



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI MILANO

2025-2027

# Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)



Approvato dal CdA il 28/01/2025

## Sommario

Premessa .....	3
<b>1. Scheda anagrafica dell'Amministrazione .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Valore Pubblico, performance e anticorruzione .....</b>	<b>6</b>
2.1. Valore Pubblico .....	6
2.2. Performance .....	18
2.3. Rischi corruttivi e trasparenza .....	21
<b>3. Organizzazione e capitale umano .....</b>	<b>32</b>
3.1. Struttura organizzativa .....	32
3.2. Organizzazione del lavoro agile .....	36
3.3. Piano triennale dei fabbisogni di personale .....	42
<b>4. Monitoraggio.....</b>	<b>51</b>
Allegati .....	52

## Sigle e abbreviazioni ricorrenti

a.a.	Anno accademico
a.s.	Anno solare
A.N.AC.	Autorità nazionale anticorruzione
CAGR	Compound annual growth rate (tasso di crescita annuale composto)
CdA	Consiglio di Amministrazione
CEV	Commissione di Esperti per la Valutazione (v. sito <a href="#">ANVUR</a> )
CUG	Comitato Unico di Garanzia
DDA	Docenti, dottorandi, assegnisti (indagine Good Practice)
DG	Direttore Generale
D.L.	Decreto legge
D.Lgs.	Decreto legislativo
D.M.	Decreto ministeriale
D.P.R.	Decreto del Presidente della Repubblica
GP	Good Practice (indagine)
MUR	Ministero dell'Università e della Ricerca
NdV	Nucleo di Valutazione
PIAO	Piano Integrato di Attività e Organizzazione
PNA	Piano Nazionale Anticorruzione
PNR	Programma Nazionale per la Ricerca
PNRR	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
PS	Piano Strategico
PTAB	Personale tecnico, amministrativo, bibliotecario (v. anche TAB)
PTPCT	Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza
RPCT	Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza
SDG	Sustainable Development Goals
SMVP	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
TAB	Tecnico, amministrativo, bibliotecario (v. anche PTAB)
UniMi	Università degli Studi di Milano

## Premessa

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è lo strumento mediante il quale l'Università degli Studi di Milano (UniMi) intende **assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, migliorare la qualità dei servizi erogati e procedere alla costante e progressiva integrazione e semplificazione delle attività programmatiche**. Il PIAO è, inoltre, uno strumento funzionale per l'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Il PIAO si rivolge ai cittadini e ai principali stakeholder dell'Università degli Studi di Milano.

L'elaborazione del PIAO 2025-2027 prosegue l'approccio alla programmazione integrata dell'Ateneo negli ambiti della performance, dell'anticorruzione e della gestione del personale, iniziata con il [PIAO 2023-2025](#) e proseguita con il [PIAO 2024-2026](#), e che dovrà continuare ad evolversi nei prossimi anni nell'ottica di una sempre maggiore semplificazione e integrazione.

### Gruppo di Progetto per il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

- **Casertano Angelo**, Direttore Generale;
- **Abbate Giulia**, Direzione Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane, Ufficio Welfare, Relazioni Sindacali e Pari Opportunità; componente del CUG;
- **Bagnati Daniela**, Direzione Performance, Assicurazione Qualità, Valutazione e Politiche di Open Science, Responsabile Ufficio di Supporto al Sistema AQ d'Ateneo, Performance e Valutazione;
- **Canavese Anna**, Dirigente Direzione Trattamenti Economici e Lavoro Autonomo;
- **Di Francesco Marco**, Direzione Affari Istituzionali, Responsabile Ufficio Protocollo e Flussi Documentali;
- **Di Nardo Maria**, Direzione Affari Istituzionali, Responsabile Ufficio Rapporti con gli Organi di Governo e Regolamenti; componente del CUG;
- **Esposito Antonella**, RPCT e Dirigente Responsabile Direzione Affari Istituzionali;
- **Falcinelli Daniela**, Responsabile Delegata Direzione Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane;
- **Fede Donatella**, Direzione Affari Istituzionali, Responsabile Ufficio per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione;
- **Felcher Ignazio**, Direzione ICT, Responsabile Ufficio Supporto Responsabile per la Transizione al Digitale e Coordinamento Processi;
- **Ferrarese Desirée**, Direzione Performance, Assicurazione Qualità, Valutazione e Politiche di Open Science, Ufficio di Supporto al Sistema AQ d'Ateneo, Performance e Valutazione;
- **Filippucci Laura**, Direzione Performance, Assicurazione Qualità, Valutazione e Politiche di Open Science, Ufficio di Supporto al Sistema AQ d'Ateneo, Performance e Valutazione;
- **Galimberti Paola**, Dirigente Direzione Performance, Assicurazione Qualità, Valutazione e Politiche di Open Science;
- **Leoni Silvia**, Direzione Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane, Responsabile Ufficio concorsi personale TAB;
- **Manfredi Tiziana**, Dirigente Direzione Contabilità Bilancio e Programmazione Finanziaria;
- **Murari Eleonora**, Direzione Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane, Responsabile Ufficio formazione continua e aggiornamento professionale;
- **Scaccia Daniela**, Responsabile Delegata Direzione ICT.



## 1. Scheda anagrafica dell'Amministrazione

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

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

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

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

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

L'Ateneo è ai primi posti in Italia per la qualità e la dimensione dell'attività scientifica svolta, per i finanziamenti ottenuti nei programmi nazionali ed europei e per la fitta rete di collaborazioni scientifiche internazionali, ed è l'unico membro italiano della [LERU – League of European Research Universities](http://www.leru.org). È inoltre partner dell'Alleanza [4EU+](http://www.4eu.eu) insieme alla Sorbonne di Parigi, alla Charles University di Praga e alle università di Copenaghen, Ginevra, Heidelberg e Varsavia. Il progetto prevede la realizzazione di un sistema universitario integrato centrato sulla qualità e l'innovazione della didattica su quattro temi cardine: Health, Europe, Information Science e Sustainable development.

A valle della [valutazione della qualità della ricerca \(VQR\) 2015-19](#) dell'ANVUR, ben 13 Dipartimenti dell'Ateneo (prima Università in Italia) sono stati individuati come "eccellenti" e quindi beneficiari del finanziamento MUR: ciò determina una disponibilità per l'Ateneo di budget per la ricerca tra i 70 e i 90 milioni di euro aggiuntivi sul quinquennio.

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

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



## L'Ateneo in cifre



## Facoltà e Scuole

Studi Umanistici

Scienze Motorie

Scienze del Farmaco

Medicina e Chirurgia

Medicina Veterinaria

Giurisprudenza

Scienze Politiche, Economiche e Sociali

Scienze Agrarie e Alimentari

Scienze e Tecnologie

Scienze della Mediazione Linguistica e Culturale

## Organi di governo dell'Ateneo

<b>Rettrice</b>	Funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche
<b>Senato Accademico</b>	Funzioni di proposta in materia di didattica, di ricerca e di servizi agli studenti
<b>Consiglio di Amministrazione</b>	Funzioni di indirizzo strategico, di approvazione della programmazione finanziaria annuale e triennale e del personale
<b>Nucleo di Valutazione</b>	Funzioni di valutazione dell'efficienza e dell'efficacia dell'attività di ricerca svolta dai Dipartimenti, della didattica e dei servizi amministrativi
<b>Collegio dei revisori dei conti</b>	Funzioni di vigilanza sulla regolarità contabile, finanziaria, economica e patrimoniale della gestione
<b>Direttore Generale</b>	Funzioni di responsabilità della gestione economico-finanziaria, dell'organizzazione dei processi e dei servizi amministrativi e tecnici dell'Amministrazione, delle risorse strumentali e patrimoniali e del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo

Per approfondimenti: <https://www.unimi.it/it/ateneo/governance/organi-di-governo>

## SDGs

Gli SDGs ([Sustainable Development Goals](#)) sono i 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Gli SDGs maggiormente attinenti con le strategie dell'Ateneo sono:



## 2. Valore Pubblico, performance e anticorruzione

### 2.1. Valore Pubblico

#### 2.1.1. Strategie dell'Ateneo

La visione strategica dell'Ateneo è delineata nel nuovo [Piano Strategico \(PS\) 2025-30](#), che individua, in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria, gli obiettivi strategici e le azioni che hanno un impatto significativo sulla capacità dell'Ateneo di produrre Valore Pubblico. Il PS rappresenta il riferimento per la programmazione di tutte le strutture che compongono l'Ateneo, ossia i Dipartimenti (v. [programmazione triennale dei Dipartimenti](#)) e l'Amministrazione.

L'elaborazione del PS 2025-30 (iniziata nell'autunno del 2024) ha garantito la partecipazione di tutte le realtà della comunità accademica alla definizione degli obiettivi: il processo consultivo ha coinvolto gli Organi di governo, i Dipartimenti, le rappresentanze degli studenti e il personale TAB e si è avvalso dei risultati del costante dialogo con gli stakeholder.

Il PS 2025-30 identifica **un'area dedicata agli obiettivi di sistema dell'Ateneo (Tecnologia, Innovazione, Digitalizzazione, Semplificazione) e 4 Principi strategici**, per un totale di **42 obiettivi e 110 indicatori**. Per i progetti legati alla realizzazione degli obiettivi strategici, **sono stati stanziati 247.229.746,00 € per il 2025**.

Obiettivi di sistema e Principi strategici (PS 2025-2030)	N. obiettivi	N. indicatori	Risorse 2025 <sup>1</sup>
<b>Obiettivi di sistema:</b> l'Ateneo ha individuato alcuni obiettivi di sistema, trasversali alle sue molteplici attività, che pongono al centro l'innovazione tecnologica – con le sfide e le opportunità poste dall'Intelligenza Artificiale, la semplificazione e la digitalizzazione dei processi, la trasparenza e la condivisione, anche nell'ottica di una connessione profonda tra UniMi e il suo territorio, promuovendo inclusività, sostenibilità e partecipazione.	7	21	13.519.583,00 €
<b>Principio 1 – Rafforzare l'identità di Ateneo pubblico, multidisciplinare e policentrico:</b> UniMi intende razionalizzare e potenziare l'offerta formativa attuale, arricchendo l'offerta per studenti e studentesse internazionali, adottando nuove metodologie didattiche, ampliando e riprogettando gli spazi e, infine, rafforzando la propria presenza nel territorio attraverso attività di public engagement.	8	32	200.116.967,00 €
<b>Principio 2 – Promuovere lo sviluppo della persona in dialogo con la società e il mondo in evoluzione:</b> l'Ateneo intende migliorare il benessere psicologico, sociale ed economico di tutti i suoi membri, rafforzando il senso di appartenenza della comunità tutta. A tal fine, intende sviluppare forme di supporto psicologico e promuovere una maggiore partecipazione della comunità studentesca nella vita accademica e nei processi decisionali e azioni di sviluppo delle competenze professionali del personale, oltre che potenziare le politiche di welfare e le collaborazioni con il territorio.	7	14	13.001.796,00 €
<b>Principio 3 – Incrementare l'innovazione e la responsabilità sociale in tutti i campi della ricerca e della conoscenza:</b> UniMi intende promuovere la libertà di ricerca, rafforzando le linee di finanziamento esistenti in Ateneo e valorizzando l'integrazione della ricerca applicata nelle pratiche industriali. Si intendono inoltre adottare misure per sostenere lo sviluppo professionale delle ricercatrici e dei ricercatori e per migliorare la formazione continua del personale, oltre che mappare e rinnovare costantemente le attrezzature scientifiche dell'Ateneo.	7	10	9.320.000,00 €
<b>Principio 4 – Garantire la sostenibilità e il diritto allo studio, all'accessibilità e all'inclusione:</b> l'Ateneo intende farsi promotore di una giustizia educativa, ampliando il numero di borse di studio e introducendo agevolazioni sul trasporto pubblico per studenti e studentesse. Intende inoltre rafforzare il sistema di accoglienza e tutoraggio, concentrandosi sull'inclusione sociale e culturale, sull'uguaglianza di genere e sulla qualità della vita universitaria.	13	34	11.271.400,00 €

<sup>1</sup> Il budget indicato riguarda gli interventi finanziati dal bilancio nel 2025 legati alla realizzazione degli obiettivi strategici. Per dettagli in merito al budget 2025 legato agli obiettivi strategici e agli interventi finanziati si veda la [Relazione illustrativa al bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2025 e triennale 2025-2027](#) (pagg. 39-40) e l'Allegato 8.

Le linee strategiche delineate nel PS sono coerenti, in ottica integrata, con gli obiettivi di sistema e con le relative azioni che l'Ateneo ha selezionato per la propria **Programmazione triennale 2024-2026**, definita secondo le linee di indirizzo nazionali del MUR<sup>2</sup>.

## Assicurazione della Qualità

Per l'Ateneo assicurare la qualità significa dotarsi di processi e strumenti per garantire ai propri studenti e alle proprie studentesse, al proprio personale, al corpo docente e a tutti/e i/le ricercatori/trici un percorso di studio, di ricerca e di lavoro "di qualità".

I valori con i quali l'Ateneo opera per assicurare la qualità sono descritti nel documento delle [Politiche della qualità](#).

Inoltre l'Ateneo:

- condivide gli [standard europei definiti dall'ENQA](#);
- partecipa al processo di accreditamento periodico definito dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) nelle [linee guida del sistema AVA](#) (Autovalutazione, Valutazione, Accreditamento).

Il [Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo](#) prevede l'attivazione di un "ciclo" di azioni, che comprende:

- la pianificazione di obiettivi;
- il controllo dei processi che li perseguono;
- la valutazione dei risultati raggiunti e la messa in atto di azioni correttive.

La responsabilità della realizzazione degli obiettivi delle politiche della qualità è dei vertici organizzativi ai diversi livelli: la Rettrice per l'Ateneo, i/le Direttori/trici per i Dipartimenti, i/le Presidenti di corsi di studio per i corsi di studio.

Il documento "[Il Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università degli Studi di Milano: attori ed Organi](#)" fornisce una rappresentazione di sintesi del Sistema di AQ dell'Ateneo, definendo i ruoli, gli adempimenti e le interrelazioni tra i diversi attori.

---

<sup>2</sup> ["Linee generali di indirizzo per la programmazione delle università 2024-2026 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati"](#), emanate dal MUR con il D.M. 773/2024. Il D.M. 773/2024 delinea gli obiettivi di sistema e le relative azioni attorno a cui gli Atenei devono costituire i propri programmi triennali, insieme a un set di indicatori che possono essere scelti autonomamente dagli Atenei, coerentemente alle iniziative progettuali presentate (ovvero è data la possibilità di proporre un indicatore di Ateneo, previa validazione del NdV).

### 2.1.2. Accessibilità all'amministrazione

L'Università degli Studi di Milano è da anni impegnata a garantire la piena accessibilità, fisica e digitale, ai servizi dell'amministrazione da parte di tutti i cittadini, mediante scelte strategiche, azioni e servizi.

In Ateneo sono attivi una serie di servizi a favore di studenti con disabilità e disturbi specifici dell'apprendimento mirati a garantirne l'inclusione all'interno della comunità universitaria e a sostenerli in tutto il loro percorso accademico, dall'orientamento alla scelta fino al conseguimento del titolo.

Presso la sede di Festa del perdono, a disposizione degli studenti, sono presenti postazioni informatiche attrezzate con strumenti per la sintesi vocale, stampanti e scanner da utilizzare, sia per motivi di studio, sia per pratiche amministrative.

Tra i servizi offerti agli studenti con disabilità e DSA rientrano:

- colloqui di orientamento alla scelta;
- supporto e agevolazioni per lo svolgimento dei test di ingresso (tempo aggiuntivo, affiancamento di un tutor/lettore, utilizzo di una calcolatrice);
- misure compensative di supporto alla didattica e al contatto con i docenti;
- counseling psicologico;
- agevolazioni per il prestito dei libri (tempi aggiuntivi, predisposizione dei testi in formato .pdf).

Agli studenti con grave disabilità motoria o visiva vengono inoltre offerti servizi di mobilità come trasporto, accompagnamento e corsi di autonomia personale per non vedenti e ipovedenti.

L'Ateneo presta attenzione, anche, alla piena fruibilità dei siti e dei servizi online istituzionali: sin dalle fasi di progettazione vengono seguite le linee guida internazionali sull'accessibilità e condotti test di usabilità coinvolgendo anche persone con disabilità o DSA, con l'obiettivo di soddisfare i requisiti di conformità alle linee guida sull'accessibilità degli strumenti informatici elaborate da AgID (Agenzia per l'Italia Digitale).

