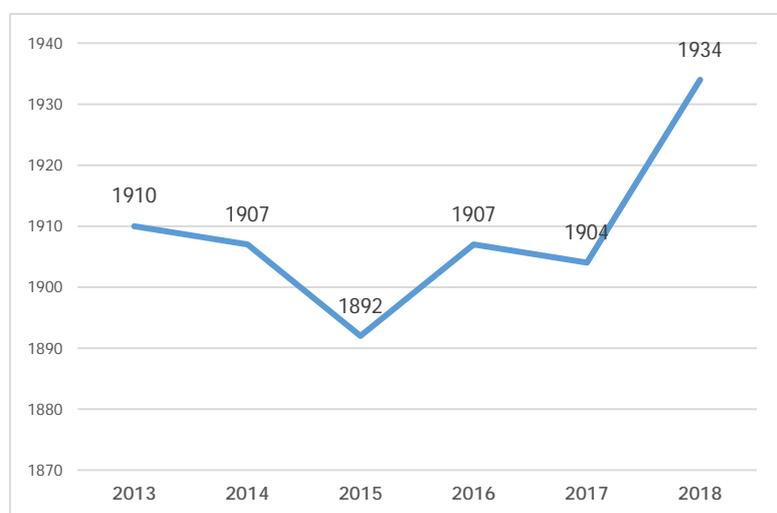
Grafico 2. Titolari di Assegno di ricerca 2013-2018



Il grafico 3 evidenzia l'andamento del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario (TAB) nel medesimo orizzonte temporale. Dai dati rappresentati si evidenzia che, sulla scorta delle politiche di governo di contenimento della spesa avviate con il nuovo decennio, l'andamento del personale TAB dal 2013 ha confermato fino al 2016 la flessione già in corso a causa dei provvedimenti normativi che hanno compresso le possibilità assunzionali connesse alle cessazioni, limitando di fatto il turnover, e ridotto i trasferimenti al sistema universitario.

Un'inversione di tendenza si registra proprio a partire dal 2016 con l'avvio del progressivo incremento delle percentuali di turnover che passano dal 50% del 2015 al 60%, per continuare ad incrementarsi fino al 2018 quando viene garantito il completo ricambio di personale su base nazionale con un turnover pari al 100% dei cessati. Nello specifico, si evidenzia che l'Ateneo, grazie agli ottimi risultati registrati dagli indicatori di valutazione ministeriale, anche in considerazione delle politiche di reclutamento adottate, ha potuto assicurarsi una percentuale di *turnover* superiore alla soglia globale nazionale.

Grafico 3. Personale TAB 2013-2018



Fonte: CSA U-GOV, dati di Ateneo al 31 dicembre di ogni anno

Nella tabella che segue sono riportati i posizionamenti dell'Ateneo negli ultimi tre anni nei **principali ranking internazionali**. Come per le altre università italiane, l'Ateneo ottiene risultati meno positivi negli indicatori che prendono in considerazione il rapporto studenti docenti o la percentuale di studenti e docenti stranieri, ma va sottolineato il fatto che questi ranking considerano rispetto alle università di tutto il mondo circa un migliaio di istituzioni. Essere in questi ranking significa quindi avere, per determinati aspetti, una posizione di assoluta preminenza nel panorama mondiale.

Tabella 2. Posizionamento Ateneo nei principali *International Ranking*

International Ranking 2018	Italy	Europe	World
Taiwan Ranking - NTU (2018)	3	39	152
Leiden - CTWT [1] (2018)	4	32	120
Shangai - ARWU (2018)	1	nd	151-200
Times Higher Education - THE (2018)	8	nd	301-350
QS World University Ranking (2018)	7	142	325
International Ranking 2017	Italy	Europe	World
Taiwan Ranking - NTU (2017)	3	40	108
Leiden - CTWT [1] (2017)	4	56	168
Shangai - ARWU (2017)	fra 3 e 7	nd	201-300
Times Higher Education - THE (2017)	7	nd	301-350
QS World University Ranking (2017)	8	146	325
International Ranking 2016	Italy	Europe	World
Taiwan Ranking - NTU (2016)	3	37	100
Leiden - CTWT [1] (2016)	4 (3 nella parte <i>collaboration</i>)	40	138
Shangai - ARWU (2016)	fra 3 e 8	nd	201-300
Times Higher Education (2016)	8	nd	301-350
QS World University Ranking (2016)	6	166	370

[1] Parametri: all sciences, size dependent indicators, P (top 10%)

L'attuale offerta formativa comprende 133 corsi di laurea, di cui 20 integralmente o parzialmente in lingua inglese, 34 corsi di dottorato con 903 dottorandi di cui il 13% stranieri, scuole di perfezionamento, master, quasi 700 assegni di ricerca, migliaia di studenti internazionali, 1400 accordi di mobilità studentesca, di cui 200 extra UE.

Il grafico 3 mostra l'andamento del numero degli iscritti dal 2013 al 2018. In questo arco temporale gli iscritti alle lauree triennali sono passati da 37.237 unità a 37.740, quelli delle lauree a ciclo unico sono diminuiti di 945 unità, mentre l'incremento del numero degli iscritti alle lauree magistrali è pari a 1.701 unità. L'andamento degli iscritti post laurea è illustrato nel grafico 4.

Grafico 3. Numero iscritti lauree triennali, a ciclo unico e magistrali 2014-2018

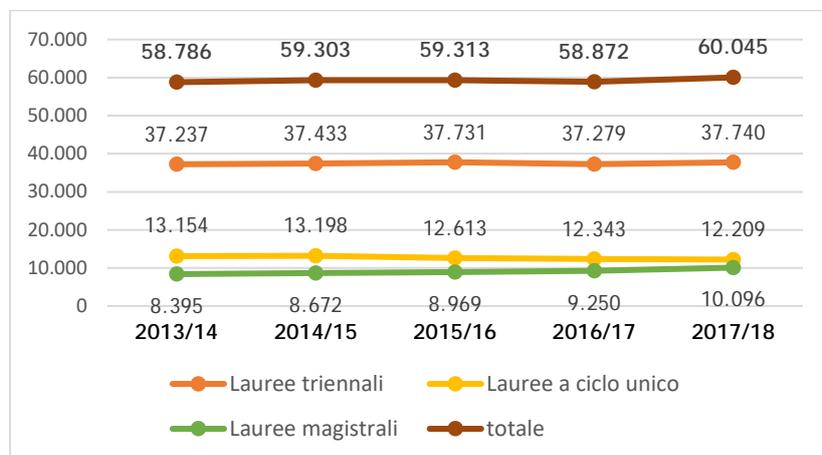
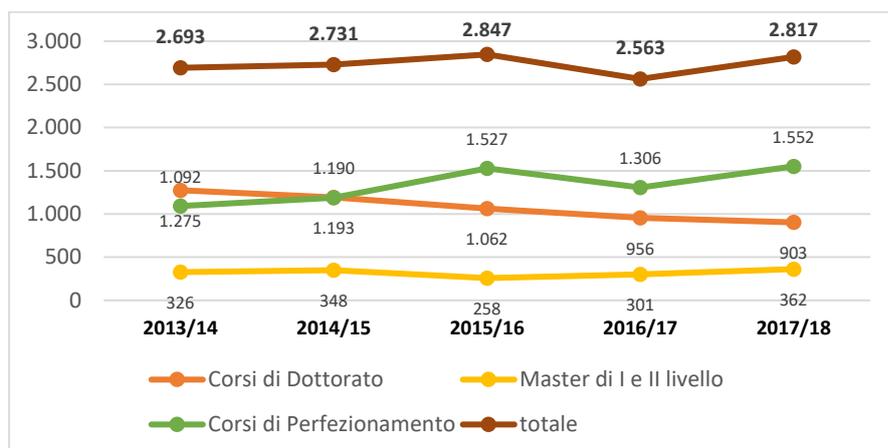
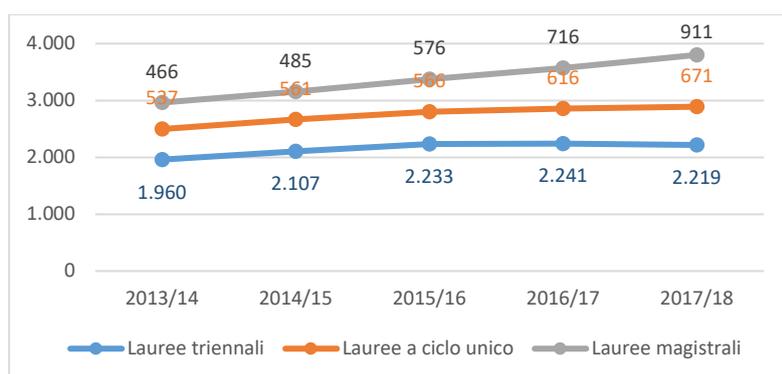


Grafico 4. Numero iscritti dottorato, master I e II livello, Corsi di perfezionamento 2014-2018



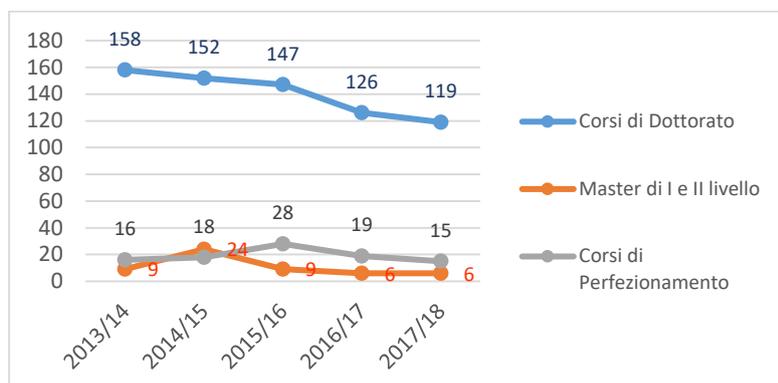
Per quanto riguarda gli **studenti stranieri**, gli iscritti alle lauree triennali sono passati, nel periodo finora considerato, da 1.960 a 2.219 (+13%), quelli delle lauree a ciclo unico da 537 a 671 (+25%) e gli iscritti delle lauree magistrali da 466 unità a 911 (+95%).

Grafico 5. N. Iscritti stranieri per Corsi di studio 2014-2018



Relativamente ai corsi post laurea (Grafico 6), si registra un decremento degli stranieri per tutte e tre le tipologie, particolarmente per gli iscritti ai corsi di dottorato che passano da 158 a 119 unità (-25%) grazie alle politiche dell'Ateneo per favorire la mobilità bidirezionale internazionale, quali il potenziamento dell'offerta formativa in lingua inglese e l'aumento degli accordi internazionali per la diffusione di percorsi integrati con altre istituzioni universitarie.