Nel corso degli anni, infatti, l'Ateneo ha messo in atto specifiche azioni finalizzate a garantire l'accessibilità dei propri servizi digitali. In particolare, le iniziative hanno riguardato:

- la progettazione di moduli formativi sul tema dell'accessibilità dei siti web e dei documenti, erogati – in collaborazione e con il coinvolgimento dell'Ufficio Formazione Continua e Aggiornamento Professionale - all'interno dei corsi rivolti ai redattori e ai referenti degli Uffici dell'Ateneo;
- la progettazione e realizzazione di guide online e manuali sul tema dell'accessibilità dei siti web e dei documenti, a disposizione della comunità universitaria;
- l'adozione di un approccio "accessibilità by design" nella progettazione di nuovi siti istituzionali che hanno previsto, ad esempio, test con utenti disabili a partire dalla fase di prototipazione, analisi soggettiva e verifiche con strumenti automatizzati (in particolare tale metodologia ha interessato l'azione di re-design del sito del sistema bibliotecario condotto nel corso dell'anno);
- l'inserimento esplicito dei requisiti di accessibilità all'interno dei capitolati di gara e dei contratti con i fornitori;
- l'adozione di un approccio di miglioramento continuo nella gestione del sistema dei siti istituzionali, con attività di verifica periodica dell'accessibilità e interventi di ottimizzazione che seguono tutto il ciclo di vita dei vari componenti;
- la compilazione annuale del modello di autovalutazione per i siti istituzionali e la pubblicazione delle dichiarazioni di accessibilità AGID;
- l'attivazione della piattaforma Unimi ReadyWeb, per lo sviluppo di siti tematici accessibili, senza oneri di manutenzione, con editing facile e guidato, a disposizione della comunità Accademica;
- lo sviluppo di un Modulo feedback per la segnalazione di eventuali "barriere architettoniche digitali";
- la progettazione e creazione dello spazio Empathy Lab: un luogo fisico attrezzato con diversi tipi di device, software e tecnologie assistive usate dalle persone con disabilità. Un laboratorio aperto allo staff della Direzione ICT e ai redattori di Ateneo per sperimentare, testare e accrescere la consapevolezza sul tema dell'accessibilità;
- l'aggiornamento del software Jaws per la fruizione di contenuti web per ipovedenti.

### **Obiettivi di accessibilità dell'amministrazione**

Il tema dell'accessibilità dell'Ateneo trova ampio spazio all'interno del Piano Strategico 2025-2030. Gli obiettivi di accessibilità dell'amministrazione sono infatti definiti all'interno del **Principio 4 - Garantire la sostenibilità e il diritto allo studio, all'accessibilità e all'inclusione**, che raccoglie 13 obiettivi e 34 indicatori (per dettagli, si rimanda all'Allegato 1).

### 2.1.3. Procedure da semplificare e reingegnerizzare

L'Università degli Studi di Milano riconosce nell'impiego delle nuove tecnologie una leva per favorire l'innovazione, la revisione e semplificazione dei propri processi di governance. Infatti, è attraverso la reingegnerizzazione delle proprie procedure amministrative e il diffuso utilizzo di soluzioni tecnologiche, accompagnate da moderne tecniche e buone pratiche di cybersecurity, che possono essere realizzati gli obiettivi di qualità e di miglioramento continuo che l'Ateneo si pone nei propri documenti e atti di programmazione strategica.

In conformità con le direttive AgID, l'Ateneo prosegue nella propria azione di implementazione di servizi, piattaforme e processi digitalizzati, promuovendo l'utilizzo di soluzioni già esistenti in modalità "Software as a Service" (SaaS).

In questa prospettiva, in conformità con gli obiettivi di digitalizzazione stabiliti e in coerenza con il principio "cloud first" delineato nella Strategia per la Crescita Digitale e nel Piano Triennale per l'Informatica Pubblica, l'Università ha identificato come priorità strategica per il 2025 la protezione degli account Microsoft 365 e dei relativi dati. L'adozione di questa piattaforma ha aumentato la complessità nella gestione dei dati e delle applicazioni critiche ospitate nel cloud, comportando sfide significative in termini di conformità normativa, come il Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR) e la Direttiva NIS2, nonché di resilienza contro i cyber attacchi.

Tra gli interventi fondamentali previsti, si annoverano la garanzia di immutabilità dei dati critici e la possibilità di effettuare backup periodici delle caselle di posta elettronica ospitate su Microsoft 365, con la facoltà di ripristinarle in caso di necessità. La capacità di eseguire backup e restore consente di minimizzare il rischio di perdita di dati, assicurando la continuità delle attività accademiche e amministrative. È inoltre prevista la possibilità di ripristinare i dati su un nuovo tenant M365 entro tempi definiti, in piena conformità con le normative europee che richiedono l'archiviazione dei dati all'interno dell'Unione Europea. In caso di attacchi informatici al Tenant 365, l'Ateneo potrà avvalersi di tecnologie avanzate e di un supporto immediato per limitare le interruzioni e recuperare rapidamente configurazioni, gruppi e caselle di posta.

Per quanto concerne il rischio di lock-in tecnologico, l'Ateneo ha adottato il principio della differenziazione sin dal 2020, sottoscrivendo la convenzione CRUI-AWS per beneficiare delle condizioni vantaggiose previste. La nuova convenzione CRUI del 2023 ha ulteriormente ampliato le opportunità, consentendo l'accesso a infrastrutture digitali, servizi di ricerca e didattica avanzati, protezione da ransomware e soluzioni innovative per studenti e cittadini.

Sul fronte dei servizi infrastrutturali, a partire da novembre 2024, la Direzione ICT ha avviato un Assessment preliminare per la migrazione graduale delle proprie infrastrutture verso il cloud AWS. Questo processo, che continuerà nel corso del 2025, rappresenta un passo cruciale per migliorare la flessibilità, la sicurezza e l'efficienza operativa dei sistemi IT, in linea con gli obiettivi strategici di digitalizzazione e innovazione.

Per ottimizzare il percorso di migrazione e minimizzare i rischi associati, è stato adottato il Migration Evaluator di AWS. Questo strumento consente di valutare in dettaglio l'ambiente IT esistente, identificando le strategie di migrazione più efficaci e ottimizzando i costi. Tra i vantaggi vi è la possibilità di mappare con precisione le applicazioni e le infrastrutture esistenti per garantire una transizione fluida al cloud, stimare il TCO per valutare il risparmio potenziale rispetto alle soluzioni tradizionali e identificare i servizi AWS più adeguati a supportare i carichi di lavoro dell'Ateneo. Questo approccio garantisce che il passaggio al cloud massimizzi le prestazioni riducendo al contempo le inefficienze.

La roadmap prevede di iniziare con i sistemi meno critici per mantenere un controllo rigoroso in tutte le fasi del processo, riducendo così i rischi operativi. Parallelamente, la Direzione ICT svilupperà un piano per la gestione centralizzata delle risorse cloud, sfruttando le potenzialità offerte da AWS come la scalabilità on-demand e l'aumento della resilienza. Questa migrazione al cloud AWS permetterà di consolidare le infrastrutture IT, ridurre i costi operativi e migliorare la sicurezza complessiva grazie a funzionalità avanzate come la cifratura dei dati, la gestione centralizzata degli accessi e il monitoraggio continuo.

In linea con i principi del "cloud first", questa scelta rappresenta un passo fondamentale per soddisfare le esigenze di didattica, ricerca e amministrazione dell'Ateneo, contribuendo in modo significativo alla modernizzazione dei suoi servizi digitali.

Per i sistemi e le applicazioni che non possono essere trasferiti al cloud, si rende necessaria una revisione dell'infrastruttura attuale basata su VMware in considerazione dell'aumento significativo dei costi delle licenze nell'ultimo

anno. La Direzione ICT sta quindi esplorando soluzioni innovative per ottimizzare il rapporto costo-efficacia, garantendo al contempo prestazioni elevate, affidabilità e sicurezza. L'obiettivo principale è ridurre i costi operativi semplificando le infrastrutture IT e ottimizzando le risorse hardware e software, creando così un sistema più sostenibile.

Inoltre, la Direzione ICT continuerà a ottimizzare i processi attraverso l'uso di tecnologie avanzate come AppDynamics, già attivato su AWS Marketplace, per monitorare e migliorare le performance delle applicazioni, garantendo così l'efficienza dei servizi digitali.

Infine, l'Ateneo intende ottimizzare gli investimenti nella digitalizzazione attraverso l'adozione di nuove soluzioni nel campo della cybersicurezza. È previsto l'affiancamento all'evoluzione della rete di una nuova infrastruttura di network security, che permetta una maggiore ispezione del traffico tra le strutture. Con l'evoluzione del contesto tecnologico, che grazie al cloud assume scalabilità e velocità diverse rispetto al passato, si rende necessaria una rivalutazione delle soluzioni di sicurezza già in essere. Si prevede, pertanto, di evolvere la soluzione di gestione degli eventi informatici e della sicurezza delle informazioni (SIEM) in una soluzione SaaS, che consentirà di delegare l'infrastruttura legata al servizio a un datacenter, garantendo la continuità operativa secondo le disposizioni dell'ACN e sfruttando appieno le tecniche di automazione offerte dal mercato attuale grazie alle soluzioni di hyperscaling del cloud.

Un'ulteriore iniziativa che l'Ateneo intende intraprendere consiste nell'organizzazione di corsi formativi specifici in materia di sicurezza informatica, progettati per migliorare le capacità difensive del personale e degli studenti, aumentando la loro consapevolezza e competenza nel riconoscere e contrastare le minacce informatiche. La valutazione del rischio dell'Università sarà condotta attraverso processi ciclici di risk assesment che permetteranno di ottenere una panoramica dettagliata e aggiornata della postura del rischio IT dell'Ateneo, identificando potenziali vulnerabilità e aree di miglioramento nella sicurezza informatica.

Per quanto concerne la semplificazione e la reingegnerizzazione delle procedure, diversi sono gli interventi volti alla revisione e alla dematerializzazione dei processi amministrativi, attuati dall'Ateneo negli ultimi anni. Questi interventi riguardano sia il contesto didattico che quelli legati alla contabilità, alla gestione del personale, alla ricerca e, in generale, alla gestione documentale.

Attualmente sono in corso diversi progetti, tra i quali si ricordano i seguenti:

- progetto per l'adozione della Suite Didattica&Studenti di Cineca, avviato a dicembre 2024 e che si articolerà in due macro-fasi: l'avvio del gestionale GDA (Gestione Didattica di Ateneo) e del Datamart Didattica per l'analisi dei dati entro il 2025, in sostituzione dell'attuale gestionale W4; successivamente, la co-progettazione e l'implementazione del nuovo SIS (Student Information System), con il rilascio previsto entro il 2029, in sostituzione di CARSS. La scelta della Suite Didattica&Studenti di Cineca è strategica per diversi motivi, in particolare: semplifica l'integrazione con l'ecosistema degli altri applicativi Cineca già adottati dall'Ateneo, oltre che con i sistemi ministeriali, assicurando centralità e univocità del dato, nel rispetto del principio data-driven; consente di indirizzare l'evoluzione delle soluzioni verso una ottimale copertura dei processi di Ateneo e quindi delle esigenze degli stakeholder interni ed esterni, in quanto basata sulla Co-Progettazione;
- ampliamento dell'offerta dei servizi resi all'utenza tramite la continua configurazione della piattaforma di Single Point Of Contact (SPOC) e l'incremento delle richieste gestite;
- estensione a tutte le unità organizzative dell'Ateneo, della piattaforma UWEB Missioni di Cineca, con l'obiettivo di dematerializzare l'intero processo nei limiti di quanto previsto dal Regolamento di Ateneo: dalla richiesta di autorizzazione per la missione, fino all'invio dei giustificativi necessari per il rimborso. Tale piattaforma è integrata con il sistema informatico di contabilità economica-patrimoniale per la registrazione delle spese e il sistema timesheet, al fine di agevolare la registrazione del tempo dedicato alle attività di ricerca;
- estensione dell'utilizzo del servizio DESKSPACE, applicazione dedicata al personale dell'Ateneo per la gestione delle prenotazioni delle postazioni di lavoro, con l'obiettivo di ottimizzare l'utilizzo degli spazi disponibili e migliorare l'organizzazione delle risorse logistiche;
- ampliamento dell'utilizzo del modulo UWEB Reporting, parte della suite UWEB di CINECA, per offrire ai titolari di fondi di progetto una visualizzazione dettagliata della situazione contabile dei progetti a partire da un determinato esercizio finanziario. Il servizio, concepito per semplificare l'accesso ai dati, elimina la necessità di utilizzare U-GOV, permettendo di consultare i report tramite un'interfaccia intuitiva e accessibile anche da dispositivi mobili, migliorando così l'efficienza e l'usabilità;

- completamento e adozione del gestionale per le richieste di reclutamento e valorizzazione del personale tecnico amministrativo e bibliotecario. La piattaforma è progettata per monitorare l'utilizzo dei punti organico assegnati dal Ministero dell'Università e della Ricerca, offrendo una panoramica chiara delle risorse disponibili e dei vincoli temporali associati alle assegnazioni straordinarie e permettendo così, una pianificazione più precisa e una gestione ottimale delle risorse umane all'interno dell'Ateneo;
- in linea con le richieste di ANAC, volte a promuovere una maggiore semplificazione e a supportare le amministrazioni nel garantire il rispetto dei requisiti di qualità dei dati pubblicati, prosegue il progetto di automatizzazione dei processi di aggiornamento delle informazioni destinate al portale Amministrazione Trasparente dell'Ateneo. Considerata la complessità e la diversità delle informazioni coinvolte, il progetto è in costante evoluzione e prevede l'implementazione di processi di estrazione ed elaborazione dei dati provenienti da diverse fonti dell'Ateneo, quali il gestionale della contabilità economica patrimoniale, il gestionale del personale e il sistema di protocollo informatico;
- rilascio e rinnovo di oltre 150 credenziali SPID personale professionale per semplificare e facilitare l'accesso ai servizi della Pubblica Amministrazione da parte del personale strutturato di Ateneo;
- implementazione di una nuova piattaforma per l'iscrizione agli eventi organizzati dall'Ateneo, integrata con il gestionale degli eventi;
- aggiornamento del frontend e del backend del VUMM Museo Virtuale dell'Ateneo propedeutico all'implementazione di nuove modalità di presentazioni dei contenuti.

Infine, in stretta correlazione con i cambiamenti introdotti post emergenza pandemica ed in particolare con l'adozione del lavoro agile quale nuovo strumento di innovazione organizzativa e di bilanciamento dei tempi di vita e di lavoro, si è reso necessario proseguire nell'adozione, su larga scala, di un vero e proprio sistema di gestione del processo di assistenza per i servizi digitali destinati al personale tecnico-amministrativo e docente attraverso la piattaforma di Single Point Of Contact (SPOC).

Parallelamente è iniziato un percorso tecnologico, organizzativo e di processo per garantire una gestione ottimale degli ambienti di lavoro degli utenti, finalizzato a uniformare la dotazione, le modalità di gestione delle postazioni di lavoro, nonché a garantire l'applicazione delle misure minime di sicurezza, i livelli di compliance e migliorare la user experience, fornendo un livello di servizio uniforme indipendentemente dal contesto e dalla struttura in cui l'utente opera.

Per automatizzare e velocizzare i tempi di deploy degli ambienti di lavoro, garantendone al tempo stesso il controllo dell'intero ciclo di vita, si è scelto di adottare una soluzione Cloud SaaS. Per i sistemi Windows è stata adottata la tecnologia capace di fornire, al momento della distribuzione dell'endpoint (PC fisso e/o portatile), una pre-configurazione automatica senza interventi manuali e/o preventivi da parte delle strutture IT e, al contempo, con la possibilità per l'utente finale di eseguire, in autonomia, il primo avvio del dispositivo.

In questa direzione, nel corso del 2024 si è provveduto ad applicare la medesima modalità di pre-configurazione e profilazione anche per i dispositivi Apple basati su sistemi operativi MacOS, iOS/iPadOS. Nel prossimo triennio si analizzeranno e valuteranno analoghe tecnologie per piattaforme Linux e soluzioni Cloud rivolte a fornire ambienti di lavoro virtuali per specifiche esigenze.

Questo percorso, in fase di applicazione per la maggioranza dei Dipartimenti, verrà esteso nel corso del prossimo triennio per le Direzioni amministrative e Centri di servizio.

Per aumentare ulteriormente i livelli di qualità di assistenza e continuità di servizio, l'Ateneo si è dotato da luglio 2024 di un servizio specializzato di gestione delle postazioni di lavoro per applicare in modo organico e sistemico, i principi di gestione di cui sopra. Al tempo stesso l'Ateneo sta costruendo ed applicando la Rete Territoriale dei Referenti ICT a supporto dei Dipartimenti per garantire, attraverso un opportuno presidio locale, adeguati livelli di supporto all'utenza.

Inoltre, è prevista per il 2025 la definizione di una policy che determini le modalità di gestione, le caratteristiche e le funzionalità da applicare a tutti gli ambienti di lavoro di Ateneo e l'attivazione di un processo di onboarding per il personale tecnico amministrativo che determinerà l'assegnazione della dotazione standard IT prevista in fase di assunzione e inserimento in una unità organizzativa.

Si evidenzia che nel corso del 2024 per soddisfare esigenze didattiche e di ricerca con l'utilizzo di software scientifici è stato compiuto uno sforzo considerevole per ampliare il numero di agreement software a livello Campus. L'attività ha

richiesto l'adozione di un nuovo modello di approvvigionamento, distribuzione e assistenza delle relative licenze: per rendere autonomi gli utenti nell'installazione e fruizione delle applicazioni si è resa disponibile una libreria software interna all'Ateneo. Si confida per il prossimo triennio, compatibilmente con i vincoli di budget, di arricchire tale dotazione software.

Sempre nell'ambito del miglioramento qualitativo dei servizi e dello sviluppo della piattaforma S-MAX, è stato configurato e rilasciato il processo di Change Management, ed il servizio di reclutamento e gestione del personale di Ateneo coinvolto nelle attività di supporto e vigilanza allo svolgimento test di accertamento della preparazione iniziale dei futuri studenti.