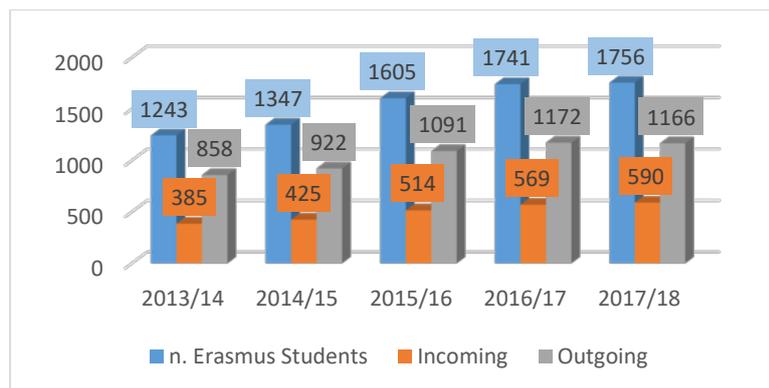
Grafico 6. N. Iscritti stranieri post laurea 2014-2018



Al fine di approfondire la formazione dei propri laureati, l'Ateneo ha fortemente sostenuto **la mobilità degli studenti** verso mete Europee ed extra Europee con l'erogazione di fondi propri oltre a quelli previsti dal programma comunitario e da quello ministeriale. Data l'enorme richiesta da parte degli studenti di integrare nel proprio percorso di studio un'esperienza all'estero, l'Ateneo ha reso ancora più rigorose le procedure di selezione per inviare candidati realmente motivati, preparati e con proposte formative valide.

L'andamento della mobilità degli studenti Erasmus in entrata e in uscita è illustrato nel grafico 7. Negli ultimi 4 anni il numero totale di studenti Erasmus è notevolmente aumentato, passando da 1.243 a 1.756 unità.

Grafico 7. Mobilità studenti Erasmus (*Incoming e Outgoing*)



Accanto al programma comunitario, l'Ateneo ha promosso altre iniziative di **mobilità a favore di studenti particolarmente meritevoli**. Il programma Tesi all'Estero, dedicato agli studenti iscritti alle Lauree magistrali oppure a ciclo unico, prevede la possibilità, per gli studenti selezionati, di svolgere un periodo compreso tra 2 e 6 mesi all'estero, presso una qualsiasi Istituzione o centro di ricerca nel mondo, per svolgere un progetto di ricerca connesso alla stesura della tesi di laurea magistrale. L'Ateneo partecipa anche al progetto pilota *STREAM - Student REsearch Mobility* - che prevede la possibilità, per gli studenti iscritti del terzo anno del primo ciclo, oppure al primo o al secondo anno della laurea magistrale, di effettuare tirocini e *internship*, specificamente orientati alla ricerca, presso alcune delle Università europee che fanno parte della LERU (*European League of Research Universities*). Esistono poi Bandi specifici per paesi extra UE (ad esempio, Giappone, Russia, Messico) finalizzati alla mobilità degli studenti verso mete specifiche.

L'Ateneo ha conseguito ottimi risultati relativamente ai finanziamenti per la ricerca ottenuti nei programmi nazionali ed europei e per la fitta rete di collaborazioni scientifiche internazionali che vede coinvolti i suoi professori e ricercatori, ed è l'unico membro italiano della [LERU - League of European Research Universities](#).

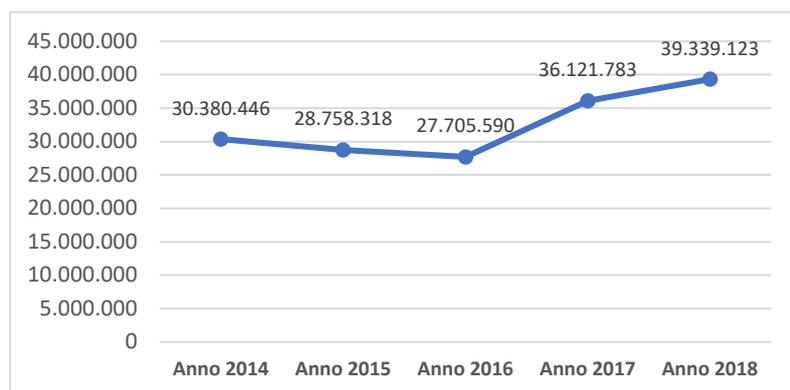
Nelle tabelle che seguono sono evidenziati nel dettaglio i finanziamenti per la ricerca per l'anno 2018 (Tab. 3) e l'andamento degli stessi nell'arco temporale che va dal 2014 al 2018 (Tab. 4).

Tabella 4. Finanziamenti per la ricerca 2014-2018

Finanziamenti per la Ricerca	Anno 2014	%	Anno 2015	%	Anno 2016	%	Anno 2017	%	Anno 2018	%
UE Organismi Int.li	10.788.231	36%	10.068.218	35%	11.316.694	41%	9.137.840	25%	18.372.231	47%
MIUR	4.004.778	13%	1.469.930	5%	1.102.859	4%	4.697.205	13%	2.380.413	6%
Altri Ministeri e EEPP	954.953	3%	1.060.292	4%	685.259	2%	1.310.124	4%	1.795.155	5%
Enti territoriali	1.419.993	5%	1.056.956	4%	682.384	2%	6.767.560	19%	919.133	2%
Naz.li privati	5.571.114	18%	6.659.970	23%	5.444.986	20%	5.628.931	16%	6.095.036	15%
Ricerca finanziata (extra bando)	678.000	2%	1.357.100	5%	1.357.200	5%	1.328.700	4%	796.814	2%
Ricerca commissionata	6.963.377	23%	7.085.852	25%	7.116.208	26%	7.251.423	20%	8.980.341	23%
TOTALE	30.380.446	100%	28.758.318	100%	27.705.590	100%	36.121.783	100%	39.339.123	100%

Fonte documentale: Relazione finanziamenti alla ricerca anno 2018, Direzione Servizi per la ricerca (fonte dati: anni 2014-2016: UniAGI Gestionale accordi ricerca - attivo fino al 31/12/16; anni 2017-2018: IRIS-AP Gestionale accordi ricerca - attivo dal 01/01/17)

Grafico 8. Andamento finanziamenti per la ricerca 2014-2018



Confrontato con gli ultimi 4 anni, il 2018 segna un record di **finanziamenti per la ricerca**²: 39,3 milioni di Euro, contro i 36,1 dell'anno precedente (che aveva segnato il record nel quinquennio), con un incremento del 31% rispetto al 2016 (dettagli nella tabella 2). Il risultato positivo è principalmente dovuto dal successo nei bandi competitivi europei: 15,9 milioni sono stati ottenuti nell'ambito del programma europeo Horizon 2020 (di cui 7,8 dai bandi ERC). I fondi competitivi internazionali si confermano come la prima fonte di finanziamento, costituendo il 47% dei finanziamenti ottenuti nel 2018 (36,6% come media del quinquennio).

Il bando PRIN, pubblicato a fine 2017, è ancora in fase di valutazione nel marzo 2019. I finanziamenti MIUR nel 2018 sono pari a 2,3 milioni. I finanziamenti competitivi nazionali ottenuti da enti privati (Fondazione Cariplo, AIRC, ecc.) sono stati pari a 6 milioni di euro, segnando un aumento di circa 400

² Direzione Servizi per la Ricerca, *Finanziamenti alla ricerca Anno 2018*

mila euro rispetto al 2017. La ricerca commissionata registra un aumento significativo sia nel numero dei contratti (376), sia nell'importo complessivo, quasi 9 milioni di euro, segnando un aumento del 20% rispetto all'anno precedente. Relativamente all'impegno che l'Ateneo ha da sempre assunto nel sostenere la ricerca, nel 2018 la stabilizzazione del finanziamento interno per la ricerca ha comportato un investimento di 3,750 milioni di euro, cui vanno a sommarsi gli investimenti per gli assegni di ricerca finanziati da UniMi (oltre 7,8 milioni di euro) a fronte del sostanziale azzeramento, da anni, del cofinanziamento da parte dello Stato.

A supporto della propria comunità di ricerca, l'Ateneo offre diversi finanziamenti interni, opportunità di formazione per giovani ricercatrici e ricercatori, insieme ai servizi tecnici multidisciplinari di alto livello delle quattro piattaforme UNITECH nate per generare sviluppo e innovazione e favorire l'incontro tra i molteplici ambiti di ricerca. Relativamente al contributo della ricerca al territorio, l'Ateneo opera in stretto contatto con istituzioni, enti e produttori. Numerose sono le ricerche finanziate da Regioni, Provincie, Comuni, fondazioni territoriali e comunità montane. Inoltre, l'Ateneo possiede aziende agricole, orti botanici e il Polo di Veterinaria di Lodi e la sede di Edolo dove viene svolta ricerca in stretto contatto con il territorio.

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

Sono 7600 le **pubblicazioni scientifiche** relative al 2018 e 4600 quelle indicizzate nei database internazionali e presenti nella anagrafe della ricerca. Tutte le pubblicazioni censite nell'anagrafe hanno un full-text allegato. Il 37% ha un allegato aperto e accessibile a tutti in ottemperanza alla policy sull'accesso aperto dell'Ateneo. Nell'ultimo triennio il 21,5% delle pubblicazioni pubblicate da UniMi sono posizionate nel top 10 % per numero di citazioni a livello mondiale. Numerosissime sono le collaborazioni internazionali, in particolare con Gran Bretagna, Germania e Francia con un ritorno molto buono in termini di impatto (*Field Weighted Citation Impact* 1,88). Per maggiori dettagli si veda la scheda della performance organizzativa di ateneo (allegato1).

I **Dipartimenti di Eccellenza dell'Ateneo** vincitori del bando lanciato nel 2017 - come previsto in una sezione della legge n. 232/2016, nell'ambito del Fondo del Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università Statali - sono otto su 33 totali: Bioscienze, Diritto pubblico italiano e sovranazionale, Economia, Management e Metodi quantitativi, Filosofia 'Piero Martinetti', Oncologia ed Emato-oncologia, Scienze della Terra 'Ardito Desio', Scienze farmacologiche e biomolecolari e Scienze sociali e politiche. A questi andranno oltre 56 milioni di euro nel quinquennio 2018-2022. I progetti finanziati, avviati a gennaio 2018, descrivono il piano di sviluppo quinquennale di ciascun Dipartimento, volto a migliorare la qualità della ricerca e delle attività ad essa collegate, portandole al livello dalle *Best Practice* internazionali. Il 64% circa delle risorse assegnate dal MIUR sono destinate all'arruolamento di personale, che include docenti di I e II fascia esterni all'Ateneo, ricercatori, personale tecnico-amministrativo e assegnisti di ricerca. Il 21% circa del finanziamento è dedicato all'acquisizione di nuove attrezzature e in minima parte ad investimenti infrastrutturali funzionali alle attività di progetto. La maggior parte delle risorse sono state assegnate ai Dipartimenti di Eccellenza afferenti alle aree CUN da 1 a 9, come previsto dal bando. La restante parte del finanziamento è destinata allo sviluppo di attività didattiche di elevata qualificazione, che comprendono l'attivazione di nuovi corsi di laurea e scuole di dottorato, il potenziamento di corsi di laurea e scuole di dottorato già esistenti, l'attivazione di nuovi curricula in scuole di dottorato esistenti, il rafforzamento di network e lo sviluppo di collaborazioni con altri enti di ricerca nazionali ed internazionali.

Nel marzo 2018, con l'approvazione degli Organi, è stato avviato l'iter formale del progetto di sviluppo che apre la strada alla fase realizzativa del [nuovo Campus scientifico della Statale](#) nell'ex area Expo. Obiettivi del progetto sono la salvaguardia e lo sviluppo del potenziale scientifico dell'Ateneo, mettendo la ricerca di area scientifica e tecnologica nelle condizioni di accogliere la sfida della competizione con le più avanzate realtà universitarie europee, americane e asiatiche, caratterizzate da interdisciplinarietà, inter-settorialità e investimenti per la razionalizzazione e il potenziamento delle infrastrutture per la ricerca. Un campus realizzato secondo i più elevati standard internazionali consentirebbe ai nostri ricercatori e ai nostri studenti di lavorare e studiare in spazi per la ricerca e la didattica più funzionali, innovativi ed attrattivi, in un ecosistema aperto alla innovazione, alla dimensione internazionale, a *sinergie* con ambiti diversi, alla condivisione della conoscenza a beneficio della comunità e dotato di tutti i servizi più o meno accessori che contraddistinguono il modello di campus. Il progetto costituisce per l'Ateneo un notevole impegno finanziario che va a sommarsi, nell'ambito della programmazione edilizia, ai progetti di riqualificazione e recupero funzionale degli spazi di Città Studi e della sede centrale.