Nel merito dei servizi infrastrutturali, va sottolineato che il servizio di postazioni VDI per aule e laboratori informatizzati, noto come Unicloud, continua a rappresentare un elemento strategico per le attività didattiche. Si stanno tuttavia valutando soluzioni per migrare dal sistema RedHat RHEV (prossimo ad entrare nella fase Extended Life Phase prima di essere definitivamente dismesso) al fine di garantire continuità ed efficienza operativa nel lungo periodo.

Contestualmente, continua a essere supportato dalla Direzione ICT il servizio Cloud Microsoft Azure Labs – Lab Plans, che consente l'erogazione di aule virtuali con requisiti specifici di postazioni software e hardware. Questo servizio, integrato con Teams dal 2023, offre una gestione dinamica dei gruppi e una modalità user-friendly per docenti e studenti. Avendo Microsoft annunciato la dismissione del servizio, nel corso del 2025 la Direzione ICT avvierà un piano di migrazione al nuovo servizio Microsoft Azure Lab Services, in linea con le linee guida di migrazione pubblicate da Microsoft. Questa evoluzione garantirà una continuità delle attività didattiche e un miglioramento nell'uso delle risorse cloud, mantenendo standard elevati di affidabilità e flessibilità.

Per quanto riguarda il controllo degli accessi, il piano di messa in sicurezza delle strutture di Ateneo prosegue secondo le fasi previste, con l'obiettivo di estendere progressivamente la regolamentazione degli accessi a tutte le sedi, migliorando la gestione e la sicurezza degli spazi in cui si svolgono le attività istituzionali e di ricerca.

Riguardo all'infrastruttura di telecomunicazioni, l'Ateneo prosegue nella costante attività di estensione della copertura di rete, di incremento della capacità trasmissiva e di innalzamento del livello di affidabilità per offrire un servizio sempre più in linea con i tempi e adeguato alle esigenze di una organizzazione moderna. Il livello di capillarità raggiunto, consente oggi di fruire della rete cablata e del Wi-Fi ad alte prestazioni in oltre 70 sedi sul territorio, tra cui residenze studentesche, ospedali ed enti di ricerca. Studenti, docenti e personale tecnico amministrativo e bibliotecario possono, inoltre, accedere automaticamente e senza costi al Wi-Fi di altre università ed enti di ricerca in Europa e nel mondo grazie alla federazione dell'Ateneo al consorzio internazionale Eduroam.

In previsione del futuro allestimento del Campus MIND la Direzione ICT ha iniziato nel 2024 un'attività di modifica dell'architettura trasmissiva principale della rete di Ateneo (core backbone) per portarla verso una soluzione basata su tre siti principali: uno a Città Studi, un secondo in zona centrale (Via Mercalli) ed un terzo presso l'ospedale Sacco. La scelta di quest'ultimo polo è strategica e consentirà di gestire il graduale collegamento delle nuove strutture presso il campus MIND riducendo l'impatto sulla componente geografica della rete grazie alla ridotta distanza fisica tra i due siti, massimizzando così prestazioni e affidabilità e minimizzando lo sforzo necessario.

Più in generale, in coerenza con le iniziative già avviate e portate a termine, l'Ateneo intende continuare a mettere in atto con priorità una serie di azioni orientate a:

- dare valore alla didattica per rispondere alle nuove sfide della società, del lavoro e della tecnologia;
- sviluppare ricerca della più elevata qualità internazionale;
- contribuire allo sviluppo della democrazia e del benessere attraverso il trasferimento dei risultati della ricerca e la massimizzazione del loro impatto sulla società;
- promuovere la responsabilità, la sostenibilità ambientale, economica e sociale, e assicurazione della qualità.

Non ultimo, come richiamato nel proprio Piano Strategico 2025-2030, l'avvio del secondo secolo della Statale coincide con l'avvento della disponibilità su larga scala dell'intelligenza artificiale e, in tal senso, è intenzione dell'Ateneo promuovere l'uso consapevole delle nuove tecnologie, accompagnato da un forte impegno etico e basato su trasparenza, equità, protezione dei dati e rispetto per la centralità della persona.

Quindi, nel merito degli aspetti più prettamente tecnologici e informatici, l'Università degli Studi di Milano persegue i seguenti obiettivi:

- aumentare il numero e la qualità dei servizi offerti, con particolare attenzione agli aspetti dell'accessibilità;
- aumentare l'adozione delle piattaforme abilitanti ed i servizi offerti per loro tramite;
- migliorare l'offerta dei servizi di connettività;
- fornire servizi sempre più interoperabili (in accordo anche alle Linee Guida AgID specifiche sul tema e ad esempio, attraverso l'introduzione nei capitolati di gara e nei contratti con i fornitori di specifici requisiti a riguardo);
- proseguire con l'opera di dematerializzazione dei processi già in atto;
- aumentare la Cyber Security Awareness nella PA;
- aumentare il livello delle competenze digitale dei propri dipendenti e studenti.

### Procedure in corso di digitalizzazione e semplificazione

Oltre a quanto sopra esposto, l'azione di semplificazione e digitalizzazione si concentrerà su una serie di ambiti più specifici, di cui può essere utile riportare qualche esempio:

- progettazione e sviluppo del fascicolo digitale per il personale docente, tecnico-amministrativo e bibliotecario, finalizzato a centralizzare la gestione dei documenti relativi al personale accademico e amministrativo. Il fascicolo sarà implementato nel sistema di gestione documentale d'Ateneo Archiflow, con l'obiettivo di ottimizzarne la gestione amministrativa. Questo sistema consente di archiviare, gestire in modo sicuro e conforme e consultare i documenti relativi alla carriera di ciascun membro del personale, garantendo la piena integrazione con i processi e le procedure aziendali esistenti;
- adozione del servizio UWEB Dati Fiscali e Previdenziali della suite UWEB di Cineca, per consentire al personale dipendente di visualizzare e aggiornare i propri dati fiscali e previdenziali in modalità self-service. Il sistema permetterà agli utenti di presentare istanze con valore di autocertificazione, eliminando la modulistica cartacea. Gli uffici competenti riceveranno in tempo reale le comunicazioni, le verificheranno e aggiorneranno direttamente il sistema, producendo gli effetti fiscali dovuti. Il progetto migliorerà l'efficienza amministrativa, riducendo errori e tempi di gestione, e semplificherà l'esperienza per il personale;
- reingegnerizzazione dell'applicazione UNIFAT, servizio dedicato alla gestione della fatturazione, sia pronta cassa che differita, per le prestazioni erogate dalle strutture dell'Ateneo nell'ambito delle attività commerciali. L'intervento prevede un rifacimento completo dell'applicazione a causa dell'obsolescenza del framework tecnologico attualmente in uso, adottando tecnologie più recenti per garantire una maggiore stabilità, sicurezza e scalabilità del sistema. L'applicazione sarà integrata con il sistema contabile dell'Ateneo, assicurando continuità e coerenza nei processi amministrativi e contabili;
- reingegnerizzazione del servizio UNICONV a causa dell'obsolescenza del framework tecnologico utilizzato. L'applicazione consente la gestione dei dati relativi alle convenzioni con enti sanitari per le esigenze delle scuole di specializzazione in ambito medico-sanitario e veterinario. Inoltre, gestisce le informazioni sul personale dell'Ateneo convenzionato che svolge attività assistenziale presso le strutture degli enti sanitari. Infine, l'applicazione si occupa della gestione dei dati relativi alle convenzioni dei corsi di laurea magistrale delle professioni sanitarie con enti sanitari, supportando le necessità legate a tali corsi;
- perfezionamento del dialogo della banca dati delle Segreterie Studenti con quella ministeriale ANS – Anagrafica Nazionale Studenti, con l'obiettivo di ottimizzare le logiche di flusso per il passaggio automatico e validato dei dati relativi alle carriere studenti;
- completamento delle attività di reingegnerizzazione del gestionale per la mobilità internazionale (a proseguimento dell'attività già intrapresa in precedenza per la gestione degli accordi internazionali attraverso la piattaforma Erasmus Without Paper, EWP). In particolare, è in corso di integrazione sulla piattaforma la gestione dei bandi extra-UE. Queste ulteriori attività perseguono l'obiettivo di centralizzare e rendere omogenea la gestione di tutti i bandi di mobilità internazionale;
- aggiornamento tecnologico della piattaforma di autenticazione centralizzata di Ateneo (CAS) e conseguente reingegnerizzazione dello strato di gestione delle autorizzazioni, con l'obiettivo di soddisfare gli standard di sicurezza di Ateneo;
- nell'ambito delle iniziative di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, promosse dal Dipartimento della Funzione Pubblica e AGID, entro febbraio 2025 è previsto il completamento del processo di pubblicazione nel

catalogo PDND (Piattaforma Digitale Nazionale Dati), nonché il processo di asseverazione da parte di AGID, delle 9 API di erogazione implementate e testate nel corso del secondo semestre del 2024, a seguito dell'adesione del nostro Ateneo alla Misura 1.3.1 "Piattaforma Digitale Nazionale Dati" Università e AFAM Pubblici. Le 9 API sono state realizzate nel rispetto delle specifiche fornite sul sito <https://github.com/italia/api-padigitale2026-misura1.3.1-uni-afam> e riguardano: offerta formativa dei corsi offerti dall'Ateneo, situazione iscrizioni e titoli dello studente, richiesta rettifica o verifica variazioni di situazione iscrizione e titoli dello studente, iscritti per fasce ISEE o per corso/anno. Nell'ambito di questo progetto l'Ateneo persegue l'obiettivo generale di alimentare, attraverso la PDND, l'Anagrafe Nazionale dell'Istruzione Superiore (ANIS), altresì di realizzare in prospettiva anche l'interoperabilità con il Single Digital Gateway (SDG), permettendo in questo modo di semplificare, centralizzare e uniformare i processi di consultazione dei dati di interesse relativi ai corsi erogati dai vari Atenei / Istituti e ai dati relativi agli studenti iscritti, sia da parte delle PA per finalità istituzionali, sia da parte dei soggetti privati aventi diritto. La Misura 1.3.1 richiede agli Atenei aderenti che l'erogazione nonché la manutenzione correttiva, adeguativa ed evolutiva delle API (oltre che dei modelli di interoperabilità Modl applicati) vengano garantite per un quinquennio; pertanto, le attività su questo progetto proseguiranno anche nei prossimi anni;

- nell'ambito del progetto di implementazione delle 9 API di cui al punto precedente, nel secondo semestre 2024 è stata implementata una soluzione API MANAGER per centralizzare e facilitare la gestione delle API pubblicate sulla PDND, nonché l'applicazione del modello di interoperabilità Modl che detta le regole di implementazione del flusso autorizzativo di erogazione/fruizione delle API stesse. La soluzione API MANAGER adottata - WSO2 - si propone come un supporto ottimale per semplificare e ottimizzare le azioni, in corso e future, di integrazione dei servizi di Ateneo con la PDND.;
- implementazione dell'infrastruttura per la conservazione a lungo termine (Long Term Digital Preservation) dei dati digitali, in particolare dei dataset prodotti dall'attività di ricerca, per contrastare il rischio di frammentazione dei sistemi di archiviazione digitale in uso in Ateneo limitando altresì il rischio di perdita o indisponibilità dei dati nel lungo periodo. L'infrastruttura, basata su tecnologia storage cloud e server on premises, si avvale sia di applicazioni dedicate open source che di applicazioni sviluppate ad hoc per rispondere alle esigenze degli utenti;
- proseguo del percorso avviato dall'Ateneo mirato all'apertura e alla valorizzazione degli Open Data, con l'obiettivo di promuovere la trasparenza, la partecipazione e la collaborazione con la comunità accademica, i cittadini e il territorio. Questo percorso è stato intrapreso con la pubblicazione di un dataset delle pubblicazioni sul portale Open Data di Regione Lombardia, cui seguiranno prossimamente dataset relativi ai progetti e ai centri di ricerca. Si prevede la costituzione di un gruppo di lavoro che coinvolgerà i referenti di Ateneo per le diverse aree tematiche e strategiche (Ricerca, Terza Missione, Didattica, ecc.), al fine di valutare l'opportunità di rendere disponibili in formato Open Data altre tipologie di dati. Tale iniziativa è orientata al raggiungimento degli obiettivi e dei target definiti da AGID nel Piano Triennale per l'Informatica 2024-2026;
- miglioramento dello strumento di gestione delle procedure di acquisto di materiale informatico, finalizzato a registrare, in ogni sua fase, ogni comunicazione da e verso il fornitore e salvare ogni evidenza documentale della transazione in atto (ordinativi di acquisto, documenti di trasporto, documentazione di collaudo), allo scopo di monitorare il comportamento dei fornitori, in particolare rispetto delle tempistiche di consegna;
- potenziamento – attraverso il coinvolgimento di un service esterno a decorrere da luglio 2024 – delle attività di gestione del magazzino e logistica del materiale IT per le Direzioni e Centri di Servizio al fine di garantire un corretto flusso di approvvigionamento. Pertanto, da settembre 2024, sono state avviate le attività di censimento e inventario di dispositivi e periferiche IT assegnati al PTAB dell'Amministrazione centrale, con relativo tracciamento nel sistema CMDB al fine di:
  - a) garantire l'applicazione della modalità full risk per le postazioni di lavoro, per rispondere alla riparazione e sostituzione di dispositivi e periferiche;
  - b) garantire il corretto uso dei dispositivi da parte degli utenti in riferimento alla dotazione prevista;
  - c) potenziamento delle pratiche di riciclo delle componenti hardware che possono essere riutilizzate per altri contesti di Ateneo (ad es. le aule informatizzate e laboratori) in ottica di estensione del ciclo di vita dei prodotti IT e in una logica di economia circolare.

#### 2.1.4. Obiettivi di Valore Pubblico

Il Piano Strategico 2025-2030 contribuisce nella sua interezza alla creazione di **Valore Pubblico**, ossia al miglioramento del livello di benessere sociale, economico e culturale degli stakeholder e, più in generale, della Società.

I Principi espressi dal Piano Strategico sono fortemente legati alla più stretta attualità spaziando da temi etici come l'inclusione e la responsabilità sociale, fino all'innovazione tecnologica e scientifica. Il tutto mantenendo un'aderenza con il territorio, con un'attenzione verso la sostenibilità economica e il diritto allo studio. Entrando poi nello specifico, gli obiettivi toccano temi legati all'intelligenza artificiale, alla digitalizzazione dei dati, alla promozione di iniziative culturali, alle borse di studio e ai posti letto per studenti e studentesse.

Considerato che tutto il Piano Strategico contribuisce a creare Valore Pubblico, si è deciso di identificare, per ciascuno dei 4 Principi, un solo obiettivo e un indicatore che meglio esprimono l'impatto sul pubblico e sulla società.

I quattro indicatori sono rappresentati nella tabella seguente dove per ciascuno di questi è riportato il target al 2025 e al 2027 in coerenza con l'arco temporale definito dal PIAO.

**Obiettivi di Valore Pubblico 2025-2030**

Principio	Titolo obiettivo	Titolo indicatore	Target 2025	Target 2027
P1	Promuovere iniziative di public engagement per inclusività, rispetto dei diritti e tutela della salute	Numero presenze alle iniziative	4.600	5.400
P2	Sviluppare le competenze del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario	Rapporto fra le risorse per la formazione del personale TAB e numero di TAB di ruolo	600.000 € / personale al 31/12/2025	SI (2026)
P3	Potenziamento delle attività di trasferimento tecnologico d'Ateneo	Numero di nuovi brevetti depositati relativi a invenzioni nate da ricerca di Ateneo	15	18
P4	Accrescere la disponibilità e la qualità degli alloggi e delle mense per studentesse e studenti	Proporzione studenti alloggiati in strutture messe a disposizione dall'Ateneo o dall'Ente per il DSU	0,015	0,025

**Obiettivo di risparmio energetico**

Nel Piano Strategico 2025-2030 è inoltre presente il seguente obiettivo relativo al risparmio energetico:

Principio	Titolo obiettivo	Titolo indicatore	Baseline (2023)	Target 2025	Target 2027
P1	Promuovere iniziative rivolte all'efficientamento energetico	KW/h di energia autoprodotta	40 mwh/anno	80 mwh/anno	120 mwh/anno

## 2.2. Performance

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

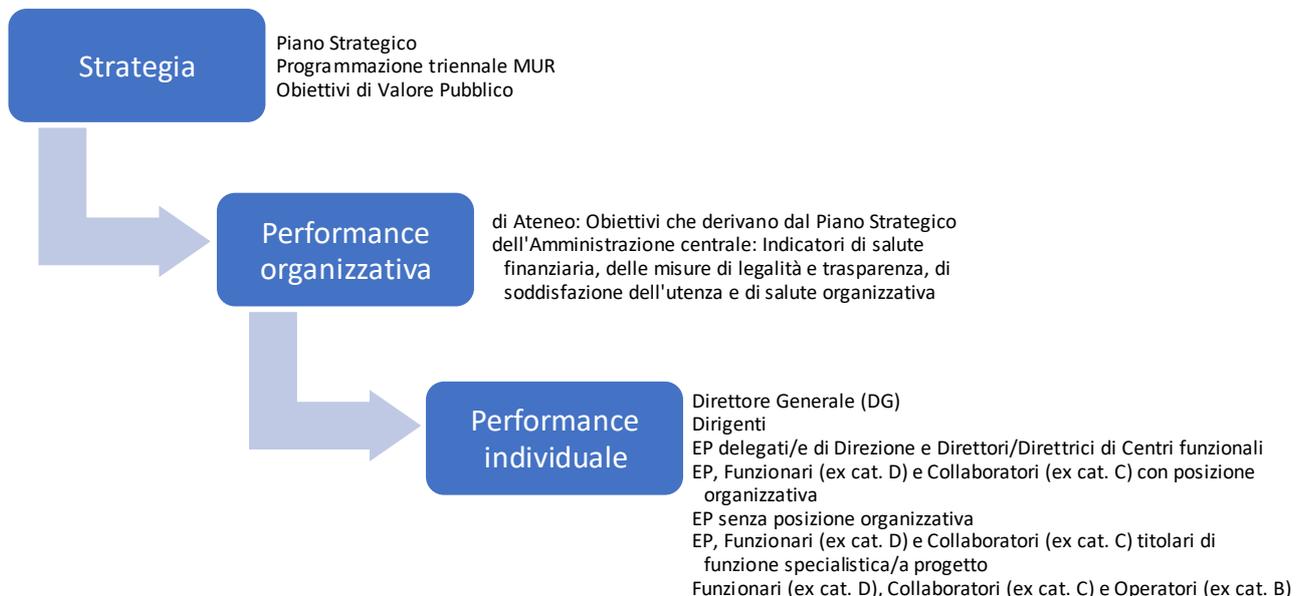
[Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025 \(SMVP\)](#) costituisce l'impianto metodologico di riferimento per il corretto svolgimento del ciclo della performance e definisce le fasi, i ruoli e le responsabilità delle strutture organizzative e individuali coinvolte.

La performance di UniMi si compone delle seguenti dimensioni:

Dimensione	Sottodimensione
Performance organizzativa	<b>Performance organizzativa di Ateneo</b> Comprende gli obiettivi del Piano Strategico, riportati in allegato al PIAO (Allegato 1).
	<b>Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale</b> Consiste in indicatori relativi alla "salute dell'ente" (finanziaria <sup>3</sup> , soddisfazione dell'utenza, benessere organizzativo, trasparenza e anticorruzione), riportati in allegato al PIAO (Allegato 2).
Performance individuale	<b>Obiettivi operativi individuali e/o di gruppo</b> Sono i risultati individuali attesi verso i quali indirizzare le attività e coordinare le risorse. Gli obiettivi di performance individuale di Direttore Generale, Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centro funzionale sono riportati in allegato al PIAO (Allegato 3).
	<b>Comportamenti organizzativi</b> Sono le modalità di interazione e azione di individui e gruppi all'interno di un'organizzazione e con l'esterno.

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

### Albero della performance



<sup>3</sup> Dal 2024 tra gli indicatori relativi alla salute finanziaria è stato inserito, secondo quanto previsto dalla Circolare del 3 gennaio 2024 n.1 del MEF-RGS - Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, un indicatore riguardante il rispetto dei tempi medi di pagamento delle fatture.

Parimenti, l'Ateneo ha avviato un processo di [integrazione tra pianificazione strategica e programmazione economica](#), attraverso il raccordo tra le azioni strumentali al conseguimento degli obiettivi e le risorse economiche da allocare alle strutture amministrative ai fini dell'attuazione degli interventi.

Gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo e di Amministrazione centrale e gli obiettivi di performance individuale del Direttore Generale, dei/delle Dirigenti e degli/delle EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centro sono riportati in allegato al PIAO.

### 2.2.1. Piano di Azioni Positive

L'Ateneo si impegna nella promozione e diffusione di una cultura a favore dell'inclusione, delle pari opportunità e della valorizzazione delle differenze, attivando risorse e competenze per prevenire e rimuovere direttamente o indirettamente comportamenti discriminatori da qualsiasi ragione determinati (inter alia, disabilità, età, identità di genere e orientamento sessuale, stato civile, appartenenza ad associazioni, opinioni politiche o religiose, condizioni economiche e sociali), nei confronti di singoli individui o gruppi di persone. L'Ateneo si impegna altresì a prevenire e contrastare qualsiasi forma di mobbing, di molestie fisiche, morali, psicologiche e di violenza e di comportamenti che siano in qualsiasi modo intimidatori od offensivi.

Al fine di rendere concreti questi obiettivi il [Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni \(C.U.G.\)](#) ha predisposto il nuovo **Piano di Azioni Positive (PAP)** per il triennio 2025-2027 (Allegato 4).

La nuova edizione del Piano di Azioni Positive, in un'ottica di miglioramento continuo, intende proseguire il processo avviato con il precedente PAP, con misure organizzative e percorsi formativi mirati a garantire l'inclusività, la dignità e il benessere delle persone che lavorano, oltre che il contrasto al mobbing, alle molestie e alla violenza di genere.

Il CUG, al fine di definire gli ambiti di intervento e i relativi obiettivi che si intendono raggiungere con tale Piano, ha coinvolto diverse figure dell'Ateneo quali la Consigliera di Fiducia, la Prorettrice alla Terza Missione e alle Pari Opportunità, oltre alla Delegata per disabilità e DSA e la Delegata alla prevenzione del fenomeno della violenza di genere e la Delegata alle politiche di contrasto al mobbing all'interno del CUG.

In tale contesto di proficua collaborazione è stata effettuata una valutazione preliminare approfondita degli esiti delle azioni del precedente PAP, con l'obiettivo di verificare i miglioramenti ottenuti e le aree di intervento ancora da rafforzare. Oltre all'analisi delle segnalazioni emerse nelle relazioni periodiche della Consigliera di Fiducia, la definizione degli obiettivi ha tenuto conto delle criticità emerse durante gli incontri itineranti di ascolto della comunità accademica (Open CUG) con un processo bottom-up, portato avanti dal Comitato Unico di Garanzia nell'ultimo biennio, nell'intento di costruire una visione comune e partecipata, basata sulle reali esigenze e desideri della comunità.

Per ogni ambito di intervento sono stati individuati obiettivi raggiungibili attraverso azioni specifiche da realizzare nell'arco del triennio. Infine, il monitoraggio annuale permetterà di apportare miglioramenti o aggiornamenti sugli interventi previsti dal Piano.

Le azioni individuate sono in linea con gli obiettivi strategici dell'Ateneo e con il Gender Equality Plan (2025-2027) e con gli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile.

## 2.3. Rischi corruttivi e trasparenza

### 2.3.1. Valore pubblico e misure di prevenzione della corruzione

Le linee strategiche su Anticorruzione e Trasparenza deliberate dal Consiglio di Amministrazione e tutte le misure di prevenzione della corruzione, sia specifiche sia generali, riportate nella presente sottosezione del PIAO, assolvono l'importante funzione di contribuire a creare il valore pubblico UniMi descritto nella sottosezione 2.1. ma anche il valore pubblico nella sua accezione più ampia secondo l'interpretazione di A.N.AC. contenuta nel PNA 2022<sup>4</sup>. Tali misure sono considerate strumentali e implicitamente orientate a consentire la realizzazione degli obiettivi di miglioramento nell'ambito della ricerca scientifica, dell'alta formazione, dei servizi a favore degli studenti con ricadute importantissime per la collettività sul piano sociale ed economico. Le linee strategiche e le misure adottate assolvono anche alla funzione di proteggere il valore pubblico così generato attraverso azioni di mitigazione del rischio di casi di cattiva amministrazione, con il fine ultimo di orientare correttamente l'azione amministrativa nel nostro Ateneo.

### 2.3.2. Linee strategiche dell'Università degli Studi di Milano per il sessennio 2025-2030 volte a promuovere la trasparenza e a prevenire la corruzione

Nell'ambito del nuovo Piano Strategico 2025-2030 approvato dagli Organi accademici nel mese di dicembre 2024, sono state individuate alcune azioni di sistema che richiamano e valorizzano i principi di buon andamento, di efficienza e di trasparenza dell'agire amministrativo su cui si innestano le misure generali e specifiche contenute nella presente sezione.

In particolare:

- **Per sviluppare la visione strategica** e affrontare con esito positivo l'attuale competizione per le risorse nel sistema dell'istruzione terziaria, l'Ateneo è intenzionato ad adottare **un approccio basato sui dati**, capace di orientare decisioni consapevoli, di valutare l'impatto in relazione agli obiettivi e al posizionamento, e di valorizzare tutte le attività dell'Ateneo, anche in fase di rendicontazione. Presupposto irrinunciabile è la garanzia della **qualità dei dati stessi**, nella consapevolezza che la credibilità delle istituzioni pubbliche deriva ormai dalla loro **trasparenza e accountability** delle attività svolte, attraverso l'esposizione di dati affidabili e chiari (si veda PS 2025-2030 - **Obiettivo di Sistema 2** - Università digitale e centralità dei dati).

In questo generale contesto favorevole alla valorizzazione dei dati a livello strategico e alla formazione sulla qualità dei dati, trova spazio l'impegno dell'Ateneo a rendere più fruibile la sezione Amministrazione Trasparente, nel rispetto delle prime indicazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione contenute nella delibera 495/2024 e di quelle già preannunciate che seguiranno. A.N.AC., nella delibera citata, ha approvato i primi tre nuovi Schemi di pubblicazione relativi agli obblighi previsti dal D. Lgs. 33/2013 in materia di utilizzo delle risorse pubbliche, organizzazione e controlli sull'organizzazione e sull'attività dell'amministrazione. Gli Schemi hanno l'obiettivo di semplificare le attività di pubblicazione e consultazione dei dati, grazie a modalità uniformi di rappresentazione degli stessi per tutte le pubbliche amministrazioni in modo tale che la cittadinanza possa esercitare azioni di confronto tra Enti e forme di controllo diffuso sul loro operato.

- **Per facilitare la gestione della complessità** della profonda fase di trasformazione dell'Ateneo verso un'organizzazione policentrica (Centro, Città Studi, Campus Mind, Edolo e Lodi), con i connessi potenziali rischi di dispersione e utilizzo non efficiente di risorse, **è necessario ripensare l'assetto organizzativo dell'Ateneo**, pur nei vincoli della normativa nazionale, **nell'intento di dar vita a sistemi di coordinamento e controllo adeguati alle nuove sfide, che preservino il senso di appartenenza ad unico ateneo e allo stesso tempo favoriscano il monitoraggio dei processi amministrativi. Tale progetto sarà reso possibile anche dal perseguimento di un obiettivo di revisione dello Statuto** (si veda PS 2025-2030 - **Obiettivo di Sistema 5** - Università che crea valore pubblico), con correlata semplificazione dell'attuale assetto regolamentare.

A questo proposito, sarà necessario riconsiderare i regolamenti particolarmente complessi rispetto alla normativa nazionale e che risultino poco chiari o problematici per i destinatari. Si propone di interrogare sistematicamente le

---

<sup>4</sup> PNA 2022 Parte generale "Ad avviso di A.N.AC. va privilegiata una nozione ampia di valore pubblico intesa come miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale delle comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, dei destinatari di una politica o di un servizio. Si tratta di un concetto che non va limitato agli obiettivi finanziari/monetizzabili ma comprensivo anche di quelli socio-economici, che ha diverse sfaccettature e copre varie dimensioni del vivere individuale e collettivo".

componenti di riferimento nella comunità accademica, alla ricerca di eventuali correzioni da apportare alle disposizioni regolamentari, in un'ottica di miglioramento dell'azione amministrativa e di approccio partecipativo, valorizzando, laddove compatibile, ed eventualmente già a livello statutario, la sensibilità verso i temi della trasparenza, dell'etica pubblica e della prevenzione della corruzione. Si veda, in questa linea di impegno a coinvolgere gli *stakeholder*, anche il processo di revisione ampiamente partecipata del Codice di Comportamento, già avviato nel 2024. Inoltre, nell'ottica di valorizzare i rapporti con gli stakeholder esterni, Unimi costituirà per la prima volta, in attuazione dello Statuto, la Consulta di Ateneo, al fine di meglio contestualizzare la propria evoluzione verso un assetto policentrico.

- **Per favorire la trasparenza e la partecipazione** è altresì previsto nel Piano strategico 2025-2030 **un potenziamento della comunicazione tra gli organi di governo e la comunità accademica**. L'Ateneo è intenzionato ad avviare una serie di azioni integrate per trasformare la comunicazione interna in un sistema trasparente, dinamico e orientato alla partecipazione, consolidando il dialogo tra gli organi accademici e la comunità che essi rappresentano. In questa direzione, il primo passo consiste nel definire un piano di comunicazione efficace (peraltro richiesto anche tra i requisiti AVA3 per l'accreditamento delle sedi universitarie), garantendo la tempestiva diffusione dei contenuti delle principali delibere degli organi di governo a tutte le strutture, alla comunità accademica e, se il caso, al più ampio contesto sociale. Questo assicurerà un flusso informativo continuo, chiaro e affidabile, contribuendo a garantire una maggiore trasparenza dei processi decisionali. Sarà inoltre implementato un piano di comunicazione istituzionale pienamente coerente con le politiche, le strategie e l'organizzazione dell'Ateneo. Si valuterà pertanto l'**ampliamento delle tipologie di documenti e dati accessibili pubblicamente nel portale di Ateneo, nell'intento di rendere più trasparenti le attività istituzionali e favorendo una maggiore comprensione e fiducia da parte degli stakeholder interni ed esterni**. Per stimolare il dialogo e raccogliere feedback utili, si attiveranno strumenti di sondaggio mirati su temi specifici, che permetteranno di individuare con precisione le esigenze della comunità accademica e di orientare le decisioni verso soluzioni più efficaci (si veda PS 2025-2030 - **Obiettivo di Sistema 7** - Potenziamento della comunicazione tra gli organi di governo e la comunità accademica).

### 2.3.3. Linee strategiche dell'Università degli Studi di Milano per il triennio 2023-2025 in materia di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza (ad esaurimento) – Monitoraggio 2024

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 29 novembre 2022, in ottemperanza all'art. 1, co. 8 della legge n. 190/2012, ha approvato le seguenti sette linee strategiche con riguardo al triennio 2023-2025, dando mandato all'RPCT di sviluppare coerentemente la sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione:

#### Monitoraggio 2024 Linee strategiche approvate dal CdA nella seduta del 29-11-2022 per il triennio 2023-2025

**1 – Promuovere strumenti di condivisione di buone pratiche attraverso reti istituzionali: ampliamento della rete interateneo ad altri soggetti, in primis Comune di Milano e Regione Lombardia e avvio dei lavori dell'Osservatorio sulla legalità**

**Cosa è stato fatto nel 2024:** nei mesi di giugno e luglio 2023 l'Osservatorio è stato costituito su impulso della già Prorettrice alla Legalità, Trasparenza e Parità di Diritti di UniMi. In seguito al cambio della governance di Ateneo avvenuto nel 2024, l'Osservatorio non ha realizzato ulteriori iniziative rispetto a quelle già riportate nel PIAO 2024-2026, cui si rimanda

**2 – Integrare e aggiornare il Codice di comportamento UniMi per adattarlo ai cambiamenti e alle istanze del contesto accademico dell'Ateneo, in linea con quanto disposto dalle direttive A.N.AC. e dalle novità normative in materia**

**Cosa è stato fatto nel 2024:** si veda la **misura generale CC1 "Codice di comportamento" nella tabella** riportata nel prosieguo della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" denominata **"Misure generali PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE: Monitoraggio 2024 e Programmazione triennio 2025-2027"**

**3 – Rafforzare l'integrità della comunità accademica UniMi attraverso un incremento degli interventi di formazione sulla prevenzione della corruzione, con un focus particolare sui temi dell'etica pubblica**

**Cosa è stato fatto nel 2024:** si vedano le **misure generali FORM1 e FORM2 "Formazione" nella tabella** riportata nel prosieguo della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" denominata **"Misure generali PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE: Monitoraggio 2024 e Programmazione triennio 2025-2027"**

Monitoraggio 2024 Linee strategiche approvate dal CdA nella seduta del 29-11-2022 per il triennio 2023-2025

4 – Contribuire a mitigare il rischio di conflitto di interesse, predisponendo misure preventive a partire dall'ambito dei contratti pubblici

Cosa è stato fatto nel 2024: si veda la misura generale "Conflitti di interesse" nella tabella riportata nel prosieguo della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" denominata "Misure generali PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE: Monitoraggio 2024 e Programmazione triennio 2025-2027"

5 – Impegnarsi nel miglioramento progressivo del processo di integrazione di strumenti di programmazione richiesto nella elaborazione del PIAO rendendolo più funzionale alla realizzazione degli obiettivi di generazione di valore pubblico

Cosa è stato fatto nel 2024: si veda la misura generale PIAO-INT "Focus su integrazione tra performance, trasparenza, anticorruzione" nella tabella riportata nel prosieguo della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" denominata "Misure generali PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE: Monitoraggio 2024 e Programmazione triennio 2025-2027"

6 – Perseguire il miglioramento continuo dei processi di automazione nella pubblicazione dei flussi di dati e documenti da rendere disponibili a norma di legge nella sezione "Amministrazione Trasparente" del portale d'Ateneo

Cosa è stato fatto nel 2024: nel PIAO 2024-2026 non è stata prevista una misura generale volta a realizzare ulteriori processi di automazione oltre a quelli già realizzati negli anni precedenti. Tuttavia, nel corso del 2024 è emersa la necessità di automatizzare il flusso relativo ai dati e alle informazioni sui progetti di investimento pubblico. Con il supporto della Direzione ICT, nel secondo semestre del 2024, è stata quindi realizzata questa ulteriore automazione dei flussi informativi [qui](#) consultabile

7 – Applicare e monitorare una soluzione sostenibile e condivisa di rotazione degli incarichi dirigenziali in Ateneo

Cosa è stato fatto nel 2024: si vedano le misure "Rotazione ordinaria" nella tabella riportata nel prosieguo della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" denominata "Misure generali PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE: Monitoraggio 2024 e Programmazione triennio 2025-2027"

#### 2.3.4. Analisi del contesto esterno e interno con valutazione dell'impatto sulle azioni dell'Ateneo in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza

**Contesto esterno** - Le attività connesse alla prevenzione della corruzione e della trasparenza subiscono le influenze del quadro normativo complessivo che in questo ultimo periodo sta evolvendo rapidamente in una direzione molto differente rispetto a un solo decennio fa.