Per quanto riguarda gli altri **interventi in materia edilizia**, si segnala il pressoché raggiunto completamento degli interventi di edificazione di via Celoria 18, delle strutture del Polo di Lodi e la conclusione della fase di progettazione della ristrutturazione dell'immobile di via Mercalli 23, che diventerà la sede degli uffici amministrativi attualmente collocati in via Sant'Antonio.

In materia di **digitalizzazione**, l'Ateneo ha da un lato proseguito il percorso di dematerializzazione e digitalizzazione dei processi avviato ormai da anni, dall'altro ha adottato le opportune misure per la conformità con le richieste dettate dalla Legge. In particolare sono state intraprese le seguenti azioni:

- Sistema Integrato Concorsi. Ampliamento del sistema di gestione dei concorsi (SICON), limitato inizialmente ai bandi per il personale docente, ricercatore e docente a contratto, a tutte le tipologie di concorsi pubblici per l'Università (Personale tecnico-amministrativo, Assegnisti di tipo A e B, Borsisti, Consulenze).
- Gestione dei procedimenti amministrativi in modalità digitale. Sono stati dematerializzati diversi procedimenti interni utilizzando il prodotto Elixforms.

La digitalizzazione dei concorsi e dei moduli di richiesta agli Uffici Amministrativi è integrata con il sistema del Protocollo Archiflow, in modo che sia automatico l'invio al protocollo e la creazione del fascicolo elettronico. Per quanto riguarda le azioni intraprese per l'adeguamento normativo, sempre nell'ottica della digitalizzazione dei processi, ai sensi dell'art. 40 del Codice Appalti è stata attivata la piattaforma U-Buy della società in-house Cineca, integrata col sistema di Protocollo elettronico ed è stato avviato uno studio e la predisposizione in ambiente di collaudo dell'autenticazione mediante SPID per i servizi Online di Ateneo, in particolare per gli studenti e i *prospect*.

Relativamente al **diritto allo studio**, l'Ateneo ha consolidato e rafforzato le sue politiche di intervento e l'offerta di servizi in favore degli studenti per favorire l'istruzione universitaria, nel rispetto dell'articolo 34 della Costituzione. L'impegno di garantire la borsa per il diritto allo studio a tutti gli idonei aventi diritto, anche a fronte di insufficiente finanziamento regionale, ha comportato per l'Ateneo nel 2018 una maggiore spesa pari a 1,2 milioni di euro.

Tabella 2. Confronto tra Interventi 2017 e 2018

INTERVENTI	2017	2018
Interventi per gli studenti	59.463.795,44	59.607.633,06
Interventi per il diritto allo studio	17.253.185,05	19.472.289,21
Interventi per l'internazionalizzazione e la mobilità internazionale	1.213.825,26	4.092.622,77
Interventi per la ricerca	17.392.658,77	18.670.358,67
TOTALE INTERVENTI	95.323.464,52	101.842.903,71

Allo scopo di favorire l'acquisizione da parte degli studenti di adeguate competenze linguistiche, in particolare della lingua inglese, nel 2018 il Centro Linguistico d'Ateneo ha incrementato le attività, con un investimento annuale aggiuntivo di risorse di circa 1 milione di euro. Tali attività hanno previsto, nell'ordine, la somministrazione di un *Placement Test*, l'organizzazione di corsi di formazione per gli studenti che in sede di *Placement Test* hanno rilevato un livello di conoscenza inferiore a quello richiesto dal corso di studi di iscrizione, infine la somministrazione di un test finale. Nella tabella 3 si riporta una sintesi delle attività svolte.

Tabella 3. Attività svolte dallo SLAM 2017-2018

INGLESE	Certificazioni	Test	Corsi	Studenti	Formatori
Totale	2.900	8.172	93	3.752	44
Medical English	/	/	1	170	/(corso online)
ALTRE LINGUE EUROPEEE	Certificazioni	Test	Corsi	Studenti	Formatori
Lingua francese	56	535	4	114	2
Lingua Inglese (livello progredito, SPES)	84	368			
Lingua spagnola	72	865	4	147	3
Lingua tedesca	30	152	2	35	1
Totale	242	1920	10	296	6
ERASMUS		Test (attestato)	Corsi	Studenti	Formatori
Lingua francese		55	4	87	2
Lingua inglese		131	4	115	2
Lingua spagnola		59	4	104	2
Lingua portoghese			2	44	1
Lingua tedesca		24	4	56	2
Totale			18	406	9
ITALIANO (studenti stranieri)		Test	Corsi	Studenti	Formatori
Totale		555	18	555	15
PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO					
INGLESE		Test	Corsi	Studenti	Formatori
		51	3	46	2
TUTTI					
ESAMI CAMBRIDGE	Certificazioni				Speaking Examiners
1 sessione d'esame FCE B2	20				4

I corsi di lingua inglese rivolti agli studenti sono stati complessivamente 93 e hanno visto la partecipazione di 3.752 studenti.

Sempre in materia di servizi per gli studenti, i numeri dei partecipanti alle iniziative di orientamento promosse dal [Centro di Servizio di Ateneo per l'Orientamento allo Studio e alle Professioni \(COSP\)](#) mostrano l'interesse per la Statale: 6.500 partecipanti all'*Open Day* 2018, 7.500 agli incontri di Area, 1.750 incontri di accoglienza per le matricole, 400 al *Welcome Day* studenti internazionali, 4.500 studenti ospitati nell'a.a. 2017-2018 per il progetto Alternanza Scuola. Da ottobre a dicembre sono stati 200 i colloqui di accoglienza per studenti DSA, 118.000 i partecipanti ai saloni dell'orientamento.

Relativamente alle attività di **Orientamento al lavoro** da giugno a dicembre 2018 sono state stipulate 1129 convenzioni di durata biennale e 22 convenzioni emendate. Nello stesso periodo sono stati attivati 249 tirocini extracurricolari e 1774 tirocini curricolari. Gli enti/imprese registrate ai servizi *Placement* di ateneo con profilo attivo (operativo alla pubblicazione annunci e/o estrazione banca dati) sono 13364.

L'Ateneo offre agli studenti la possibilità di usufruire di un [Servizio di Counseling di Ateneo](#) che prevede incontri individuali e di gruppo di supporto psicologico rivolti a studenti/laureati/dottorandi che attraversano momenti di difficoltà accademica (il servizio dal 2017 è gestito internamente dall'Ateneo), e un servizio di sostegno al metodo di studio basato su strategie per garantire la performance accademica, nonché una consulenza di ri-orientamento accademico, per coloro che temono di non avere fatto la scelta giusta. Oltre ai colloqui individuali, sono stati organizzati su richiesta dei docenti *workshop* sul metodo di studio (per studenti) o sul rapporto/riconoscimento dell'utenza con difficoltà, per un invio efficace ai servizi di Counseling o disabilità/DSA (per docenti/tutor e personale a contatto con l'utenza).

2. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1. Performance Organizzativa dell'Ateneo

La **Performance Organizzativa dell'Ateneo dell'anno 2018** fa riferimento all'insieme dei risultati raggiunti dal sistema istituzionale nel suo complesso per realizzare gli obiettivi strategici delle aree Formazione, Ricerca e Terza Missione, nonché delle aree del governo e della gestione delle risorse e dei servizi. Tale definizione fa riferimento ed è coerente con la metodologia definita nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2018 e alle scelte operate dalla precedente *governance*.

I risultati conseguiti nel 2018 sono riportati nell'allegato 1. Si precisa che, al fine di rendere le misure il più oggettive possibili e confrontabili con le altre università italiane, i valori degli indicatori sono stati desunti esclusivamente dalle fonti ufficiali (PRO3 e AVA2). Laddove tali dati allo stato attuale risultano ancora non disponibili sulle fonti citate, essi sono stati calcolati internamente all'Ateneo utilizzando la stessa metodologia AVA2. Gli indicatori, il cui valore non è ancora disponibile sulle fonti ufficiali e per i quali non è stato possibile il calcolo interno, sono stati esclusi dalla Relazione. Per i motivi sopra indicati, i valori relativi alla popolazione studentesca sono da considerarsi definitivi per il periodo compreso fino all'a.a. 2016-2017, calcolati internamente dall'Ateneo con le regole AVA per l'a.a. 2017-2018, provvisori per l'a.a. 2018-2019.

Complessivamente i dati relativi alla **formazione** evidenziano un lieve incremento dell'attrattività di studenti iscritti al primo anno delle lauree magistrali provenienti da altri atenei (dal 44,6% al 46,7%), mentre l'aumento di iscritti alle lauree triennali e a quelle a ciclo unico appare più sostanziale, passando dal 24% al 33,4% (+9,4 punti percentuali).

I dati sull'**internazionalizzazione** evidenziano un trend di miglioramento seppur contenuto del numero degli accordi di mobilità internazionale *Erasmus* ed *Exchange* (da 1.039 dell'a.a. 2015/16 ai 1.271 del 2017/18) e del numero dei *visiting Professors* (+4 unità). La mobilità di studenti Erasmus in uscita appare invece un dato che merita attenzione: nel 2015/16 gli studenti sono stati 1.091, l'anno successivo 1.172, il dato attuale 1.047.

Relativamente ai **servizi di accoglienza dello studente e al diritto allo studio**, i risultati ottenuti sono eccellenti: il 100% degli studenti aventi diritto a borse di diritto allo studio ha ottenuto la borsa; inoltre, il budget annuale 2018 stanziato di 1 milione di euro ha permesso che 500 studenti con ISEE compreso tra 23.00 e 40.000 euro usufruissero delle borse di studio di Ateneo; 160 sono state le borse di merito integrative (dati costanti). I posti alloggio assegnati sono passati da 443 a 563, con pieno raggiungimento del target. I giudizi dei laureati rilevati da Almalaurea relativamente a strutture, infrastrutture e spazi per la didattica e lo studio evidenziano un incremento percentuale di rilievo sulle postazioni informatiche e sulle dotazioni per la didattica (rispettivamente +15,20% e +13,40). Pressoché costante la percentuale di giudizi positivi dei laureati sulle biblioteche (91,5%).

I risultati sui diversi **servizi di orientamento** offerti dall'Ateneo (in ingresso, itinere e Placement) evidenziano un trend estremamente positivo: 4.411 stage e tirocini attivati (+541), 14.000 imprese accreditate per Placement e 2.600 convenzioni attive per stage; 3.200 studenti partecipanti a progetti di alternanza scuola lavoro (più del doppio rispetto al 2016); 5.300 partecipanti ad incontri di orientamento al lavoro, laboratori e seminari (2.100 nel 2016, 3.200 nel 2017). La Job Fair di Ateneo 2018 sebbene abbia avuto luogo in una sola giornata contro le 2 o 5 del passato, ha registrato un incremento sia delle aziende partecipanti (+19), sia degli studenti/laureati partecipanti (3.000, +1.200). 7.200 i colloqui svolti con le aziende (+1.710).

Rispetto all'obiettivo di dare **visibilità sociale e accesso aperto ai risultati della ricerca** l'Ateneo ha implementato un modello organizzativo unico in Italia che prevede una Commissione Open Science composta da 1 delegato per ciascuno dei 33 dipartimenti. Tale Commissione propone indirizzi, strategie e azioni sulle tematiche relative all'*Open Science*. Gli ottimi risultati conseguiti sulla percentuale di pubblicazioni presenti in AIR con accesso aperto (37%) sono legati a una attenta attività di monitoraggio a cura dei referenti dipartimentali, nonché di accompagnamento ai colleghi nell'auto-archiviazione (*Green Open Access*). Dal 2008 l'Ateneo sostiene la maggiore piattaforma italiana di riviste on line (*Diamond Open Access*, <https://riviste.unimi.it>) la quale cura in particolar modo il tema della qualità e quello dell'allineamento agli standard internazionali. Nel 2018 il numero di download dalla piattaforma delle riviste è stato di 853.107 (467.334 nel 2017; 395.670 nel 2016; 242.415 nel 2015). La rilevanza dell'Accesso Aperto - in particolare per la disseminazione dei risultati nelle HSS - è stata recepita grazie a una capillare azione di *advocacy*. L'indicizzazione nelle principali banche dati internazionali (Scopus, DOAJ, ESCI e ERIH) ha favorito l'incremento (raddoppiamento) dei download dalla piattaforma.

Alcune criticità emerse concernono l'implementazione di un **Sistema di Assicurazione della Qualità** diffuso e capillare. Per questo dal 2019 sono state avviate azioni rivolte al personale tecnico amministrativo e bibliotecario, al personale docente a vari livelli, e agli studenti.

Rispetto alle attività di Terza Missione con l'uscita del documento di ANVUR "Linee Guida Terza Missione / Impatto Sociale" l'Ateneo ha avviato una raccolta a tappeto di dati e sollecitato l'implementazione di processi di monitoraggio locale nei dipartimenti, del cui esito si darà conto nella prossima Relazione 2019.

2.2. Performance Organizzativa dell'Amministrazione

Il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2018** definisce la **Performance organizzativa dell'Amministrazione** come l'insieme dei risultati raggiunti dalle strutture di primo livello dell'Amministrazione centrale (Direzioni, Divisioni, Uffici di Staff di Direzione e Centri Funzionali di Servizio) dirette da posizioni dirigenziali o posizioni di categoria EP che rispondono direttamente al Direttore Generale.

Gli obiettivi di performance organizzativa delle strutture raggiunti nel 2018 sono rappresentati nelle schede di dettaglio (allegato 2). Si evidenziano di seguito alcuni risultati raggiunti.

La gestione del Piano di **realizzazione delle grandi opere** ha visto il completamento del Polo Universitario in Lodi destinato ai Corsi di laurea della Facoltà di medicina veterinaria e del Polo Informatico e Centro Servizi agli studenti di via Celoria 18. È stato inoltre avviato uno studio di fattibilità e istruttoria per la predisposizione del progetto preliminare del nuovo Campus Expo, attraverso la definizione di requisiti funzionali, morfologici e logistici delle strutture, infrastrutture e servizi. Parallelamente sono proseguiti i lavori di miglioramento delle strutture universitarie precedentemente programmati, di adeguamento energetico, strutturale e messa in sicurezza in molteplici sedi dell'Ateneo. Relativamente alla gestione dei servizi alberghieri residenze ex Cidis sono state approvate le procedure di appalto per due lotti, rispettivamente di 25 e 54 unità abitative.

L'obiettivo di mantenere e sviluppare le **politiche di welfare aziendale** orientate al benessere organizzativo, illustrate nel dettaglio nel capitolo 4 del presente documento, è stato pienamente raggiunto. Parallelamente al progressivo aumento della spesa di welfare è stato avviato uno studio/proposta per l'implementazione di una azione a sostegno della non autosufficienza, sfociata nella redazione di una bozza di accordo presentata ai rappresentanti sindacali nei primi mesi del 2019, nonché un progetto per la realizzazione di un sistema informatico per il convenzionamento di strutture e operatori in ambito welfare.

Nel 2018 è stata avviata la fase operativa per l'attivazione di **piattaforme tecnologiche** di Ateneo per attività di ricerca dei dipartimenti (UNITECH): da febbraio a marzo sono state attivate 4 piattaforme con un fatturato interno e esterno pari a 84.320 euro. La fase di assessment del **servizio di *Project Management*** (UniGest), avente l'obiettivo di supportare ricercatori e dipartimenti nella gestione di progetti di ricerca finanziata ad alta complessità, si è conclusa nel giugno 2018 con esito positivo.

Per assicurare la qualità e la completezza dei dati relativi alle carriere degli studenti - finalizzati alle rilevazioni statistiche di MiUR e ANVUR, dell'Anagrafe Studenti nonché del cruscotto direzionale - sono state avviate le attività prodromiche che si concluderanno nel 2019.

3. ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

L'obiettivo più significativo contenuto nell'[aggiornamento 2018 del PTPCT](#)³, per il perseguimento del quale sono state poste in essere diverse azioni nel corso del 2018, è stata la **prosecuzione del processo di gestione del rischio corruzione in Ateneo**. In particolare, a fine 2018, la mappatura dei processi è stata conclusa per quasi la totalità delle strutture dell'Amministrazione centrale, con l'esclusione di parte dei processi della Direzione Risorse umane, nonché di parte dei processi dell'Ufficio Pianificazione organizzativa e Valutazione. Non risultano ancora mappati i processi dell'Ufficio Staff sicurezza e ICT. Si sono concluse le fasi di valutazione e trattamento del rischio corruttivo con riferimento ai processi della Direzione Servizi per la ricerca e Direzione Patrimonio immobiliare. La Direzione Attività legali e Centrale Acquisti dal mese di luglio 2017 adotta le misure di prevenzione a suo tempo individuate e periodicamente vengono eseguiti i relativi monitoraggi.

Analogamente, per i processi di reclutamento del personale docente e tecnico amministrativo sono in corso di applicazione le misure di prevenzione (da settembre 2017). Dal mese di febbraio 2018 Sono altresì in corso di esecuzione le misure che riguardano i processi della Direzione Formazione e Didattica (da febbraio 2018).

Nonostante nel 2018 l'azione del RPC non sia stata continuativa (fino a luglio 2018 il ruolo è stato ricoperto da una dirigente collocata a riposo dal 1° agosto, successivamente, dal 1° ottobre e fino al 31 dicembre 2018, il ruolo è stato ricoperto dal Direttore Generale, dimessosi a fine dicembre per assunzione servizio presso altro ente), il livello di attuazione del Piano ha registrato nuovi traguardi con il cambio della governance avvenuta il 1° ottobre 2018.

Da subito sono state meglio presidiate le aree che, anche in esito all'ispezione della Guardia di Finanza sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione e sul livello di trasparenza avvenuta nei primi giorni del mese di ottobre, presentavano delle criticità, tra cui in particolare la trasparenza amministrativa. Inoltre, il Consiglio di amministrazione nella seduta del 27 novembre 2018, in esito a un nuovo posizionamento che tenesse conto anche dell'atto di indirizzo del MIUR n. 39/2018, ha previsto il perseguimento di diversi obiettivi da realizzare entro il 31 dicembre 2018 e altri da perseguire entro il 30 aprile 2019, sia per quanto riguarda l'area della prevenzione della corruzione, sia l'area della trasparenza amministrativa. Sono stati adottati inoltre importanti **provvedimenti organizzativi** al fine di migliorare la performance complessiva. In particolare:

- nomina del Prorettore delegato a Legalità, Trasparenza e Parità di diritti;
- costituzione dell'Ufficio Prevenzione della Corruzione a supporto del Responsabile di Ateneo, il cui organico è in corso di potenziamento;
- attribuzione dal 1° gennaio 2019 delle funzioni in materia di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza a un unico Responsabile;
- costituzione di un gruppo di lavoro permanente, costituito dal Prorettore, dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e promozione della trasparenza, nonché da professori, ricercatori e tecnici dell'Amministrazione che lavoreranno su alcuni temi specifici, tra cui il potenziamento della trasparenza, il processo di gestione del rischio corruzione, il delicato argomento del conflitto di interesse;
- costituzione di una rete di referenti presso le strutture dipartimentali (circa sessanta persone, due per dipartimento, di cui uno in rappresentanza dei professori e ricercatori e uno in rappresentanza del personale tecnico amministrativo);

³ Approvato nella seduta straordinaria del CdA del 7 marzo 2018

- costituzione di una rete di referenti a livello di strutture dell'Amministrazione centrale.

Nel corso del 2018 è stato erogato in modalità *on line* un corso di **formazione** sperimentale che ha formato complessivamente 1.700 persone ed è stato avviato un percorso specialistico rivolto a Direttori di Dipartimento, Responsabili amministrativi, Dirigenti, Capi Settore e Capi Ufficio dell'Amministrazione centrale: nel mese di giugno si è tenuto il primo dei quattro moduli programmati, al quale hanno partecipato 134 persone su 226 convocati.

4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di valutazione della performance individuale dell'Ateneo relativo al 2018 è applicato al Direttore Generale, ai Dirigenti ed al personale di categoria EP responsabile di struttura di primo livello. Tale sistema ha adottato ambiti di misurazione e una metodologia di valutazione differenziati in relazione al livello di responsabilità ricoperto. Per il 2018 la Performance Individuale del **Direttore Generale e dei Dirigenti** fa riferimento a tre tipologie di obiettivi:

- a. Obiettivi di Performance Organizzativa dell'Amministrazione
- b. Obiettivi di economicità, semplificazione ed efficienza
- c. Obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo

a ciascuna delle quali viene attribuito un peso differenziato riportato nella tabella che segue.

Tabella 4. Distribuzione differenziata dei pesi delle diverse tipologie di obiettivi di Performance Individuale

Obiettivi Performance Individuale	Direttore Generale	Dirigenti
Obiettivi di Performance Organizzativa dell'Amministrazione	60%	70%
Obiettivi di economicità, semplificazione ed efficienza	20%	20%
Obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo	20%	10%

La performance individuale del personale di categoria EP si basa sulla realizzazione degli obiettivi (almeno tre) attribuiti annualmente dal responsabile della struttura, coerentemente con le funzioni e le attività assegnate.

4.1. Performance Direttore Generale

Gli obiettivi di Performance individuale del Direttore Generale 2018 sono correlati agli obiettivi strategici di governo dell'Ateneo. In particolare, con riferimento al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2018, tali obiettivi fanno riferimento al contributo fornito nel processo gestionale, alla programmazione delle risorse strumentali, finanziarie, economiche e patrimoniali, in attuazione delle scelte strategiche; al coordinamento dei processi di gestione delle risorse in attuazione delle decisioni assunte dagli organi di governo secondo principi di economicità ed efficienza; allo sviluppo di progetti di innovazione e miglioramento ai fini di una maggiore efficienza ed efficacia dell'organizzazione e dei servizi che questa fornisce.

a) Obiettivi di Performance Organizzativa 2018 (60%)

Obiettivo 1 - Fornire supporto al Rettore nella fase di verifica della fattibilità del progetto Campus universitario di area Expo e nella individuazione delle soluzioni valutabili e delle esigenze funzionali che determinano il progetto. L'obiettivo finale è di portare a compimento entro il 2018 il processo decisionale avendo valutato tutti gli elementi e le opportunità o vincoli del caso, e implementare a partire dal 2018 le scelte e le soluzioni assunte dagli Organi di Governo.