Il quadriennio 2012-2016 si è infatti caratterizzato per una serie di interventi normativi volti a enfatizzare l'importanza della prevenzione della corruzione e della trasparenza in un contesto di generale consapevolezza, anche a livello politico, circa la diffusione del fenomeno corruttivo nell'ambito della pubblica amministrazione, interventi normativi che hanno sostenuto l'azione dei Responsabili della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza nei loro difficili compiti di tutela della legalità nelle amministrazioni di appartenenza.

L'ultimo quadriennio, diversamente, è stato caratterizzato da interventi normativi volti a ridimensionare implicitamente il tema del rischio corruttivo nella pubblica amministrazione.

Partendo dall'intervento più recente risalente a luglio 2024, il riferimento è all'abolizione del reato di abuso di ufficio di cui all'art. 323 del codice penale, rispetto al quale il Presidente dell'A.N.AC. già nel corso dell'audizione del 5 settembre 2023 presso la II Commissione – Giustizia<sup>5</sup> del Senato aveva detto:

"Un grave vuoto di tutela si andrebbe a delineare, con riguardo alla violazione dell'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi o alle ipotesi di favoritismo nei concorsi pubblici, come chiaramente emerge da una recente pronuncia della Cassazione, ove vengono espressamente ricondotte all'abuso d'ufficio condotte illecite relative all'assunzione e alla mobilità del personale tra pubbliche amministrazioni, escludendo invece che le stesse possano essere ricomprese nel perimetro del reato di turbativa d'asta di cui all'art. 353 c.p., la cui applicazione è limitata

<sup>5</sup> Audizione del Presidente dell'A.N.AC., Avv. Giuseppe Busia, sul disegno di legge di iniziativa governativa recante modifiche al codice penale, al codice di procedura penale, all'ordinamento giudiziario e al codice dell'ordinamento militare (S.808), presso la II Commissione Giustizia - Senato, 5 settembre 2023 – pagg. 13-14.

all'ambito delle procedure finalizzate all'acquisizione di beni, servizi e lavori e la cui eventuale estensione a diversi ambiti rappresenterebbe "il risultato di una non consentita operazione di interpretazione analogica in malam partem" (Cass., Sez. 6, 16 giugno 2023, n. 26225). Un'altra condotta che rimarrebbe priva di tutela penale si avrebbe, in materia di appalti, in relazione ad alcune ipotesi di illegittimo affidamento diretto, posto in essere in assenza delle condizioni che consentono di evitare una procedura di gara. La giurisprudenza prevalente ritiene, infatti, (Cass. Sez. 6, 28 ottobre 2021, n. 5536) che l'ipotesi di reato di cui all'art. 353-bis c.p. (Turbata libertà del procedimento di scelta del contraente) sia applicabile soltanto ai casi in cui la condotta perturbatrice sia finalizzata ad inquinare una gara, ma non alle ipotesi in cui la condotta illecita si sostanzia nella volontà di evitarla a monte. Nel caso di illegittimo affidamento diretto - motivato da una inesistente situazione di urgenza - non si potrebbe configurare il turbamento richiesto dalla norma in assenza di un procedimento amministrativo che contempli una procedura selettiva. Una diversa interpretazione, che estendesse l'ambito di applicazione della norma oltre il tenore letterale integrerebbe, infatti, quell'analogia in malam partem vietata in materia penale. Pertanto l'ipotesi di illegittima mancata indicazione della procedura di gara, astrattamente riconducibile nell'ambito dell'abuso di ufficio, non sarebbe più presidiata da alcuna forma di tutela penale in caso di abolizione della fattispecie in discussione".

Tra le ragioni a sostegno dell'abolizione ci sarebbero la sua scarsa applicazione, l'esistenza di altri reati che ben compenserebbero questo presunto vuoto normativo e un mezzo per contrastare il fenomeno della burocrazia difensiva (paura della firma da parte del funzionario pubblico).

D'altra parte è opportuno ricordare che la previsione del reato nell'ordinamento giuridico assolve anche la funzione di dissuadere gli individui dal compiere condotte criminose (funzione di prevenzione generale). In tal senso, anche la sola esistenza del reato all'interno dell'ordinamento potrebbe avere un ruolo di deterrenza.

Oltre all'abolizione dell'abuso di ufficio, è intervenuta la riforma del traffico di influenze illecite restringendone di fatto la portata, la limitazione dell'utilizzo delle intercettazioni nelle indagini sui reati contro la pubblica amministrazione dal momento che i risultati delle intercettazioni non potranno più essere utilizzati in procedimenti diversi da quello per cui sono state disposte, ma saranno ammessi soltanto per quegli specifici reati per i quali si può procedere con arresto in flagranza.

Altri interventi normativi volti a semplificare l'agire della pubblica amministrazione ma con concomitanti potenziali risvolti in termini di buon andamento e imparzialità sono rinvenibili nel nuovo codice degli appalti che ha reso ordinari alcuni interventi derogatori introdotti durante l'emergenza COVID e per la gestione dei fondi PNRR; di seguito alcuni esempi richiamati nella relazione A.N.AC. 2024 sull'attività svolta nel 2023: il nuovo Codice, oltre a non prevedere l'obbligo di avvisi o bandi per i lavori fino a 5 milioni di euro, consente di acquistare beni o affidare servizi fino a 140.000 euro senza neanche il vincolo di richiedere più preventivi. Sono scelte che per l'A.N.AC. non vanno nella direzione di confrontare le offerte, garantire una spesa di qualità, evitare conflitti di interesse. A tal proposito, si segnala anche il report elaborato dall'Autorità Anticorruzione "[Ribassi nei contratti pubblici](#)", da cui emerge un quadro di "[Più affidamenti diretti, meno ribassi: 350 milioni di € di mancati risparmi tra il 2021 e il 2023](#)". Nella relazione si fa riferimento anche ai subappalti a cascata che sempre secondo quanto rileva l'Autorità, nella migliore delle ipotesi, portano ad inefficienze mentre, nelle peggiori delle ipotesi, a illegalità, sfruttamento dei lavoratori e diminuzione della qualità delle prestazioni. Ancora A.N.AC. definisce grave la mancanza dell'obbligo di dichiarare il titolare effettivo delle imprese che partecipano alle gare. Il nuovo codice ridimensiona inoltre il presidio di eventuali conflitti di interesse, il tutto aggravato dalla contestuale abolizione del reato di abuso di ufficio.

Fatta questa premessa di ordine generale sull'attuale sistema Italia caratterizzato da una contrazione degli strumenti repressivi per la lotta alla corruzione da una parte e dall'importanza culturale attribuita ai principi di efficienza, di risultato e di fiducia dell'operato della P.A. che, seppur condivisibili in linea di principio, rendono di fatto più difficile l'azione di prevenzione della corruzione posta in essere nelle pubbliche amministrazioni, l'analisi del contesto esterno si focalizza sull'ambito socio-territoriale in cui opera l'Ateneo comprensivo delle variabili economiche, sociali, culturali e criminologiche, che caratterizzano la Lombardia e, in particolare, Milano.

Per quanto concerne la situazione socio-economica della Lombardia, in data 19 giugno 2024 la [Banca di Italia](#) ha presentato il [rapporto sull'economia della regione](#), da cui emerge un modello economico e produttivo maggiormente efficiente e trainante rispetto alle altre regioni del territorio italiano (il valore aggiunto della Lombardia rappresenta il 23% di quello nazionale). Nel rapporto si legge infatti che nel 2023 si è conclusa la fase di forte espansione dell'economia

seguita alla crisi pandemica. Seppur in presenza di difficoltà legate al contesto internazionale e al rialzo dei tassi da parte della Banca centrale europea, dal rapporto si apprende che le imprese lombarde sono state in grado di contrastare la situazione, grazie a una situazione economica e finanziaria più solida rispetto a fasi cicliche analoghe del recente passato. Tuttavia, [nell'aggiornamento autunnale](#) sempre di Banca Italia riferito alla Lombardia è indicato un rallentamento significativo. Il pil della regione è in crescita ma in modo contenuto. La stima del prodotto interno lordo è di un +0,4% ed è allineato con l'andamento nazionale. Nell'aggiornamento si apprende che, pur non rilevandosi segnali di recessione, la debolezza riscontrata nel 2023 e nel primo semestre del 2024 è proseguita anche nel terzo trimestre dell'anno. In particolare, nel rapporto vengono indicati i seguenti punti di attenzione:

- la situazione del settore industriale, la cui produzione segna un -1,2% nel primo semestre del 2024 a seguito della debolezza della domanda sia interna sia estera;
- diminuzione delle ore lavorate nell'industria e aumento della Cassa integrazione guadagni;
- l'export in calo (-0,3%);
- il fatturato in calo nei primi nove mesi dell'anno con previsione da parte delle imprese per i prossimi sei mesi di una stabilizzazione delle vendite;
- spesa per investimenti in diminuzione nel 2024 e il calo si estenderebbe al 2025;
- aumento del tasso di insolvenza sui debiti delle imprese rispetto al 2023;
- attività produttiva del settore delle costruzioni in calo, in seguito al ridimensionamento degli incentivi fiscali per l'incremento dell'efficienza energetica che tuttavia potrebbe essere controbilanciato dalla ripresa delle opere pubbliche sostenuta dall'avvio dei cantieri del Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr);
- crescita sostenuta nel settore dei servizi legato al turismo (particolare concentrazione su Milano);
- aumento dell'occupazione: la crescita è stata trainata dall'aumento dell'occupazione nel settore dei servizi, a fronte di una riduzione nell'industria in senso stretto e nelle costruzioni;
- aumento del reddito delle famiglie (per effetto anche dei rinnovi contrattuali).

Passiamo adesso ad analizzare le variabili criminologiche strettamente correlate a quelle economiche.

Nella [Relazione presentata al Parlamento del Ministero dell'interno – Direzione Investigativa Antimafia](#) relativa al primo semestre 2023 è analizzata la presenza della criminalità organizzata in tutte le regioni del territorio italiano. Con riguardo alla Lombardia si legge alla pagina 179 che il “contesto regionale, caratterizzato da un modello economico e produttivo efficiente e trainante, rappresenta per i gruppi criminali di tipo mafioso un'ottima opportunità di riciclaggio e reimpiego di proventi illeciti e per questo da infiltrare senza ricorrere a metodi violenti. Ricerca di consenso e di accettazione da parte degli operatori economici è l'obiettivo di organizzazioni come la 'ndrangheta il cui consenso sociale è in crescita”. L'infiltrazione è altresì desumibile dalle interdittive disposte dalla Prefettura collegabili a società che orbitano nel contesto 'ndranghetista (25 nel primo semestre 2023 nei settori delle costruzioni, della ristorazione, del trattamento dei rifiuti, del settore immobiliare e quello dei trasporti) e dal numero dei beni sequestrati e confiscati (la Lombardia con quasi 3.300 provvedimenti è al quinto posto dopo Sicilia, Campania, Calabria e Lazio). Con riguardo alla provincia di Milano e all'area metropolitana le indagini della Procura e le operazioni delle forze dell'ordine hanno riguardato in particolare la gestione illecita dei rifiuti e il traffico di droga.

Nella [Relazione relativa al secondo semestre 2023](#), si rileva una crescita significativa nelle interdittive (pag. 97): “In merito all'azione di monitoraggio e prevenzione condotta dalle Pubbliche amministrazioni, in particolare dalle Prefetture lombarde tramite un'incessante attività di contrasto rivolta al tentativo di infiltrazione mafiosa nelle imprese, si riferisce che nel semestre in esame sono stati emessi complessivamente 47 provvedimenti interdittivi. In particolare, nel distretto di Milano, delle 24 interdittive, 18 hanno riguardato contesti di criminalità organizzata calabrese, mentre 6 non risultano ascrivibili a specifiche matrici criminali”.

Un dato significativo emerge anche dall'ultima [Relazione sull'attività delle Forze di polizia, sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica e sulla criminalità organizzata, relativa all'anno 2022](#), trasmessa dal Ministro dell'interno al Parlamento nel gennaio 2024: la Lombardia è la terza regione in Italia (dopo la Campania e la Calabria) per atti intimidatori ricevuti dagli Amministratori locali.

Secondo gli [ultimi dati disponibili forniti dal Ministero dell'interno](#), non risultano invece sciolti nel 2022 Consigli comunali e provinciali in Lombardia in seguito a infiltrazioni e condizionamento di tipo mafioso.

Il ruolo di Milano quale contesto particolarmente a rischio, è confermato anche dalla [Relazione del Ministero dell'interno del maggio 2024 sui reati corruttivi in Italia](#). Il Servizio di analisi criminale del Dipartimento di Pubblica sicurezza ha valutato l'evoluzione del fenomeno corruttivo attraverso l'individuazione di 4 macro categorie di reati commessi contro

la P.A. a livello nazionale (concussione, corruzione, peculato e abuso di ufficio) determinando le aree geografiche che risultano maggiormente interessate; lo studio ha riguardato un periodo di tempo ampio: dal 2004 al 2023, con dati consolidati e, pertanto, non più soggetti a variazioni. Dalla relazione emerge, seppur in un quadro di generale diminuzione dell'incidenza di reati commessi contro la P.A., una prevalente distribuzione del fenomeno nelle regioni meridionali, ma anche una spiccata prevalenza di eventi in alcuni capoluoghi (Milano, Napoli, Palermo e Bari) e, soprattutto, nella città metropolitana di Roma.

Nel mese di maggio 2024, in occasione dell'anniversario della strage di Capaci, in Consiglio Regionale della Lombardia, è stata presentata la [ricerca sull'infiltrazione della criminalità organizzata nel tessuto economico regionale](#) condotta da [Transcrime](#) (Università Cattolica del Sacro Cuore) per PoliS-Lombardia, da cui è emersa una particolare vulnerabilità del tessuto economico nelle regioni settentrionali: con il sostegno della Prefettura di Milano, sono stati applicati 30 indicatori di anomalia (ad esempio relativi alla struttura proprietaria, ai soggetti apicali, al contesto territoriale, all'attività economico-finanziaria, all'esposizione politica e a eventi negativi ecc.) su oltre un milione di imprese lombarde ed è emerso che oltre 5 mila imprese (0,5% del totale) sono ad alto rischio infiltrazione in 3 o più categorie di fattori. I settori maggiormente a rischio sono le energie rinnovabili, i trasporti, il gaming e le scommesse, il commercio di medicinali o la progettazione architettonica/edile. In particolare, l'edilizia rappresenta un interesse molto forte per i clan mafiosi portando a un punto d'incontro fra impresa, criminalità e politica locale e favorendo una rete di collusione tra questi tre universi.

Nel mese di giugno 2024, [l'Osservatorio sulla Criminalità Organizzata dell'Università degli Studi di Milano](#) ha presentato gli esiti della ricerca su ["Mafia ed economia in Lombardia"](#) condotta in collaborazione con la CGIL Lombardia. Dalla ricerca è emerso l'assoluto dominio in Lombardia della 'ndrangheta rispetto alle altre organizzazioni mafiose, anche se si sta registrando un nuovo attivismo di cosa nostra e di diversi gruppi camorristici. La presenza della 'ndrangheta è maggiormente concentrata nella Lombardia occidentale con un ruolo peculiare di Milano e del suo hinterland, mentre Como e Varese mettono a frutto la vicinanza alla frontiera e Pavia attrae perché riparata e anche vicina a Milano. Nell'introduzione della ricerca si legge inoltre che "L'economia mafiosa, un tempo circoscrivibile a una cerchia di attività illegali (droga, estorsioni, gioco d'azzardo) e a un campo ben definito di attività formalmente legali (movimento terra, edilizia, ristorazione, commercio all'ingrosso) ha ampliato l'area della propria presenza in misura preoccupante, al punto che si può parlare di una ubiquità economica mafiosa. Non, ovviamente, nel senso che il fenomeno mafioso influenzi in toto l'economia regionale, ma nel senso che lo si può ormai incontrare in quasi tutti gli ambiti dell'economia, dalla sanità allo sport amatoriale".

**Contesto interno** - Dai dati dimensionali riportati in apertura al documento programmatico, è possibile comprendere l'impatto significativo della ricerca e della didattica dell'Ateneo sulla crescita complessiva del Paese. La ricerca in Statale si svolge nei [31 dipartimenti](#) (di cui 13 di eccellenza) dislocati sul territorio lombardo e negli oltre [70 Centri di ricerca coordinata](#), con una grande attenzione alla creazione e alla crescita di reti di collaborazione sia sul territorio, sia a livello nazionale e internazionale. Sul fronte della didattica, l'Ateneo offre nell'a.a. 2024/2025 circa 150 corsi di studio a cui risultano iscritti oltre 60.000 studenti. La ricerca e la didattica sono riconducibili alle seguenti 3 grandi aree del sapere e della conoscenza (secondo la classificazione adottata dallo *European Research Council*: Scienze della vita (LS – *Life Science*), Scienze sociali e umane (SH – *Social Sciences and Humanities*) e Scienze dure (PE – *Physical Sciences and Engineering*).