Risultati realizzati	Indicatori di risultato/evidenze	Peso % obiettivo
Realizzazione da parte della direzione generale dell'analisi di sostenibilità dell'ipotesi progettuale "Campus-Expo" ai fini dell'inserimento dell'opera all'interno del piano triennale di edilizia. Aggiornamento dell'analisi rispetto alla proposta di PF di Landlease	Approvazione dello studio e approvazione del progetto di nuovo campus (delibere 6-7 marzo 2018)	10%
Coordinamento delle attività di valutazione della proposta di PF iniziativa privata pervenuta da Landlease	Delibera CdA 25 settembre	
Passaggio di consegne e audit delle attività effettuate alla nuova governance con avvio delle attività propedeutiche al bando di gara	Dossier consegnato al rettore e ai componenti del CDA relativo al 'progetto Expo; parere del nuovo advisor legale (avv. Monaco) e della prof. Valaguzza circa la correttezza dell'iter amministrativo seguito e la validità del piano di finanza di progetto presentata	

Obiettivo 2 - 2018-2020 - Definizione e implementazione del Piano Edilizio Triennale anche in relazione alla realizzazione delle iniziative già intraprese o di quelle di nuova programmazione, tenendo conto delle prospettive che si presentano in relazione allo stato di avanzamento del Progetto Expo.

Risultati realizzati	Indicatori di risultato/evidenze	Peso % obiettivo
Definizione dei criteri per l'impostazione del piano triennale che hanno tenuto conto della contestuale approvazione del progetto per la realizzazione del nuovo campus in area Expo, del completamento di interventi già avviati (via Mercalli); della scelta già deliberata dal Cda e dal Senato di operare il trasferimento del dipartimento di beni culturali e la realizzazione del museo dei diritti umani (LABANOF) all'interno della sede della ex-veterinaria a città studi; dell'esigenza di garantire gli interventi legati a messa a norma e sicurezza antincendio nelle diverse sedi dell'ateneo. Considerando l'imminente cambio di governance (il piano è stato approvato a luglio 2018, ad elezioni del nuovo rettore avvenute), si è valutato opportuno segnalare la presenza di ulteriori risorse da poter utilizzare per investimenti ed indicare possibile priorità, lasciando però alla nuova governance la possibilità di intervenire rivalutando le proposte formulate (allegato B delibera piano triennale)	Delibera di approvazione del piano triennale degli investimenti (26 luglio 2018)	10%

Obiettivo 3 - Condurre il processo di riorganizzazione dell'amministrazione:

- a) entro il 2018 portare a termine la ridefinizione dell'articolazione organizzativa delle strutture dell'amministrazione centrale e l'individuazione delle posizioni di responsabilità organizzativa e specialistica, concludendo il conseguente accordo con le rappresentanze sindacali per il sistema delle indennità corrispondenti;
- b) 2018-2019. Riorganizzazione dei processi e riallocazione delle funzioni nell'ambito delle attività amministrative dell'ateneo interessando sia l'amministrazione centrale che i dipartimenti. Rientra in questo progetto la riorganizzazione delle attività di terza missione in Ateneo e nella Fondazione Universitaria

Risultati realizzati	Indicatori di risultato/evidenze	Peso % obiettivo
<p>Completamento dell'attuazione del piano di organizzazione le cui linee generali sono state deliberate dal Cda nel dicembre 2015, attraverso le determinate del direttore generale dalla costituzione della direzione sistemi informativi, del servizio bibliotecario di ateneo (sperimentale); della direzione risorse umane; della direzione segreteria studenti (ricostituita in divisione nel 2019); della direzione attività istituzionali; della direzione formazione e didattica (in sostituzione dell'area Affari Istituzionali, internazionali e formazione) dell'Ufficio pianificazione organizzativa. Contestuale avvio delle procedure di concorso dei dirigenti per le Direzioni scoperte</p>	<p>Determinate di costituzione delle nuove direzioni. Verbale del Senato circa la proposta di avviare la sperimentazione della nuova organizzazione della direzione servizio bibliotecario di ateneo in attesa di poter provvedere a una modifica dello statuto</p>	
<p>Attuata, attraverso il Titolo 1 del regolamento di amministrazione, la revisione dei rapporti fra amministrazione centrale e dipartimentali. Attuata - secondo il nuovo modello- la riorganizzazione del processo di acquisto e gestione dei contratti. Completata la definizione del piano industriale e la costituzione della fondazione universitaria UNIMI, per trasformazione della fondazione filarete.</p>	<p>Approvazione del nuovo Regolamento d'Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, nel quale vengono disciplinate le relazioni fra divisioni amministrative e dipartimentali. Approvazione delle delibere di costituzione della nuova fondazione universitaria, per trasformazione della fondazione Filarete e di assegnazione alla stessa del piano di attività sulla base del progetto industriale già approvato e della nomina degli organi (componenti espressi da UniMi)</p>	10%
<p>Nel corso del 2018 si è provveduto ad avviare e completare una rilevazione sistematica dei carichi di lavoro, sia attraverso la costituzione di un ufficio dedicato all'interno della direzione personale, sia attraverso l'avvio di una rilevazione sistematica secondo la metodologia messa a punto dal consulente PRAXI, con realizzazione di una base dati aggiornabile internamente, sulla quale sono stati effettuati primi report di analisi e confronto fra attività omogenee. La presenza di dati di attività e di carico di lavoro analitici ha permesso di poter documentare le richieste, per l'area amministrativa, del piano di fabbisogni triennale, approvato dall'ateneo nel novembre 2018 e trasmesso al MEF e al MIUR</p>	<p>Delibera di approvazione del piano dei fabbisogni triennale (novembre 2018); documentazione PRAXI di rilevazione dei carichi di lavoro per ogni direzione, e dipartimento (il materiale è consultabile); presentazioni effettuate in Senato e nelle riunioni di collegio direttori di dipartimento per la condivisione della metodologia e la presentazione dei risultati</p>	

Obiettivo 4 - 2018-2019 - Fornire supporto agli organi di governo per la definizione di criteri omogenei per le politiche di reclutamento del personale docente, ottemperando le necessità legate alla didattica e quelle di valorizzazione della qualità della ricerca e applicando logiche di bilanciamento tra le esigenze e le opportunità di reclutamento di risorse esterne e quelle di valorizzazione e crescita delle professionalità maturate all'interno dell'Ateneo.

Risultati realizzati	Indicatori di risultato/evidenze	Peso % obiettivo
<p>E' stata consolidata la procedura di riparto dei punti organico disponibili ai dipartimenti secondo criteri quali-quantitativi oggettivi. Si sono realizzati e resi pubblici (sedute di Senato e collegio dei direttori di dipartimento) report periodici relativi alle politiche di reclutamento, la cui valutazione ha permesso al CdA di individuare indirizzi che sono stati trasmessi ai dipartimenti per la predisposizione di programmazioni triennali rispettose dei vincoli normativi (rapporto PO/ricercatori, %esterni ecc.) e delle esigenze didattiche e di ricerca. Sono state definite ed attuate, anche attraverso la condivisione con i direttori di dipartimento e l'approvazione del Senato Accademico, nuove modalità basate sul principio della dotazione standard per regolare il riparto delle risorse disponibili per Assegni di ricerca di tipo A ed RTDA. E' stato realizzato un piano straordinario per il reclutamento di personale tecnico per i dipartimenti</p>	<p>Pieno rispetto degli indicatori di reclutamento previsti dal MIUR e raggiungimento obiettivi triennale di ateneo legati all'aumento di reclutamenti esterni (si allegano file riassuntivi). Vengono allegati gli strumenti informativi messi a disposizione dalla direzione generale agli organi per le nuove regole collegate al reclutamento di assegni di ricerca, RTD-A, e per il piano straordinario tecnici.</p>	
<p>E' stato attivato un monitoraggio mensile dello stato di avanzamento delle procedure di reclutamento già deliberate dal CdA, in modo da avere un tempestivo ritorno informativo sull'effettiva disponibilità di punti organico (p.es: resti legati a procedure aperte affidate a personale interno ecc.). Le sessioni del CdA collegate al reclutamento sono state ripartite nel corso dell'anno per garantire una più continua attività di assegnazione dei punti organico in funzione delle esigenze</p>	<p>Completo utilizzo dei punti organico disponibili, compresi quelli collegati ai dipartimenti di eccellenza. Occorre tener conto che per il 2018 il decreto di assegnazione dei punti organico è giunto alla fine dell'anno ed erano quindi utilizzabili solo il 50% dei punti organico disponibili (si vedano delibere di febbraio, maggio, luglio, settembre)</p>	10%
<p>E' stata consolidata una reportistica che, per ogni settore scientifico disciplinare e per ogni dipartimento, descrive l'effettiva copertura didattica con docenti e ricercatori, l'utilizzo di contratti esterni, le previsioni di cessazione stimabili, per poter valutare l'effettiva rispondenza delle programmazioni dipartimentali alle esigenze didattiche minime</p>	<p>Documenti a disposizione del CDA per la valutazione dei piani dipartimentali nelle sedute dedicate al reclutamento. Vengono allegati gli strumenti informativi messi a disposizione dalla direzione generale agli organi per il supporto all'attività di reclutamento</p>	

Obiettivo 5 - 2018 - Completare l'implementazione delle procedure e delle regole del nuovo sistema di contabilità economico patrimoniale nell'ambito del sistema dipartimentale.

Risultati realizzati	Indicatori di risultato/evidenze	Peso % obiettivo
<p>Completamento e approvazione del regolamento d'ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità con la definizione del titolo 2 (sistema contabile) e del titolo III. L'approvazione del regolamento ha completato il complesso passaggio al sistema di contabilità economico patrimoniale, avviato nel 2017 con l'attivazione del nuovo sistema gestionale U-GOV, la cui piena attivazione e funzione è stata garantita a tutti i livelli di ateneo. L'aggiornamento del regolamento contabile permette quindi di garantire piena coerenza fra aspetti procedurale i regolamentari</p>	<p>Delibere di approvazione Regolamento d'ateneo di amministrazione finanza e contabilità (attivo con decorrenza febbraio 2019)</p>	<p>10%</p>

Obiettivo 6 - 2018 - Predisporre gli elementi conoscitivi per il monitoraggio del sistema di tassazione universitaria e per l'adeguamento del sistema di contribuzione studentesca, anche in funzione degli elementi di sostenibilità, in coerenza con i vincoli esterni e con gli obiettivi strategici dell'Ateneo nei confronti del diritto allo studio e delle politiche di accoglienza.

Risultati realizzati	Indicatori di risultato/evidenze	Peso % obiettivo
<p>Il monitoraggio delle entrate relative alla tassazione ha permesso di confermare le stime di entrata che erano state prospettate al CdA in occasione dell'approvazione del nuovo sistema di tassazione</p>	<p>Predisposizione dei sistemi informativi e dei report di congruenza fra dati della segreteria studenti e dati contabili (materiale a disposizione della direzione bilancio e della direzione segreteria studenti)</p>	<p>10%</p>
<p>E' stata predisposta un'analisi che documenta i maggiori oneri legati alle politiche di diritto allo studio che sono assicurati grazie al vigente sistema di tassazione e che potrebbero essere messi in discussione in caso di soccombenza al ricorso presentato da UDO</p>	<p>Comunicazione effettuata al CDA e avvio dell'interlocuzione con UDO per un'eventuale composizione transattiva del ricorso presentato</p>	

b) Obiettivi di economicità, semplificazione, efficienza - valutazione dei risultati rispetto ai target (20%)

Obiettivo 1 - Miglioramento processi di programmazione, valutazione e controllo della gestione. Rispetto dei tempi programmati per gli adempimenti calendarizzati dal Direttore Generale: scadenze di presentazione proposte di delibera; scadenze adempimenti del ciclo della performance

MISURA	TARGET 2018	VALORE 2017	VALORE 2018	Peso % obiettivo
% delle delibere presentate nel rispetto dello standard	Presentazione del 60% delle delibere in seduta di Pre-CdA (15 gg. prima della seduta deliberativa di CdA)	60% (Fonte: autovalutazione DG 2017)	43,43% ⁴	7%

Obiettivo 2 - Mantenimento di equilibri di bilancio. Rispetto dello standard dell'indicatore di spese di indebitamento IDEB (art. 6, d.lgs. 29 mar 2012)

MISURA	TARGET 2018	VALORE 2017	VALORE 2018	Peso % obiettivo
Rapporto % tra: a) Oneri annui ammortamento mutui (capitale + interesse) - contributi statali per investimenti in edilizia b) (FFO+ fondo programmazione triennale + entrate contributive al netto dei rimborsi) -fitti passivi - spese complessive di personale a carico dell'Ateneo. Fonte: https://ba.miur.it/index.php?action=indicatori	(Soglia max. di legge 15%) Target di ateneo =>4%<10%	3,36%	3,25% <i>Stima su dati Direzione Bilancio</i>	7%

Obiettivo 3 - Miglioramento del margine di esercizio riferito al funzionamento generale dell'Ateneo sulla base di uno standard fissato in fase di definizione dei budget di Direzione

MISURA	TARGET 2018	VALORE 2017	VALORE 2018	Peso % obiettivo
% riduzione delle spese correnti dei Centri di Responsabilità dell'amministrazione.	Spese correnti centri di responsabilità dell'amministrazione = o < dell'anno precedente	99.751.158,70	111.195.806,86	7%

NOTA: gli esercizi 2017 e 2018 non sono facilmente confrontabili perché la gestione 2017, la prima con il nuovo sistema contabile, è partita con ritardo determinando un significativo slittamento dell'attività di spesa.

⁴ A partire da giugno 2017, considerato lo stato spesso prematuro delle istruttorie delle delibere al momento del pre-Cda (che fino ad allora si svolgeva 15 giorni prima del Cda), il calendario delle sedute è stato modificato fissando il pre-Cda 7 giorni prima del Cda; a luglio 2018 il pre-Cda non è stato convocato per la scarsità degli argomenti per i quali si era completata l'istruttoria; a partire da ottobre 2018, su indicazione del nuovo Rettore, il pre-Cda è mirato tendenzialmente a discutere di argomenti specifici; perciò negli ultimi tre mesi dell'anno non è stato convocato. Il valore 2018 è calcolato solo su quelle sedute precedute da pre-CDA.

c) Obiettivi strategici di ateneo - valutazione dei risultati rispetto ai target (20%)

OB STRATEGICO DI ATENEO	DESCRIZIONE INDICATORE	TARGET 2018	VALORE 2017	VALORE 2018	Peso % obiettivo
Formazione FOR2	Percentuale di studenti regolari che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare	uguale/maggiore 48%	54,50%	53,48%	4%
Formazione FOR5 Attrattività Internaz.le	Percentuale di studenti iscritti al primo anno di corso di L e LM - LCU che hanno conseguito il titolo di studio all'estero	maggiore di 4%	4,26%	4,90%	4%
Ricerca RIC3 Competitività e attrattività nazionale e internazionale	Valore dei contratti di ricerca acquisiti nell'anno solare (Finanziamenti ministeriali, contributi per contratti con UE e internazionali, Ricerca finanziata, ricerca commissionata escluso tariffario)	uguale/maggiore alla media 2016-2017-2018	36.121.783,01	39.339.123,00	4%
Valorizzazione del merito VAL 2 OB di Ateneo PRO 3 2016/18	% di professori di 2° fascia reclutati all'esterno dell'Ateneo (Programmazione triennale 2016-18) sul totale dei reclutati nella fascia al 31/12/2018	maggiore di 25%	37,35	37,19%	4%
Governo Responsabile risorse - GOV 4	Indicatori conto consuntivo: spesa personale IP. Rapporto spesa personale / contributi statali per il funzionamento assegnati nello stesso anno e delle tasse, soprattasse e contributi universitari (art. 5, comma 1 del D.lgs. 29 marzo 2012, n. 49). Il limite massimo dell'indicatore è fissato all'80% (art. 5, comma 6).	Standard IP normativa minore di 80% Standard di Ateneo uguale/minore 65%	62,00%	63,00%	4%

4.2. Performance Dirigenti

La valutazione della performance individuale dei Dirigenti dell'Amministrazione per l'anno 2018 si è basata, come illustrato nel Sistema di Misurazione e Valutazione 2018 - al quale si rimanda per ulteriori dettagli - sulle tre dimensioni a ciascuna delle quali viene attribuito un diverso peso ai fini della valutazione finale:

- Obiettivi di Performance Organizzativa dell'Amministrazione (70%)
- Obiettivi di economicità, semplificazione ed efficienza (20%)
- Obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo (10%)

La valutazione dei risultati conseguiti si è basata sulla scheda di rendicontazione compilata e fornita da ciascun dirigente durante un colloquio di valutazione tra il Direttore Generale (valutatore) e il dirigente (valutato).

L'esito della valutazione è illustrato nella tabella seguente dove vengono riportati i punteggi e l'attribuzione delle corrispondenti quote di retribuzione di risultato.

Tabella 5. Distribuzione aggregata delle fasce di punteggio e quote di retribuzione

n. posizioni dirigenti	Fascia di punteggio		Quota retribuzione
0	Punteggio complessivo	0,95 - 1,00	100%
6	Punteggio complessivo	0,85 - 0,94	95%
2	Punteggio complessivo	0,75 - 0,84	85%
0	Punteggio complessivo	0,60 - 0,74	70%
0	Punteggio complessivo	0,50 - 0,59	30%
0	Punteggio complessivo	0,00 - 0,49	0

5. VALUTAZIONE DEL RISCHIO STRESS LAVORO-CORRELATO, BENESSERE ORGANIZZATIVO, WELFARE E PARI OPPORTUNITA

5.1. Salute e sicurezza sul luogo di lavoro e valutazione del rischio stress lavoro-correlato

Il Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81, in seguito coordinato con il D.lgs. 3 agosto 2009, n. 106, definito come “Testo Unico sulla Sicurezza” in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, impone per tutte le aziende una serie di obblighi tra cui quello di redazione del DVR, Documento di Valutazione dei Rischi per tutti i Datori di Lavoro che abbiano almeno un dipendente. La valutazione è finalizzata ad individuare le adeguate misure di prevenzione e di protezione, in relazione a ciascun rischio specifico, e ad elaborare il programma delle misure atte a garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di salute e sicurezza. Il processo che porta alla stesura del DVR è stato avviato dal nostro Ateneo nel 2016 ed è tutt’ora in corso; l’analisi dei rischi e delle relative misure di prevenzione e protezione è stata condotta ad oggi su oltre la metà delle strutture organizzative afferenti a UniMi ed è prevista completarsi entro il 2019. All’interno di tale processo si colloca la valutazione del rischio stress lavoro-correlato, che ha come finalità la valutazione delle condizioni di lavoro e le sue ripercussioni sulla salute psicofisica dei lavoratori. La vasta letteratura scientifica prodotta negli ultimi decenni ha infatti dimostrato come una condizione di stress più o meno intensa e/o prolungata nel tempo possa generare reazioni a livello psicofisico in grado di determinare diverse patologie rilevanti in termini di impatto sulla salute; per tale motivo l’accordo quadro europeo del 2010 ha sancito l’obbligo di inserire questo tipo di valutazione all’interno delle misure a tutela della salute del lavoratore.

L’indagine inerente al rischio da stress lavoro-correlato è stata avviata in UniMi nel gennaio 2017 e condotta dall’Ufficio Servizio Prevenzione e Sicurezza sul Lavoro congiuntamente a un gruppo di lavoro. In seguito a una fase propedeutica di sensibilizzazione sul tema e sulle modalità di svolgimento dell’indagine, è stato somministrato un **questionario on line a tutto il personale**, costituito da circa 200 domande tratte da strumenti standardizzati relativamente alle caratteristiche socio-anagrafiche e lavorative, alle condizioni di lavoro, a indicatori di salute e benessere e aspetti di personalità. All’indagine hanno partecipato 2.300 persone e sono stati analizzati 1.999 questionari, avendo scartato quelli incompleti. L’80,1% dei Rispondenti fa parte del personale strutturato, il 19,9% del personale non strutturato. Le percentuali di risposta dei 3 settori, “PTAB”, “Docente” e “Non strutturato” (comprendente borsisti, assegnisti, contrattisti, ecc.), sono state rispettivamente del 51%, 31,4% e 6,8%, con una prevalenza di risposta femminile in tutti e tre i settori; la percentuale di risposta del personale strutturato (“PTAB” e “Docente” assieme) è stata complessivamente del 41%. A livello generale il campione è risultato sostanzialmente omogeneo rispetto alla popolazione generale sia per quanto riguarda l’età sia in riferimento al rapporto uomini/donne. Una relazione dettagliata della prima fase è stata consegnata al Rettore, al Direttore Generale e al Prorettore delegato al Personale e alle Politiche del lavoro. Nel mese di aprile 2018 è stato inviato a tutto il personale dell’Ateneo un documento sui risultati emersi, seguito da un incontro con i rappresentanti del CUG. Nella tabella 4 una sintesi dei principali risultati emersi.