La rappresentazione del [Sistema di Governo](#) è pubblicata sul portale di Ateneo: sono qui rinvenibili le funzioni del  [Rettore](#), degli [Organi di Governo](#) e del [Direttore Generale](#). L'attività scientifica e didattica, svolta da oltre 2.500 professori e ricercatori coadiuvati dal personale tecnico-amministrativo e bibliotecario per un totale di circa 2.000 unità, si attua secondo gli indirizzi e il coordinamento della componente istituzionale/politica dell'Università rappresentata a livello centrale dal Rettore, dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione e a livello locale/periferico in primis dai Consigli di Dipartimento, secondo le rispettive competenze indicate nello [Statuto](#) dell'Ateneo. Lo Statuto definisce la composizione degli Organi a livello centrale e periferico sostenendo la partecipazione di rappresentanze del personale docente e tecnico-amministrativo e bibliotecario nonché degli studenti all'interno del Consiglio di Amministrazione (CdA), del Senato Accademico (SA) e dei Consigli e Giunte di Dipartimento.

La struttura organizzativa centrale UniMi a supporto di tutte le attività di ricerca, didattica e terza missione è costituita dalla [Direzione Generale](#) da cui dipendono [15 Direzioni amministrative o tecniche](#) coordinate da Dirigenti o da posizioni organizzative con deleghe dirigenziali. Ogni Direzione prevede una prima articolazione in Settori e una seconda

articolazione in Uffici. La struttura organizzativa periferica è rappresentata dal Dipartimento in cui, a livello apicale, vi è il Direttore (di norma professore di prima fascia) supportato dal Responsabile amministrativo (appartenente al personale TAB). Per quanto riguarda le attività specifiche delle Direzioni, si segnala che dal 2016 le stesse sono state coinvolte nella progressiva mappatura dei processi di competenza, premessa indispensabile per svolgere l'attività di gestione del rischio corruttivo. Le mappature sono state effettuate con un buon grado di dettaglio, con l'individuazione delle fasi e delle attività caratterizzanti il processo, cui è seguita l'analisi e la valutazione del rischio, tenendo conto dal 2020 delle indicazioni contenute nell'allegato 1 al PNA 2019. L'RPCT, a partire dal 2021, si avvale anche delle mappature messe a punto dalle strutture nell'ambito del percorso di implementazione del [Sistema di Gestione della Qualità](#) secondo quanto previsto dalla norma UNI EN ISO 9001:2015.

Sul fronte interno della prevenzione della corruzione e della promozione della trasparenza, l'Ateneo si è dotata della seguente *task force*, articolata nelle seguenti componenti:

- **Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza**, nella persona della dott.ssa Antonella Esposito, che opera con il **supporto dell'Ufficio per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione**
- **Rete dei Referenti Anticorruzione** presso le Direzioni e i Dipartimenti (circa 100 Referenti); la rete, costituita con decreto rettorale del luglio 2019, viene ricostituita annualmente
- **Gruppo Esame segnalazione illeciti**, costituito nel settembre 2019
- **Gruppo Accesso civico**, costituito nel febbraio 2020.

Nel corso del 2024, la *task force* nel suo complesso, a seconda delle specifiche competenze attribuite, ha portato a compimento gran parte delle attività programmate nel PTPCT 2024-2026 e ha fornito supporto alle strutture per la risoluzione di problematiche inerenti alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione.

Con riguardo alle segnalazioni di illeciti, occorre precisare che nel 2024, in continuità con l'anno precedente, non vi è stato un significativo ricorso allo strumento. Nonostante gli sforzi di sensibilizzazione verso l'uso della piattaforma appositamente dedicata e alle rassicurazioni in ordine al disaccoppiamento "dati del segnalante/segnalazione" che non consente di risalire all'identità del whistleblower, sono pervenute, tramite la piattaforma, solo cinque segnalazioni, di cui una riguardante presunti comportamenti impropri del Responsabile di struttura di riferimento, due archiviate in quanto poco circostanziate nonostante richieste di chiarimenti, una che esponeva irregolarità in una procedura concorsuale per l'accesso a una scuola di specializzazione e l'ultima in fase di primo accertamento essendo giunta a fine dicembre 2024.

**Valutazione dell'impatto** - In esito all'analisi sul contesto esterno e interno, è possibile trarre alcune conclusioni di carattere generale anche per indirizzare l'azione dell'Ateneo in termini di prevenzione della corruzione. Nella prima parte dell'analisi del contesto esterno il focus è stato sull'impianto normativo di riferimento che negli ultimi anni si è molto indebolito e che pertanto andrebbe controbilanciato con maggiori interventi "locali", a livello di singola amministrazione, interventi comunque di non facile attuazione proprio perché non supportati adeguatamente a livello di sistema e contrari al principio di fiducia. Un tema rilevante è l'intervenuta abolizione del reato di abuso di ufficio che richiederebbe di riflesso una maggiore attenzione sulla gestione dei conflitti di interesse: in ambito universitario la questione è particolarmente avvertita con riferimento alle procedure concorsuali per il reclutamento del personale docente e TAB e alla gestione dei contratti pubblici.

Proseguendo con l'analisi, la situazione economica lombarda, secondo le indicazioni di Banca Italia, risulta essersi indebolita nel 2024 e il trend parrebbe proseguire in questa direzione nel 2025: come indicato in numerosi studi e rapporti, la situazione di debolezza economica incrementa il rischio di corruzione e del malaffare (si veda a tal proposito la Relazione al Parlamento del Ministero dell'Interno – Direzione investigativa antimafia per il secondo semestre del 2021). Il rischio corruttivo si alimenta inoltre con le ingenti risorse pubbliche messe in campo per raggiungere gli obiettivi del Piano nazionale di ripresa e resilienza. Tali risorse, specie nei periodi di crisi, sono particolarmente ambite e possono indurre anche a comportamenti illegali per intercettarle. Secondo la Direzione investigativa antimafia le organizzazioni criminali hanno preso di mira proprio i fondi stanziati per il perfezionamento del Piano nazionale di ripresa e resilienza, di cui anche l'Università è beneficiaria. L'Ateneo pertanto, nella realizzazione dei suoi progetti derivanti dal Piano Strategico 2024-2030, deve essere consapevole che i finanziamenti, da un lato, costituiscono un'occasione unica per il territorio, ma dall'altro lato, è facile immaginare che possano attirare soggetti privi di scrupoli e favorire tentativi di frode;

sono necessarie pertanto azioni di controllo molto capillari sull'utilizzo delle risorse finanziarie di cui l'Ateneo, a vario titolo, è beneficiaria.

A proposito, come già rilevato lo scorso anno, non bisogna trascurare il fatto che il nuovo Codice degli appalti e la normativa di attuazione del PNRR al fine di raggiungere in modo celere gli obiettivi previsti dal predetto Piano, ha semplificato alcune procedure "ad alto rischio corruttivo", che tradizionalmente regolano i rapporti tra l'Ateneo e i soggetti del territorio, come i contratti pubblici e le procedure di affidamento di lavori, forniture e servizi. Tale opera di semplificazione ha ridotto notevolmente i tempi delle procedure e di conseguenza anche quelli dedicati ai controlli, incrementando i rischi di cattiva amministrazione e del malaffare. Questo rischio potrà verificarsi sia per le numerose forme di partnership con il settore privato, sia per il rapido incremento di dotazione organica per fronteggiare l'ingente mole di lavoro derivante dal PNRR (specie personale tecnico e ricercatori di tipo A).

Sul piano del contesto interno, occorre rilevare che tutti questi rischi dovranno inoltre essere fronteggiati in una situazione di contesto estremamente variegata e per certi versi dispersiva e complessa da presidiare: 5 Poli attraverso cui si attuano le attività caratterizzanti dell'Ateneo (Sede storica – centro, Città Studi, Campus Mind, Lodi ed Edolo), su cui si innestano sia un'organizzazione centrale di 15 direzioni amministrative/tecniche, sia oltre 30 Dipartimenti operanti in Milano e nel territorio lombardo (per un totale di circa 60 sedi); a ciò si aggiunga che UniMi, essendo un Ateneo generalista con 8 facoltà e 2 scuole, necessita spesso di risposte articolate e differenti anche in presenza di problematiche simili.

Al fine di contenere i rischi evidenziati, l'RPCT ha riflettuto in più occasioni sulla situazione di contesto e sui potenziali rischi, convenendo di contestualizzare il sistema di prevenzione della corruzione UniMi attraverso la proposta delle seguenti azioni:

- potenziamento della gestione del rischio corruttivo, attraverso l'individuazione e il presidio dei processi maggiormente esposti a potenziali minacce di cattiva amministrazione;
- potenziamento del livello di trasparenza/partecipazione interna ed esterna, a favore della comunità accademica, della collettività e dei portatori di interesse;
- potenziamento della formazione sui temi dell'etica pubblica, con particolare focus sul conflitto di interesse;
- adozione di un nuovo Codice di comportamento capace di impattare efficacemente sull'agire del dipendente UniMi in termini di correttezza e imparzialità;
- adesione di UniMi ai Protocolli di legalità con la Prefettura di Milano, per tutti i principali cantieri edilizi aperti dall'Ateneo nell'area metropolitana, al fine di contrastare eventuali fenomeni corruttivi e prevenire pratiche di maladministration.

### **2.3.5. Il sistema di gestione del rischio in UniMi: misure specifiche e generali di prevenzione della corruzione**

Il sistema di gestione del rischio corruzione in UniMi si attua sia attraverso l'individuazione di misure specifiche di prevenzione (calibrate sui processi delle singole strutture), sia attraverso misure generali di prevenzione della corruzione (trasversali a tutta l'Amministrazione). Nella presente Sezione, accogliendo le sollecitazioni di A.N.AC., si è privilegiato un approccio pragmatico: si è cercato di andare al "nocciolo delle questioni", evitando richiami agli inquadramenti giuridici dei vari istituti già presenti negli atti di A.N.AC. e nei precedenti Piani UniMi ma concentrando l'attenzione sulle azioni da implementare nel nuovo triennio partendo dal monitoraggio sul livello di raggiungimento degli obiettivi. Le azioni programmate derivano dalle raccomandazioni e dagli indirizzi A.N.AC., tenendo conto della situazione di contesto in cui opera l'Ateneo. Mentre le misure specifiche sono rinvenibili negli allegati (file Excel) del PIAO, le misure generali sono riportate direttamente nella presente sezione.

### **2.3.6. Misure specifiche di prevenzione della corruzione: stato dell'arte del processo di gestione del rischio, monitoraggio 2024 e programmazione 2025-2027**

L'RPCT ha messo a punto nel 2020 delle linee guida interne per supportare le strutture coinvolte nel processo di gestione del rischio corruttivo al fine dell'individuazione di misure specifiche di prevenzione, tenendo conto delle indicazioni

contenute nell'allegato n. 1 del PNA 2019. La metodologia adottata per la gestione del rischio, contenuta nelle richiamate linee guida, è stata illustrata in modo dettagliato nel [PTPCT 2022-2024](#), cui si rimanda.

A partire dal 2021, l'RPCT ha gradualmente esteso la metodologia ai nuovi processi oggetto di analisi ai fini della gestione del rischio corruttivo. Negli allegati al PIAO, è possibile prendere visione del lavoro svolto nel 2021. Occorre fare riferimento ai file Excel contrassegnati dal riferimento temporale "anno 2021" e dal termine finale "misure".

**Nel corso del 2022**, tenendo conto della programmazione contenuta nel PTPCT 2022-2024, è stato invece concluso l'iter di gestione del rischio con riguardo ai seguenti processi:

- Procedura negoziata forniture e servizi tra € 40.000 e soglia comunitaria
- Procedura negoziata lavori € 150.000 e € 1.000.000
- Procedura negoziata senza bando in caso di forniture e servizi ritenuti infungibili
- Affidamenti diretti di importo inferiore a € 40.000 (in forza della legge n. 120/2020 e s.m.i., la soglia per gli affidamenti diretti fino al 30.06.2023 è stata elevata a € 139.000)
- Attribuzione e liquidazione di incarichi di lavoro autonomo superiore € 5.000
- Attribuzione e liquidazione di incarichi di lavoro autonomo inferiore € 5.000
- Autorizzazione incarichi extraistituzionali professori e ricercatori
- Autorizzazione incarichi extraistituzionali personale TAB
- Conferimento incarichi dirigenziali
- Conferimento di delega di funzioni dirigenziali ai sensi dell'art. 17, commi 1 e 1 bis del D.Lgs. n. 165/2001 ai Responsabili di posizione organizzativa.

Negli allegati al PIAO, è possibile prendere visione del lavoro svolto. Occorre fare riferimento ai file Excel contrassegnati dal riferimento temporale "anno 2022" e dal termine finale "misure".

**Nel corso del 2023**, tenendo conto della programmazione contenuta nel PIAO 2023-2025, è stato concluso l'iter di gestione del rischio con riguardo ai seguenti processi dell'area didattica:

- Processo di gestione bandi di ammissione
- Gestione test ammissione accesso libero TOLC
- Gestione test ammissione accesso libero "casa"
- Gestione immatricolazione con titolo italiano
- Gestione piani di studio
- Gestione appelli e registrazione esami
- Gestione esami di laurea
- Gestione borse di studio regionali.

Negli allegati al PIAO, è possibile prendere visione del lavoro svolto. Occorre fare riferimento ai file Excel contrassegnati dal riferimento temporale "anno 2023" e dal termine finale "misure".

**Nel corso del 2024**, tenendo conto della programmazione contenuta nel PIAO 2024-2026, è stato concluso l'iter di gestione del rischio con riguardo ai seguenti processi:

- Variazioni di bilancio in corso di anno

- Gestione diretta dei progetti PNRR MUSA, Agritech, CN3RNA: Gestione diretta delle procedure di acquisto, monitoraggio delle spese e rendicontazione dei progetti
- Accreditamento Spin-off come "Spin-off dell'Università degli Studi di Milano"
- Direzione esecuzione contratti di pulizia, vigilanza non armata, servizi di sicurezza, servizi di ristorazione e gestione residenze universitarie
- Gestione test ammissioni corsi di laurea accesso programmato locale
- Gestione test ammissioni corsi di laurea accesso programmato nazionale (Medicina e Chirurgia, Medicina Veterinaria, ecc.)
- Gestione test ammissioni corsi di laurea accesso programmato nazionale (Professioni sanitarie)
- Procedimento concorsuale per l'assunzione a tempo indeterminato di professori ordinari e associati art. 18 c. 1 L. 240/2010
- Rimborso missioni personale dipendente dell'amministrazione centrale e dei delegati del Rettore.

Negli allegati al PIAO, è possibile prendere visione del lavoro svolto. Occorre fare riferimento ai file Excel contrassegnati dal riferimento temporale "anno 2024" e dal termine finale "misure".

In Ateneo sono poi in corso di attuazione diverse misure di prevenzione specifiche, adottate però in seguito all'applicazione di una metodologia pre-PNA2019. Non si è ritenuto di "azzerare" tutto il lavoro pregresso con conseguente disapplicazione delle misure, in quanto l'attività è stata svolta in modo sufficientemente approfondito e in un'ottica prudentiale, cercando di non trascurare rischi reali e potenziali.

I processi in argomento attengono principalmente all'area di rischio dei contratti pubblici, reclutamento professori e ricercatori e PTAB, gestione del personale docente, ricerca scientifica, progettazione edilizia, alta formazione, contenzioso.

Negli allegati al PIAO, è possibile prendere visione del lavoro svolto. Occorre fare riferimento ai file Excel non contrassegnati da alcuna indicazione temporale, con indicazione del solo termine finale "misure".

Le misure di prevenzione in attuazione sono annualmente monitorate dall'RPCT: il monitoraggio è attuato attraverso la compilazione, a cura dei responsabili di struttura, di apposite schede predisposte dall'RPCT. Ricevute le schede, queste sono attentamente valutate dall'RPCT con il supporto dell'Ufficio per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione. L'RPCT fa seguire un riscontro scritto, attraverso il quale spesso sono chiesti chiarimenti ai Responsabili di struttura rispetto a quanto dichiarato in sede di monitoraggio. Talvolta hanno luogo supplementi di istruttoria, specie nel caso in cui non sia stato possibile applicare determinate misure: vengono approfondite le cause e nel caso di accertata insostenibilità, di intervenuti cambiamenti organizzativi, di giudizio di inidoneità a mitigare il corrispondente rischio, si giunge all'identificazione congiunta di misure alternative o, in casi estremi, di soppressione di misure. Nei file Excel sopra richiamati, nell'ultima colonna del foglio Excel dedicato al processo di gestione del rischio, compaiono gli "aggiornamenti annuali" delle misure, frutto del lavoro di interlocuzione svolto in esito ai monitoraggi annuali.

Nel PIAO 2024-2026 sono stati programmati una serie di obiettivi in termini di processi da sottoporre alla gestione del rischio nel triennio di riferimento con riguardo all'analisi del contesto interno (attraverso la mappatura), identificazione e trattamento dei rischi individuati. Nella prima tabella riportata in Allegato 7 sono indicati i risultati raggiunti con riferimento al 2024. Nell'ulteriore tabella che segue sono invece riportate le azioni che si intendono intraprendere nel triennio 2025-2027, con l'individuazione delle aree di rischio da trattare con misure specifiche di prevenzione della corruzione e trasparenza.

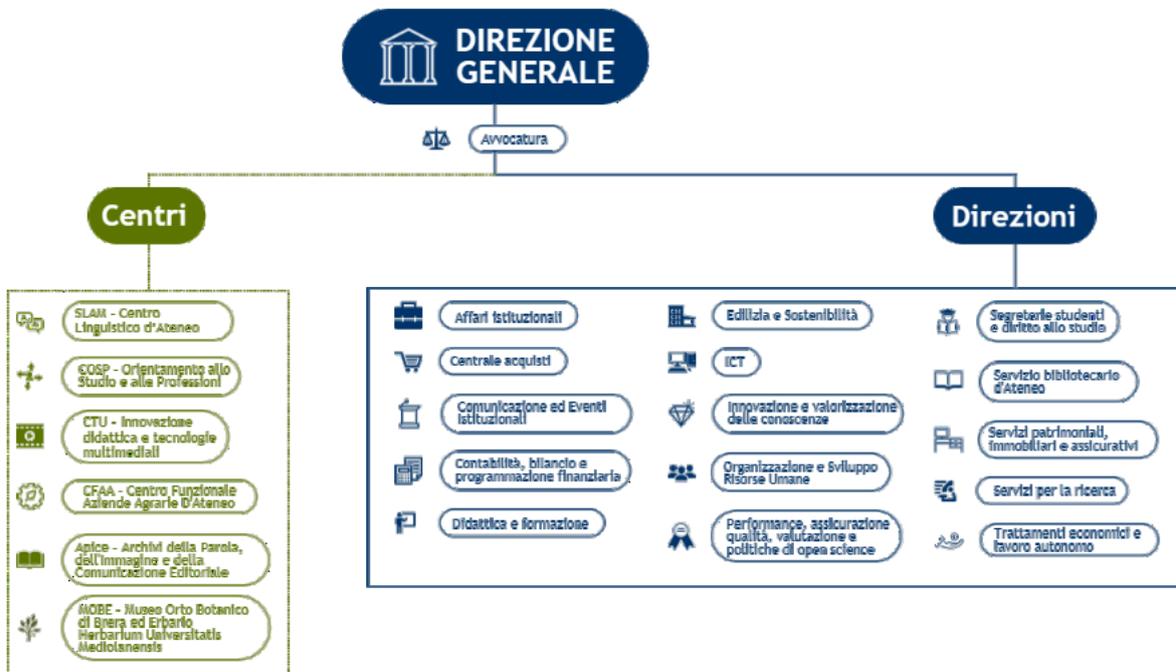
### 2.3.7. Misure generali di prevenzione della corruzione e trasparenza: monitoraggio 2024 e programmazione triennio 2025-2027

Il livello di attuazione delle misure generali di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza programmate nel PIAO 2024-2026 è stato monitorato costantemente nel 2024. Tali misure hanno contribuito in modo trasversale a creare e proteggere gli obiettivi di Valore Pubblico individuati nel PIAO sopra richiamato. Di tale monitoraggio si dà conto nelle prime due colonne delle successive tabelle nell'Allegato 7 (la prima tabella è riferita alle misure per prevenire la corruzione, la seconda è riferita alle misure per promuovere la trasparenza). Sulla base degli obiettivi strategici deliberati dal Consiglio di Amministrazione, delle indicazioni dell'A.N.AC. nei piani anticorruzione, del monitoraggio dei risultati ottenuti nel corso del 2024, dei contributi provenienti dalla Comunità accademica e dai Referenti anticorruzione, delle sollecitazioni del Nucleo di Valutazione, l'RPCT ha programmato gli obiettivi per il prossimo triennio, di cui si dà invece conto nelle ultime tre colonne delle suddette due tabelle.

### 3. Organizzazione e capitale umano

#### 3.1. Struttura organizzativa

La struttura organizzativa dell'Ateneo vede l'Amministrazione Centrale rappresentata in sintesi dal seguente organigramma:



Alle Strutture dell'Amministrazione Centrale<sup>6</sup>, suddivise in Direzioni, Centri Funzionali e struttura Avvocatura, si aggiungono 31 Dipartimenti<sup>7</sup> distribuiti nei settori ERC (European Research Council) Scienze Sociali e umanistiche (SH), Scienze fisiche e matematiche (PE), Scienze della vita (LS).

Una rete di Referenti di personale TAB opera negli ambiti della Ricerca, Didattica, ICT, Anticorruzione, Trasparenza e Privacy, Vigilanza, Pulizie e altri servizi, al fine di facilitare la comunicazione e il raccordo fra Strutture dell'Amministrazione Centrale e i Dipartimenti.

6 Le determinazioni di riorganizzazione del Direttore Generale stabiliscono le principali attività delle strutture, dei settori (ove esistenti) e degli uffici e sono disponibili al seguente link <https://www.unimi.it/it/ateneo/uffici-e-strutture/organigramma>. Tali determinazioni rendono operative le linee di indirizzo strategico di macro-organizzazione deliberate dal Consiglio di Amministrazione. Tra le altre si ricordano in particolare: la delibera del 18 giugno 2019 "Piano di riorganizzazione dell'Amministrazione centrale"; la delibera del 29 giugno 2021 "Documento di ricognizione e programmazione delle scelte organizzative dell'Amministrazione"; la delibera del 20 dicembre 2022 "Rotazione ordinaria dei Dirigenti"; la delibera del 25 luglio 2023 "Prime riflessioni sul modello organizzativo di un Ateneo Multipolare"; la delibera del 20 dicembre 2023 "Addendum al documento di macro-organizzazione – Verso un Ateneo Multipolare. Modello organizzativo 2.0".

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

Negli ultimi anni, l'Università degli Studi di Milano ha intrapreso un ambizioso progetto di sviluppo e riorganizzazione, puntando a un modello policentrico di avanguardia. Gli obiettivi includono la creazione di "centri identitari"<sup>8</sup> tramite la realizzazione di Campus MIND, la trasformazione di Città Studi in un centro per le Scienze Sociali e dei Beni Culturali, e la riqualificazione dell'Area Centro, con un focus su discipline giuridiche, umanistiche e mediche. Il Campus delle Scienze Sociali ospiterà 15.000 studenti, promuovendo l'interdisciplinarietà e l'innovazione. Inoltre, si prevede il potenziamento del Centro Sportivo Saini e il recupero degli edifici storici, inclusa una "Cittadella delle Biblioteche", per razionalizzare e valorizzare le risorse bibliotecarie. Il Polo di Lodi sarà potenziato ulteriormente, mentre il Polo alpino di Edolo (Unimont) si concentrerà su modelli di sviluppo sostenibile. Infine, sono previsti lavori per un nuovo Campus per la Facoltà di Medicina e il potenziamento delle strutture sanitarie.

### 3.1.1 Analisi dei dati relativi al personale d'Ateneo

Il personale a tempo indeterminato (TI) e determinato (TD) di UniMi raggiunge nel complesso, al 31 dicembre 2024, **n. 4.766 unità** (Tabella 1).

Fra il personale docente e ricercatore ricoprono il ruolo di professore associato **1.205** unità di personale, seguite da **712** unità nel ruolo di professore ordinario, **504** unità nel ruolo di ricercatore a tempo determinato e **154** unità nel ruolo di ricercatore universitario, **1** Professore Associato di altro Ateneo in attività didattica ai sensi art 6 c 11 L.240 (PAA), **2** Professori Straordinari TD (PD).

Fra il personale TAB, l'area più rappresentata è quella dei Collaboratori, cui afferiscono **904** unità di personale a tempo indeterminato e **18** a tempo determinato, seguita dall'area dei Funzionari, di cui fanno parte **879** unità di personale a tempo indeterminato e **31** a tempo determinato. **175** unità di personale a tempo indeterminato afferiscono all'area degli Operatori, **77** unità di personale dell'area delle Elevate Professionalità, di cui **1** a tempo determinato. Completano l'organico **33** tecnologi di secondo livello e **33** tecnologi di primo livello assunti a tempo determinato ai sensi dell'art. 24 bis della legge n. 240/2010, **25** collaboratori ed esperti linguistici (CEL), **11** dirigenti, di cui uno a tempo determinato e due in aspettativa.

Tabella 1: Personale di UniMi con ruolo attivo in servizio al 31 dicembre 2024

Tipo organico	Ruolo/Categoria	TD	TI	Totale
Docenti	PO – Professore Ordinario		712	<b>712</b>
Docenti	PA – Professore Associato		1205	<b>1205</b>
Docenti	PAA – Professore Associato di altro Ateneo	1		<b>1</b>
Docenti	PD – Professore Straordinario TD	2		<b>2</b>
Ricercatori	RU – Ricercatore Universitario		154	<b>154</b>
Ricercatori	RD – Ricercatore a tempo determinato	504		<b>504</b>
PTAB	Area degli Operatori (ex cat. B)		175	<b>175</b>
PTAB	Area dei Collaboratori (ex cat. C)	18	904	<b>922</b>
PTAB	Area dei Funzionari (ex cat. D)	31	879	<b>910</b>
PTAB	Area delle Elevate Professionalità (ex cat. EP)	1	76	<b>77</b>
PTAB	Dirigenti		10	<b>10</b>
PTAB	Dirigenti a contratto	1		<b>1</b>
PTAB	Tecnologo di secondo livello	33		<b>33</b>
PTAB	Tecnologo di primo livello	33		<b>33</b>
PTAB	Comando in entrata		2	<b>2</b>
CEL	CEL - Collaboratori ed Esperti Linguistici		25	<b>25</b>
<b>Totali</b>		<b>624</b>	<b>4142</b>	<b>4766</b>

Fonte dati: Banca dati CSA di gestione del personale. Elaborazione a cura della Direzione Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane.

<sup>8</sup> Documento programmatico della Rettrice (propedeutico al Piano Strategico di Ateneo).

Il rapporto tra il personale TAB e il personale docente e ricercatore di UniMi è inferiore a quello di Atenei italiani comparabili per numero di studenti (più di 55mila) e della media riferita agli Atenei che hanno ottenuto la valutazione "A" alla visita CEV nel corso del I ciclo (Tabella 2 e Figura 1):

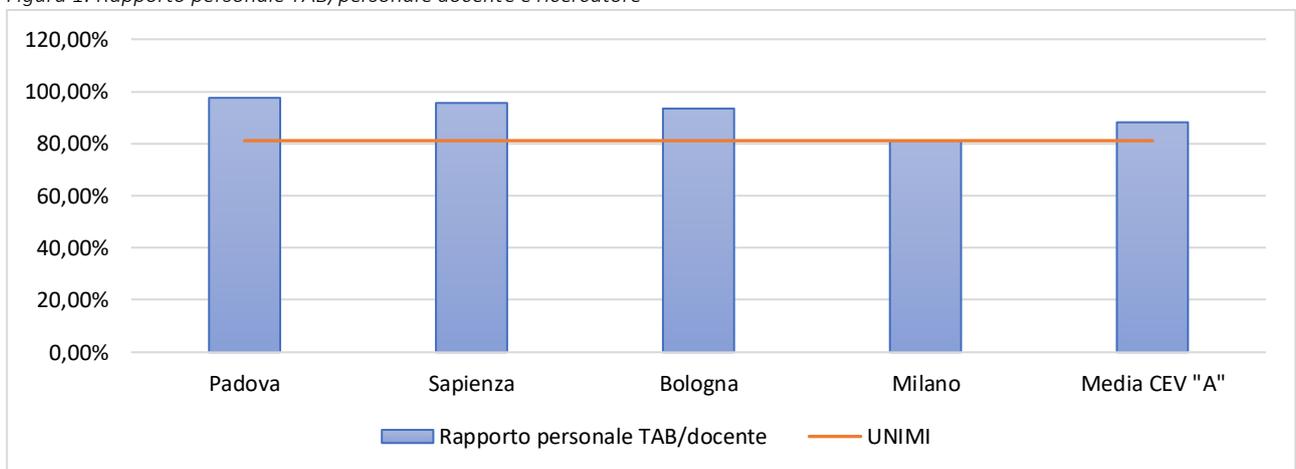
Tabella 2: Rapporto personale TAB/personale docente e ricercatore in diversi Atenei – 2023.

Ateneo	PTAB	Docenti	Rapporto personale TAB/personale docente e ricercatore
Padova	2638	2705	97,52%
Sapienza	3489	3651	95,56%
Bologna	3150	3372	93,42%
Milano	2060	2540	81,10%
Media CEV "A"	1227	1392	88,15%

Fonte dati: <http://ustat.miur.it/dati/didattica/italia/atenei-statali>

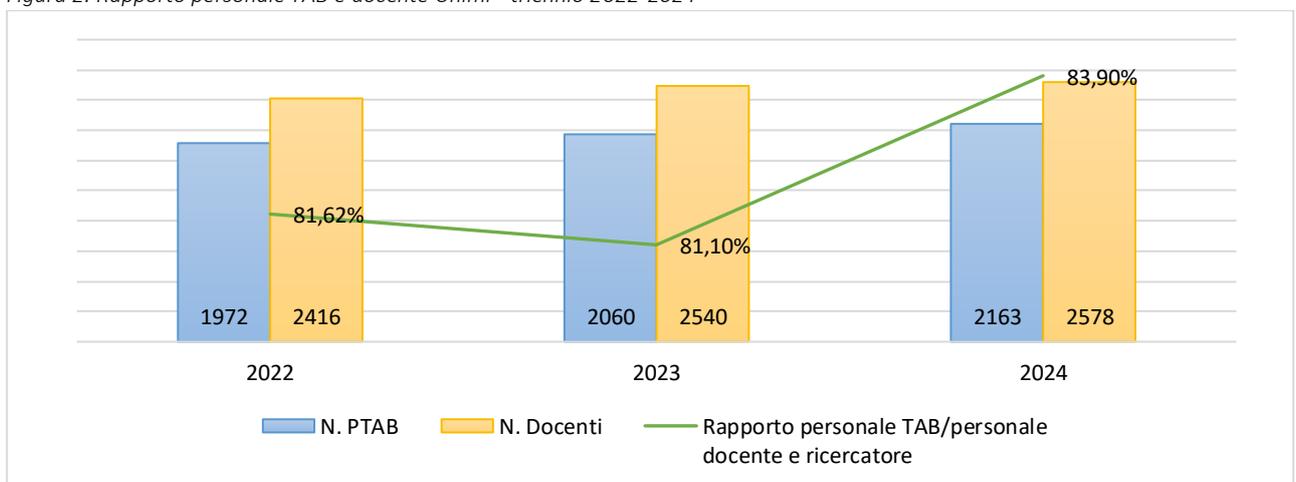
Elaborazione a cura della Direzione Sviluppo Organizzativo e Gestione del Personale.

Figura 1: Rapporto personale TAB/personale docente e ricercatore



Nel 2024, UniMi evidenzia, tuttavia, un miglioramento nel rapporto tra personale docente e PTAB rispetto all'anno precedente. In particolare, il personale PTAB è cresciuto fino a 2163 unità, mentre il numero di docenti è aumentato a 2578. Questo incremento ha permesso al rapporto PTAB/docenti, che aveva registrato un leggero calo nel 2023, di stabilizzarsi su un livello più equilibrato nel 2024 (Figura 2).

Figura 2: Rapporto personale TAB e docente Unimi - triennio 2022-2024



Sul rapporto personale TAB/personale docente incidono le cessazioni di personale TAB (Tabella 3, Figura 3). Il personale docente e ricercatore ha registrato in totale, nel triennio 2022-2024, **264** cessazioni, di cui **101** unità di personale afferenti al ruolo di professore ordinario, **52** al ruolo di professore associato, **35** di ricercatore universitario, **74** di ricercatore a

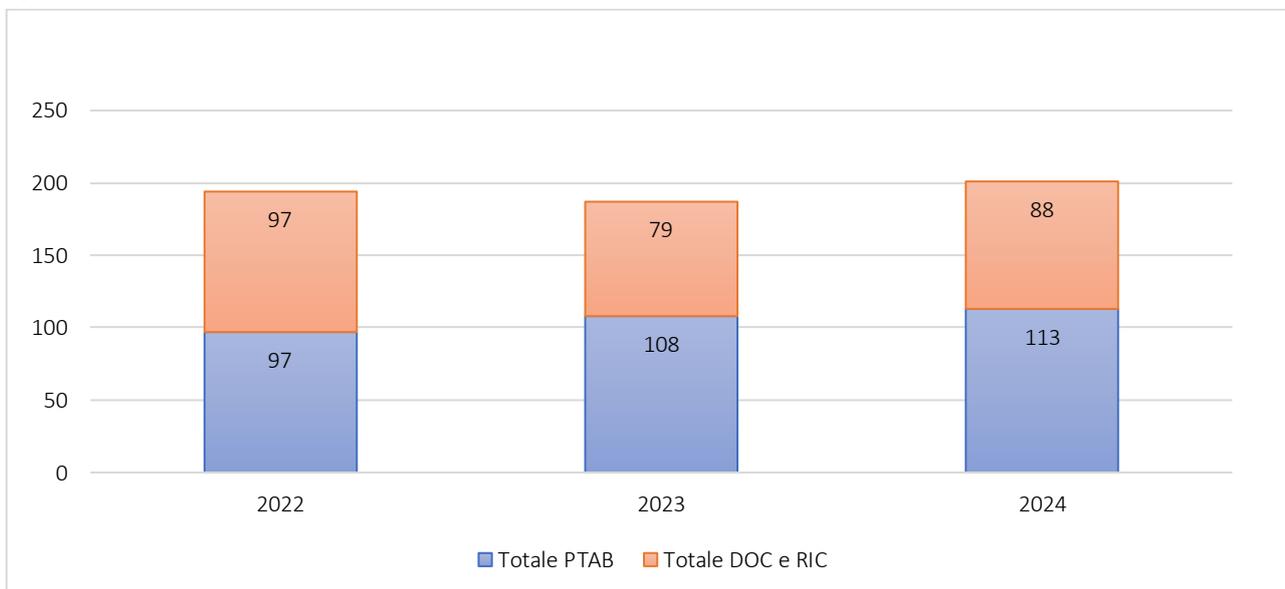
tempo determinato. Il personale TAB a tempo indeterminato, il personale dirigente e CEL hanno visto complessivamente, nell'arco del triennio 2022-2024, un totale di **318** cessazioni, di cui **130** unità di personale afferenti all'area dei Collaboratori, **114** all'area dei Funzionari, **41** all'area degli Operatori, **18** all'area delle Elevate Professionalità e **2** unità di personale dirigente (Tabella 3).