Tabella 4. Fattori di rischio correlati al lavoro e problematiche emerse nella prima fase (questionario on line, 2017)

Fattori di rischio correlati al lavoro	Livello di criticità	Problematiche emerse	Gruppi di attenzione
Prospettive di carriera	Alto	Condizione ritenuta presentare una significativa criticità. Esse sono ritenute molto scarse o nulle dal 75% degli intervistati.	PTAB (91%) Donne (79%) Non strutturati (73%)
Adeguatezza della valutazione	Alto	Condizione ritenuta presentare una significativa criticità. Il 72.5% degli intervistati non la ritiene idonea o equa.	PTAB Donne Età intermedia
Carico di lavoro mentale	Medio-Alto	Condizione ritenuta presentare criticità degne di attenta considerazione segnalata dal 47% dei Rispondenti	Docente Non strutturati
Adeguatezza della formazione	Medio-Alto	Condizione ritenuta presentare criticità degne di attenta considerazione; 1 persona su 2 (53%) non è soddisfatta di formazione/aggiornamento ricevuti.	Donne (55%)
Disponibilità di informazioni	Medio-Alto	Condizione ritenuta presentare criticità degne di considerazione, sia in riferimento alle decisioni organizzative sia al supporto operativo.	Tutti (>>PTAB)
Interferenze lavoro/casa	Medio	Condizione ritenuta presentare una discreta criticità in generale, ma rivestire una certa rilevanza in alcuni gruppi	Donne Età <40 anni
Carico emotivo e rapporto con l'utenza	Medio	Condizione ritenuta presentare alcune criticità, soprattutto in relazione a richieste eccessive, arroganza e maleducazione degli utenti (studenti, pazienti).	Donne
Ambiente di lavoro	Medio	Criticità segnalate dal 45% degli intervistati con particolare riferimento a microclima (temperatura e qualità dell'aria).	Donne
Richieste del lavoro	Medio	Condizione ritenuta presentare alcune criticità in generale dal 26% dei Rispondenti e in relazione a specifici problemi in alcuni gruppi o settori	Docente (35%)
Supporto da superiori	Medio	Condizione ritenuta presentare alcune criticità dal 22% dei Rispondenti in relazione a specifici problemi in alcuni Settori/ Servizi e peculiari tipologie di lavoro	
Rapporto sforzi/ricompense	Medio-Basso	Condizione ritenuta presentare una moderata criticità in generale, ma con qualche problema in alcuni gruppi o settori	PTAB (Amministr.) Docente (Ric. conf.) Donne
Pendolarismo	Medio-Basso	Condizione ritenuta presentare una modesta criticità in generale, ma 1 persona su 4 (24%) impiega più di un'ora per andare al lavoro.	Non strutturato
Supporto da colleghi	Basso	Condizione ritenuta presentare qualche criticità in generale, segnalata dal 13% dei Rispondenti	Docente
Autonomia decisionale	Basso	Condizione ritenuta presentare in generale una modesta criticità, segnalata dal 6-12% degli intervistati	PTAB Donne Età <40 anni
Orario di lavoro	Basso	Condizione ritenuta presentare una modesta criticità in generale, ma rivestire una certa rilevanza per alcuni gruppi.	Non strutturato Lavoro a turni e notturno
Definizione del ruolo	Basso	Condizione ritenuta in generale di modesta criticità	Non strutturato Età <40 anni
Relazioni interpersonali	Basso	Il 17.5% dichiara relazioni tese sul lavoro, il 4.9% segnala prepotenze/vessazioni e il 4.6 molestie verbali	Docente

I dati emersi dai questionari hanno evidenziato che il grado generale di soddisfazione lavorativa si colloca in una fascia intermedia, registrando livelli di soddisfazione più elevati per i docenti rispetto al personale TAB, e - tra i primi - maggiore per gli uomini rispetto alle donne; in generale, appare più soddisfatto il personale con maggiore anzianità di servizio. Guardando invece alla soddisfazione per le prospettive di carriera e alle esigenze di conciliazione tra impegni lavorativi e familiari, emerge maggiore difficoltà da parte delle donne e tra le fasce di età più giovani. I fattori emersi come più rilevanti, dal punto di vista del rischio stress-lavorativo, sono risultati essere: le prospettive di carriera, il sistema di valutazione, la formazione e le competenze necessarie, le modalità di comunicazione e di gestione dei processi di cambiamento.

Per poter giungere a un quadro più esaustivo circa le criticità specifiche segnalate da alcuni gruppi/strutture sia, soprattutto, sulle ragioni/condizioni e sui processi che sono alla base delle stesse, è stata avviata la seconda fase del processo di valutazione del rischio stress lavoro-correlato (fase di approfondimento), che ha previsto interviste preliminari con Dirigenti e Responsabili di struttura (gennaio-marzo 2018) e pianificazione di *Focus Group*⁵ finalizzati a far emergere la percezione soggettiva dei lavoratori, a contestualizzare i dati emersi dal questionario e a raccogliere le prime proposte di intervento da parte dei lavoratori. Nel mese di dicembre i dati emersi dai *focus Group* sono stati condivisi con il nuovo Rettore.

Risultati inerenti alla prima parte della fase di approfondimento (interviste - *focus Group*, 2018)

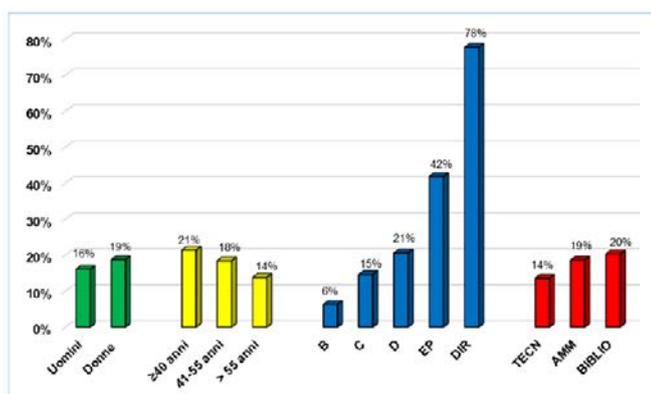
In un primo momento sono state indagate le seguenti strutture: Divisioni/Direzioni Amministrative, Centri di Servizio, Azienda Agraria Didattico Sperimentale "F. Dotti" Arcagna, Centro Clinico-Veterinario e

⁵ *Focus Group* e interviste nelle strutture amministrative e centri di servizio (maggio-luglio 2018) e successivamente nei dipartimenti (novembre 2018-gennaio 2019)

Zootecnico-Sperimentale d'Ateneo, nonché i collaboratori ed esperti linguistici di lingua madre. I partecipanti sono stati scelti in base ai seguenti criteri: proporzione di genere, età e livello in riferimento alla struttura indagata, maggiore rappresentanza delle categorie risultate più critiche dalla prima fase (questionario) ed estrazione casuale dei nominativi. Le percentuali di risposta (N. partecipanti / N. popolazione) per ciascuna categoria sono evidenziate nella tabella di seguito.

Tabella 5. Percentuali di risposta (N partecipanti / N popolazione)

Categoria	Partecipanti/ popolazione	%
Uomini	63/392	16,1%
Donne	119/636	18,7%
≤ 40 anni	40/187	21,4%
41-55 anni	104/566	18,4%
> 55 anni	38/275	13,8%
B	12/191	6,3%
C	63/431	14,6%
D	65/318	20,6%
EP	33/79	41,8%
DIR	7/9	77,7%
TECN	54/396	13,6%
AMM	89/479	18,6%
BIBLIO	31/153	20,3%



Totale: 182/1028=17,7%

I dati raccolti nel corso di questa prima fase di approfondimento hanno permesso di ampliare la comprensione del quadro di criticità emerso dai questionari e di raccogliere informazioni utili all'analisi del contesto (clima organizzativo) nel quale tali fattori si manifestano, confermando non solo gli aspetti già rilevati dal questionario, ma mettendo in evidenza altri elementi che necessitano di attenzione, in particolare, in merito all'organizzazione del lavoro, alle procedure e alla collaborazione tra strutture. L'indagine è proseguita all'interno dei dipartimenti, coinvolgendo sia personale TAB che docenti-ricercatori; i 33 dipartimenti presenti in Ateneo al momento dell'indagine sono stati raggruppati in 6 diverse aree in base all'ambito di studio e, per ciascuna area, sono stati scelti e sondati alcuni dipartimenti, per un totale di 13 strutture dipartimentali coinvolte.

I dati sono attualmente in fase di elaborazione e il report completo, sulla base del quale dovranno essere individuate e attuate le appropriate misure di intervento, verrà completato entro la fine dell'anno. Tali misure, e il processo stesso di valutazione, saranno soggetti a periodico monitoraggio onde poterne verificare l'efficacia e/o l'eventuale necessità di ottimizzazione.

5.2. Benessere Organizzativo

Per Benessere Organizzativo si intende "la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione"⁶. Il concetto fa quindi riferimento a come le persone vivono e rappresentano l'organizzazione e tiene conto dell'ambiente e del clima in cui i dipendenti si trovano a dover lavorare ogni giorno.

⁶ Avallone e Bonaretti, (2003) Benessere Organizzativo

Il benessere organizzativo è il primo elemento che influenza efficacia, efficienza, produttività e sviluppo di una struttura pubblica ed è in ragione anche di questo aspetto che da tempo è oggetto di attenzione, anche di tipo normativo. Il decreto legislativo n. 150 del 2009 stabilisce, infatti, che all'interno delle Pubbliche Amministrazioni siano svolte indagini rivolte a tutti i lavoratori con l'obiettivo di rilevare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di valutazione della performance implementato nella propria organizzazione e la valutazione del superiore gerarchico.

Welfare di Ateneo⁷

A fronte dei cambiamenti sociali e demografici che mettono in discussione le capacità di welfare delle famiglie italiane e nel tentativo di conciliare il contenimento della spesa pubblica con la tutela dei nuovi rischi sociali, l'Ateneo ha implementato interventi di *welfare* a favore del personale. Tali interventi, oltre a fornire un contributo, costituiscono un efficace sistema di incentivazione del personale, uno strumento per acquisire maggiore benessere e, allo stesso tempo, una leva strategica per migliorare la performance dell'intera organizzazione.

Successivamente alla firma da parte dei Rappresentanti Sindacali e della Delegazione di Parte Pubblica dell'Accordo per la Revisione e l'aggiornamento delle Politiche di "People Care" dell'Ateneo (giugno 2017), le azioni di welfare sono state progressivamente ampliate - in linea con quanto stabilito dall'accordo stesso e in continuo aggiornamento rispetto alla normativa di riferimento - anche per l'anno 2018.

Attualmente le politiche di People Care prevedono una serie di misure di seguito elencate, rivolte al personale tecnico amministrativo, ai collaboratori ed esperti linguistici, ai docenti, ai ricercatori, ai ricercatori a tempo determinato, ai dottorandi, assegnisti e specializzandi in costanza di rapporto di lavoro con l'Ateneo e in possesso di ISEE Ordinario valido per l'anno in corso inferiore a euro 33.200. Ciascun contributo è calcolato in base all'ISEE ponderato all'interno di ciascuna fascia, ad esclusione della fascia di reddito più bassa, all'interno della quale non è applicata la ponderazione

- **Contributo dell'Amministrazione per la frequenza di asili nido:** contributo per figlio pari a un massimo di 350 euro al mese, nel caso di più figli frequentanti l'asilo nido il contributo massimo è elevato a 525 euro mensili.
- **Contributo dell'Amministrazione per la frequenza di centri/campus estivi:** compartecipazione alla spesa per figli di dipendenti di età compresa tra i 3 e i 16 anni. Contributo massimo per un figlio pari a 500 euro, massimo 750 per più figli. Il rimborso copre fino a 7 settimane di centri ricreativi estivi o, in alternativa, una settimana di campus estivo tematico.
- **Contributo dell'Amministrazione per il diritto allo studio dei figli dei dipendenti dalla scuola materna all'università** (limite 26 anni): contributo massimo per un figlio 500 euro, 700 euro per due figli e 900 per tre.
- **Piano di assistenza sanitaria per il personale di Ateneo.** Il piano di assistenza sanitaria, erogato dalla società Unisalute, prevede un "pacchetto prevenzione" di accertamenti sanitari, prestazioni sanitarie a condizioni agevolate e rimborso ticket sanitari e altre prestazioni comprese nel piano. La copertura assicurativa è rivolta al personale tecnico amministrativo, ai collaboratori ed esperti linguistici, ai docenti, ai ricercatori e ai ricercatori a tempo determinato in costanza di rapporto di lavoro con l'Ateneo. È possibile sottoscrivere la polizza anche per familiari con costo totale a proprio carico. Fino a euro 60.000 di imponibile pensionistico attestato dalla Certificazione Unica, il contributo dell'Ateneo copre il 100% del costo del premio assicurativo; da euro 60.000,01 a euro 100.000 di imponibile pensionistico attestato dalla

⁷ <https://work.unimi.it/rlavoro/welfare/118375.htm>

Certificazione Unica, il contributo dell'Ateneo coprirà il 50% del costo del premio assicurativo (in questo caso, l'iscrizione è facoltativa); da euro 100.000,01 di imponibile pensionistico attestato dalla Certificazione Unica, l'iscrizione è facoltativa e l'importo del premio è a totale carico del dipendente.

- **Contributo dell'Amministrazione per la mobilità:** rivolto a personale tecnico amministrativo, collaboratori ed esperti linguistici, docenti e ricercatori a tempo determinato in costanza di rapporto di lavoro con l'Ateneo. Il contributo copre fino all'80% del costo, non superiore a euro 258,23 annui, a supporto della spesa sostenuta dai dipendenti per l'acquisto di abbonamenti annuali ATM, Trenord e "lo viaggio ovunque in Lombardia". Per dottorandi, specializzandi e assegnisti, possibilità di rateizzazione del costo dell'abbonamento Trenord. Inoltre, l'Ateneo ha stipulato convenzioni a favore del personale per l'acquisto di biglietti per il trasporto pubblico e non, biciclette e accessori, veicoli ibridi e garage a tariffe ridotte.
- **Contributo dell'Amministrazione per il diritto allo studio universitario dei dipendenti:** sono previste 25 esenzioni totali dalle spese universitarie sostenute per l'iscrizione alla prima laurea presso l'Università degli Studi di Milano, assegnate attraverso una graduatoria elaborata su base ISEE. L'accesso è riservato ai dipendenti in possesso di imponibile pensionistico attestato dalla certificazione unica inferiore a euro 60.000 e, a partire dall'anno successivo, l'esenzione viene mantenuta per ogni anno successivo di durata legale del corso, e con l'inclusione di un anno di fuoricorso, al conseguimento di un numero minimo di crediti annui.

Le tabelle di seguito evidenziano l'andamento della spesa per interventi e il numero dei beneficiari dal 2016 al 2018.

Tabella 6. Andamento della spesa per interventi 2016-2018

INTERVENTI	SPESA 2016	SPESA 2017	Aumento spesa 2016 - 17	Aumento % 2016-17	SPESA 2018	Aumento spesa 2016-18	Aumento % 2016-18
Assistenza Sanitaria	846.021	992.627	146.606,13	17%	983.652,00	137.631,00	16%
Mobilità	523.479	571.031	47.551,81	9%	580.782,00	57.303,00	11%
Diritto allo studio per i figli dei dipendenti	88.291	95.561	7.270,19	8%	104.958,00	16.667,00	19%
Asili nido	128.925	140.707	11.781,77	9%	163.527,00	34.601,92	27%
Centri ricreativi/ campus estivi	18.198	32.007	13.809,41	76%	46.046,00	27.848,29	153%
TOTALE	1.639.927	1.831.933	192.006,31	12%	1.878.965,00	239.038,21	15%

Tabella 7. Beneficiari interventi dal 2016 al 2018

ASSISTENZA SANITARIA	Beneficiari 2016	Beneficiari 2017	Aumento 2016-2017	Aumento % 2016-2017	Beneficiari 2018	Aumento 2016-2018	Aumento % 2016-2018
FACOLTATIVI 50%	138	177	39	28%	173	35	25,36%
ATENE0	3152	3498	346	11%	3450	298	9,45%

DIRITTO ALLO STUDIO DEI FIGLI DEI DIPENDENTI	Beneficiari 2016	Beneficiari 2017	Aumento 2016-2017	Aumento % 2016-2017	Beneficiari 2018	Aumento 2016-2018	Aumento % 2016-2018
PTA	144	177	33	23%	198	54	37,50%
Docenti, ricercatori	35	42	7	20%	50	15	42,86%
TOTALE	179	219	40	22%	248	69	38,55%

ASILI NIDO	Beneficiari 2016	Beneficiari 2017	Aumento 2016-2017	Aumento % 2016-2017	Beneficiari 2018	Aumento 2016-2018	Aumento % 2016-2018
PTA	17	26	9	53%	23	6	35,29%
Docenti, ricercatori	13	23	10	77%	19	6	46,15%
Dott., ass., spec. medici	39	48	9	23%	63	24	61,54%
TOTALE	69	97	28	41%	105	36	52,17%

CENTRI ESTIVI	Beneficiari 2016	Beneficiari 2017	Aumento 2016-2017	Aumento % 2016-2017	Beneficiari 2018	Aumento 2016-2018	Aumento % 2016-2018
PTA	64	70	6	9%	98	34	53,13%
Docenti, ricercatori	21	29	8	38%	32	11	52,38%
Ass, dott, spec. medici	8	10	2	25%	15	7	87,50%
TOTALE	93	109	16	17%	145	52	55,91%

DIRITTO ALLO STUDIO DEI DIPENDENTI	Beneficiari a.a. 2015/2016	Beneficiari a.a. 2016/2017	Beneficiari a.a. 2017/2018	Beneficiari a.a. 2018/2019	Aumento 16/17 - 17/18	Aumento %
PTA	9	18	25	33	7	38,89%

Azioni realizzate dal CUG⁸

Il CUG è uno degli organi di governo dell'Università degli Studi di Milano, in base a quanto previsto dallo Statuto di Ateneo, emanato con decreto rettorale in data 15 marzo 2012, la cui mission è sostenere e promuovere una cultura d'Ateneo centrata sulla parità, la tutela e la valorizzazione della dignità delle persone che vivono e interagiscono nell'ambiente accademico, attenta alla qualità della vita lavorativa di tutti i componenti della comunità accademica. Lo Statuto (art. 34, c. 2) assegna al CUG le seguenti competenze:

- a. progettazione di azioni positive
- b. monitoraggio della situazione di parità del personale maschile e femminile

⁸ <http://www.unimi.it/ateneo/62183.htm>

- c. contrasto di azioni aggressive e violente, incluso il mobbing, “anche proponendo codici di condotta e azioni per prevenirlo, analizzando il fenomeno, anche tramite la raccolta di dati.

Nel corso del 2018 il CUG ha svolto le seguenti attività:

Potenziamento dello Spazio di Ascolto e nomina della Consigliera di Fiducia

Dall’attivazione del servizio nel settembre 2016 al 3 luglio 2018 sono state svolte 590 ore di attività (su 384 formalmente previste da contratto). Nell’arco temporale compreso tra settembre 2016 e giugno 2018 si sono rivolte al Servizio complessivamente 101 persone, di cui 96 tra personale tecnico-amministrativo e bibliotecario e personale docente, e 5 tra assegnisti di ricerca, studenti e dottorandi. In considerazione del riscontro positivo e del carico di lavoro richiesto alla Consigliera, il servizio è stato potenziato e confermato per il biennio 2018-2020.

Attività di disseminazione e patrocinio:

- “La rete che umilia: violenza di genere e *harassment* online”⁹: incontro organizzato in occasione della Giornata Internazionale della Donna (marzo 2018)
- *Conference Gender and neoliberal Academia*: seminario sui temi delle trasformazioni “market-oriented” dei sistemi universitari e gli effetti sulla produzione della conoscenza tra eccellenza, competitività e uguaglianza di genere (24 maggio 2018)

Codice per la tutela della dignità e del benessere delle persone nell’organizzazione

La bozza di Codice elaborata dal Gruppo di lavoro costituitosi nel 2016 è stata presentata, nella sua ultima versione, nella seduta del CUG del 16 aprile 2018, dove è stato approvato in via definitiva all’unanimità dai componenti del Comitato. L’iter per l’approvazione del testo da parte degli organi accademici è stato avviato il 15 maggio 2018 con l’inserimento nell’Ordine del Giorno del Senato Accademico. A seguito dei rilievi mossi in seno all’Organo da un rappresentante sindacale, il testo è stato rinviato. Il nuovo Comitato insediatosi nel 2019 sarà chiamato a farsi promotore del Codice presso la Commissione per i Regolamenti del Senato Accademico.

Regolamento Alias

Il 17 luglio 2018 è stato emanato¹⁰ il “[Regolamento per l’attivazione e la gestione di un’identità alias per persone in transizione di genere](#)”. Con questo Regolamento l’Ateneo, con il supporto del CUG, riconosce e garantisce la libertà di scegliere l’attivazione di un’identità “alias” a tutti i componenti dell’Università che abbiano avviato un percorso di transizione di genere, opportunamente documentato. La richiesta di avvio della procedura di riconoscimento può essere presentata da studenti e studentesse di laurea e post-laurea; assegnisti e assegniste di ricerca; ricercatori e ricercatrici; professori e professoressse ordinari/e, associati/e; personale tecnico amministrativo e bibliotecario, presentando apposita domanda al CUG. L’approvazione del Regolamento rappresenta un risultato importante nell’ottica della promozione di una cultura accademica orientata all’inclusione e alla tutela delle diversità. L’esperienza dell’Università degli di Milano è stata presentata a gennaio 2019 alla Conferenza Nazionale dei CUG.

⁹ <http://www.sps.unimi.it/extfiles/unimidire/28401/attachment/8-marzo-2018-la-rete-che-umilia-1.pdf>

¹⁰ Decreto Rettorale n. 2588/2018

Criticità

Il lavoro svolto dalla Consigliera di Fiducia nell'ambito dello Sportello di Ascolto, i dati raccolti nell'ambito della procedura di valutazione dello stress e alcune segnalazioni pervenute al CUG nel periodo consentono di evidenziare alcune criticità di seguito sinteticamente evidenziate.

Una **prima area di criticità** è connessa alle modalità di gestione della riorganizzazione che ha coinvolto l'Ateneo nel periodo in esame, in particolare la scarsa chiarezza nella comunicazione sulle nuove procedure, i nuovi compiti e gli obiettivi da perseguire, nonché la percezione dell'inadeguatezza degli strumenti messi a disposizione (ad es. la formazione) per affrontare i nuovi compiti.

Una **seconda area di criticità** riguarda le opportunità di sviluppo professionale, la percezione di scarsa chiarezza circa le prospettive e le opportunità di crescita.

Una **terza area di criticità** è relativa alla percezione di iniquità nella distribuzione dei carichi di lavoro tra il personale tecnico-amministrativo e delle biblioteche.

Una **quarta area di criticità** è correlata alle difficoltà di gestione di studenti o collaboratori con supposti problemi psichiatrici e/o situazioni critiche di vita e salute. Le richieste di aiuto in questo ambito riguardano sia la gestione dei gruppi di lavoro che presentano particolari difficoltà personali (ad es. l'assegnazione delle mansioni o la gestione di rientri al lavoro dopo periodi di malattia), sia la gestione della persona in momenti critici (ad es. la gestione delle assenze; la gestione di comportamenti aggressivi).

Infine, una **quinta area di criticità**, segnalata al CUG, riguarda il personale con disabilità. Mentre gli studenti possono da tempo usufruire di un servizio dedicato (Servizio Disabili e DSA), non sono chiaramente identificati i referenti a cui il personale con disabilità può rivolgersi per segnalare la necessità di supporti, ausili e accomodamenti atti a garantire un'efficace integrazione e una appropriata qualità della vita lavorativa. Allo scopo di facilitare i processi di inclusione lavorativa di queste lavoratrici e lavoratori, il CUG ha proposto all'Ateneo l'istituzione della figura del *Disability Manager* e la predisposizione di apposite procedure per l'inserimento di coloro che presentano disabilità in fase di ingresso o per il rientro di quelli che hanno acquisito disabilità.