Tabella 3: Personale cessato nel triennio 2022-2024

Personale Docente e Ricercatore (ruolo)	2022	2023	2024	Totale
PA – Professore Associato	18	18	16	52
PO – Professore Ordinario	36	30	35	101
PD – Professore Straordinario TD	1	1	0	2
RU – Ricercatore Universitario	14	12	9	35
RD – Ricercatore a tempo determinato	28	18	28	74
<b>Totale DOC e RIC</b>	<b>97</b>	<b>79</b>	<b>88</b>	<b>264</b>
Personale TAB a tempo indeterminato (area/categoria) <sup>9</sup> , personale dirigente e CEL	2022	2023	2024	Totale
Area degli Operatori (ex cat. B)	12	14	15	41
Area dei Collaboratori (ex cat. C)	45	35	50	130
Area dei Funzionari (ex cat. D)	32	45	37	114
Area delle Elevate Professionalità (ex cat. EP)	4	7	7	18
Dirigenti	1	1	0	2
CEL – Collaboratori ed Esperti Linguistici	3	6	4	13
<b>Totale PTAB</b>	<b>97</b>	<b>108</b>	<b>113</b>	<b>318</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>194</b>	<b>187</b>	<b>201</b>	<b>582</b>

Fonte dati: Banca dati Proper (anni 2021 e 2022) e Banca dati CSA (2023). Elaborazione a cura della Direzione Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane.

Figura 3: Totale cessazioni del personale TAB e del personale docente e ricercatore nel triennio 2022-2024



Fonte dati: Banca dati CSA di gestione del personale. Elaborazione a cura della Direzione Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane.

In base alla previsione delle cessazioni del personale di Ateneo nel triennio 2025-2027 (Tabella 4), complessivamente, fra il 2025 e il 2027 potrebbero essere collocate a riposo **278** unità di personale **di cui 150 afferenti al personale docente e ricercatore e 128 afferenti al personale TAB, dirigente e CEL**. Fra il personale TAB, l'area dei collaboratori registrerà il

<sup>9</sup> Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) del personale del comparto Istruzione e ricerca Periodo 2019-2021, siglato il 18 gennaio 2024, ha introdotto un nuovo sistema di classificazione sostituendo le categorie con le aree, di conseguenza dal 2022 al 2023 si fa riferimento alle categorie e nel 2024 alle aree: Area degli Operatori corrisponde alla categoria B, Area dei Collaboratori corrisponde alla categoria C, Area dei Funzionari corrisponde alla categoria D, Area delle Elevate Professionalità corrisponde alla categoria EP.

maggior numero di cessazioni (52 su 128, pari al 41% delle cessazioni totali). Fra il personale docente e ricercatore, il ruolo dei professori ordinari registrerà il maggior numero di cessazioni (84 su 150, pari al 56% delle cessazioni totali).

Tabella 4: Previsione delle cessazioni del personale dell'Ateneo nel triennio 2025-2027 in base al raggiungimento dei 67 anni per il personale TAB e RU e dei 70 anni per il personale docente<sup>10</sup>

Personale docente e ricercatore (ruolo)	2025	2026	2027	Totale
PA – Professore Associato	10	13	18	41
PO – Professore Ordinario	28	32	24	84
RU – Ricercatore Universitario	8	11	6	25
<b>Totale DOC e RIC</b>	<b>46</b>	<b>56</b>	<b>48</b>	<b>150</b>
Personale TAB a tempo indeterminato (area), personale dirigente e CEL	2025	2026	2027	Totale
Area degli Operatori (ex cat. B)	9	5	13	27
Area dei Collaboratori (ex cat. C)	18	17	17	52
Area dei Funzionari (ex cat. D)	17	6	11	34
Area delle Elevate Professionalità (ex cat. EP)	2	2	3	7
Dirigenti	0	0	1	1
CEL – Collaboratori ed Esperti Linguistici	3	2	2	7
<b>Totale PTAB</b>	<b>49</b>	<b>32</b>	<b>47</b>	<b>128</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>95</b>	<b>88</b>	<b>95</b>	<b>278</b>

Fonte dati: Banca dati CSA di gestione del personale. Elaborazione a cura della Direzione Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane.

### 3.2. Organizzazione del lavoro agile

Il lavoro agile in Ateneo, introdotto quale strumento di innovazione organizzativa, miglioramento della performance e aumento del benessere lavorativo, è disciplinato dal [Protocollo di Intesa in materia di flessibilità oraria, lavoro agile e telelavoro per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario](#), sottoscritto tra le Parti il 23 dicembre 2020, che prevede l'inserimento nell'Accordo Individuale di lavoro Agile delle attività e dei relativi obiettivi da svolgere in lavoro agile. Ogni qualvolta le attività dovessero cambiare in virtù di trasferimenti interni o di modifiche organizzative detto Accordo deve essere aggiornato.

Per il primo anno di adozione del lavoro agile ordinario, gli Accordi Individuali di Lavoro Agile hanno avuto, in via sperimentale, durata annuale, con scadenza prevista per il 31 dicembre 2022. Tale decisione ha permesso al personale e ai/alle Responsabili, in fase di rinnovo degli Accordi per il triennio 2023 – 2025, di modificare i contenuti del Piano Individuale di Lavoro Agile (PILA), quali attività, obiettivi, relativi indicatori qualitativi e quantitativi, numero di giornate mensili e fasce di contattabilità, per renderli, laddove necessario, maggiormente coerenti e in linea con le esigenze delle Strutture, anche in base a quanto emerso nel corso dell'anno di sperimentazione. A partire dal mese di settembre 2022 sono stati così raccolti e attivati 1307 Accordi validi per il triennio 2023-2025. Nel corso del 2023, il lavoro è proseguito con la raccolta e l'attivazione dei nuovi Accordi Individuali di Lavoro Agile, principalmente per il personale neo-assunto e per i cambi di afferenza organizzativa. In seguito alle disposizioni contenute nel nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) del Comparto Istruzione e Ricerca per il triennio 2019-2021, che introduce, per le Amministrazioni, l'opportunità di stipulare Accordi Individuali di Lavoro Agile a tempo indeterminato, l'Ateneo ha adeguato la propria politica in tema di flessibilità in conformità a tali disposizioni predisponendo, nel mese di ottobre 2024, una nuova procedura destinata a disciplinare la modifica o la stipula degli Accordi Individuali di Lavoro Agile in questa direzione. Pertanto, gli Accordi sottoscritti da questo momento in avanti saranno stipulati esclusivamente a tempo indeterminato, in conformità alle disposizioni contrattuali e alle necessità organizzative dell'Ente. Gli Accordi Individuali di Lavoro Agile già sottoscritti e in corso di validità, che non sono stati modificati secondo le nuove disposizioni, continueranno a essere

<sup>10</sup> Analisi previsionale di cessazione al raggiungimento dei 67 anni di età per il personale TAB a tempo indeterminato, dirigente e CEL e per i ricercatori universitari di ruolo (RU) e dei 70 anni di età per il personale docente nel triennio 2025-2027. L'analisi intende dare un'idea dell'ordine di grandezza dei pensionamenti che potrebbero avere luogo nel corso del triennio 2025-2027 e non include una serie di fattori, rilevabili solo a livello individuale, che possono influenzare l'età del pensionamento.

regolati secondo le condizioni stabilite al momento della stipula e verranno regolarmente rinnovati alla scadenza. Il passaggio a una modalità di stipula degli Accordi Individuali di Lavoro Agile a tempo indeterminato rappresenta un importante passo verso una maggiore modernizzazione e un migliore adattamento delle pratiche lavorative alle nuove esigenze organizzative e di conciliazione vita-lavoro nonché normative.

I fattori abilitanti, gli obiettivi, gli strumenti operativi nonché il programma di sviluppo del lavoro agile sono definiti nel [Piano Integrato Attività e Organizzazione 2022 – 2024](#), in cui è confluito il [Piano Organizzativo del Lavoro Agile \(POLA\) – aggiornamento 2022](#), con riferimento al triennio 2022-2024. Per il triennio 2023-2025 si prevede una fase di consolidamento e monitoraggio degli indicatori definiti nel 2022 (tabella 6).

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

Al 12 dicembre 2024, risultano attivi 1.551 Accordi Individuali di Lavoro Agile, con validità per il triennio 2023-2025 o a tempo indeterminato. Si registra un aumento del numero assoluto degli Accordi attivi, a fronte dell'incremento del numero di unità di personale alle dipendenze dell'Ateneo, e di conseguenza un lieve aumento della percentuale complessiva di dipendenti che lavora in modalità agile, come mostrano i dati rappresentati nelle tabelle che seguono (tabelle 1-5).

Le tabelle sottostanti mostrano la comparazione tra i risultati dell'anno 2023 e quelli del 2024 in relazione a una serie di dimensioni di interesse, quali la struttura di appartenenza, la categoria del personale coinvolto, il genere e l'area di attività. L'ultima tabella mostra, infine, la ripartizione degli Accordi Individuali di Lavoro Agile attivati, con riferimento al numero di giornate di lavoro agile mensili concordate all'interno dei PILA sottoscritti.

La "fotografia" del livello di attuazione con riferimento al triennio 2023-2025 evidenzia un andamento sostanzialmente costante del lavoro agile, che si conferma quale prezioso strumento di natura organizzativa, utilizzato da oltre il 70% del personale di Ateneo, con una media di giornate mensili pari a quasi 6,5 rispetto alle 7 giornate massime disponibili. Si rileva una sostanziale omogeneità tra strutture e categorie, con una leggera predominanza in termini di utilizzo tra il personale di area amministrativa e gestionale e con l'eccezione del personale addetto ai servizi tecnici e generali e di area socio-sanitaria, che tipicamente usufruisce in misura minore del lavoro agile o richiede un numero inferiore di giornate mensili.

Come ultima nota, è opportuno menzionare che il nuovo Contratto Collettivo Nazionale del Comparto Istruzione e Ricerca per il triennio 2019-2021, innova la disciplina del lavoro agile nell'ambito della definizione del lavoro a distanza; si renderà dunque eventualmente necessario, adattare la regolamentazione attualmente vigente in Ateneo alle nuove disposizioni contrattuali.

Tabella 1. Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile nel triennio 2023-2025, comparazione anni 2023 e 2024, per tipologia di struttura di appartenenza del personale (dati al 22/11/2023 e al 12/12/2024)

Strutture	Accordi attivi 2023	Personale 2023	2023 %	Accordi attivi 2024	Personale 2024	2024 %
Amministrazione Centrale	748	1.094	68%	832	1.155	72%
Centri Funzionali	59	81	73%	70	94	74%
Dipartimenti	581	878	66%	649	937	69%
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.388</b>	<b>2.053</b>	<b>68%</b>	<b>1.551</b>	<b>2.186</b>	<b>71%</b>

Tabella 2. Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile nel triennio 2023-2025, comparazione anni 2023 e 2024, per categoria del personale (dati al 22/11/2023 e al 12/12/2024)

Categoria	Accordi attivi 2023	Personale 2023	2023 %	Accordi attivi 2024	Personale 2024	2024 %
B/Area degli Operatori	49	193	25%	51	175	29%
C/Area dei Collaboratori	600	898	67%	639	925	69%
D/Area dei Funzionari	630	817	77%	732	930	79%

Categoria	Accordi attivi 2023	Personale 2023	2023 %	Accordi attivi 2024	Personale 2024	2024 %
Dirigenti	6	11	55%	7	11	64%
EP/Area delle Elevate Professionalità	66	82	80%	67	79	85%
Tecnologo/a D	17	29	59%	24	33	73%
Tecnologo/a EP	20	23	87%	31	33	94%
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.388</b>	<b>2.053</b>	<b>68%</b>	<b>1.551</b>	<b>2.186</b>	<b>71%</b>

Tabella 3. Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile nel triennio 2023-2025, comparazione anni 2023 e 2024, per genere (dati al 22/11/2023 e al 12/12/2024)

Genere	Accordi attivi 2023	Personale 2023	2023 %	Accordi attivi 2024	Personale 2024	2024 %
F	943	1.319	71%	1.044	1.394	75%
M	445	734	61%	507	792	64%
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.388</b>	<b>2.053</b>	<b>68%</b>	<b>1.551</b>	<b>2.186</b>	<b>71%</b>

Tabella 4. Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile nel triennio 2023-2025, comparazione anni 2023 e 2024, per area di inquadramento (dati al 22/11/2023 e al 12/12/2024)

Area	Accordi attivi 2023	Personale 2023	2023%	Accordi attivi 2024	Personale 2024	2024%
Area Amministrativa	447	575	78%	450	587	77%
Area Amministrativa-Gestionale	384	451	85%	455	524	87%
Area Biblioteche	96	145	66%	115	149	77%
Area Servizi Generali e Tecnici	12	135	9%	13	119	11%
Area socio-sanitaria	4	13	31%	4	12	33%
Area Tecnica, Tecnico-Scientifica ed Elaborazione Dati*	408	681	60%	212	318	67%
– Settore scientifico - tecnologico				81	104	78%
– Settore tecnico - informatico						
– Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali				144	282	51%
Settore comunicazione e informazione**				22	25	88%
Area Tecnologo	37	53	70%	55	66	83%
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.388</b>	<b>2.053</b>	<b>68%</b>	<b>1.551</b>	<b>2.186</b>	<b>71%</b>

\* Il CCNL 2019-2021, sottoscritto il 18 gennaio 2024, ha modificato le aree di inquadramento, suddividendo la precedente area Tecnica, Tecnico-Scientifica ed Elaborazione Dati in due distinti settori per il personale dell'Area Funzionari (Settore scientifico – tecnologico e Settore tecnico – informatico) e in un settore unico denominato Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali per il personale dell'Area Collaboratori.

\*\* Il Settore comunicazione e informazione è stato introdotto dal CCNL 2019-2021.

Tabella 5. Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile nel triennio 2023-2025, comparazione anni 2023 e 2024, per numero di giornate di lavoro agile mensili concordate (dati al 22/11/2023 e al 12/12/2024)

N. giornate di lavoro agile previste	Pila attivi 2023	% sul totale dei pila attivi 2023	Pila attivi 2024	% sul totale dei pila attivi 2024
1	4	0,29%	5	0,32%
2	18	1,30%	20	1,29%
3	15	1,08%	20	1,29%

N. giornate di lavoro agile previste	Pila attivi 2023	% sul totale dei pila attivi 2023	Pila attivi 2024	% sul totale dei pila attivi 2024
4	162	11,67%	185	11,93%
5	33	2,38%	24	1,55%
6	22	1,59%	24	1,55%
7	1.134	81,70%	1.273	82,08%
<b>Media giornate previste</b>		<b>6,46</b>		<b>6,46</b>

Fonte dati: Banca dati CSA di gestione del personale e piattaforma People Care. Elaborazione a cura della Direzione Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane.

### 3.2.1. Fattori abilitanti

La tabella 6 riporta la traiettoria di sviluppo del lavoro agile in Ateneo a partire dalle condizioni abilitanti e sintetizza il percorso e i passaggi necessari a favorire la piena applicazione del lavoro agile attraverso il monitoraggio di una varietà di indicatori sviluppati nel triennio 2022-2024, che si intende monitorare e consolidare nel triennio 2023-2025.

Tabella 6. Il programma di sviluppo del lavoro agile – gli indicatori

Dimensioni	Indicatori	Fase di avvio 2021	Fase di sviluppo intermedio 2022	Fase di sviluppo avanzato 2023	Fase di mantenimento 2024-2025	Fonte
Salute organizzativa						
Condizioni abilitanti del lavoro agile	1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile	Sì	Ampliamento del gruppo in relazione agli obiettivi dell'anno di riferimento	Eventuale ampliamento del gruppo in relazione agli obiettivi dell'anno di riferimento	Eventuale ampliamento del gruppo in relazione agli obiettivi dell'anno di riferimento	Costituzione e successivo ampliamento con Determina del Direttore Generale
	2) Monitoraggio del lavoro agile	Modello di rendicontazione validato dai/dalle responsabili in coerenza con il piano individuale e rilevazioni dell'efficacia, sia organizzativa sia individuale, delle misure adottate tramite analisi ad hoc	Adattamenti della metodologia di rilevazione in base ai risultati conseguiti nel 2021 e ampliamento del monitoraggio	Adattamenti della metodologia di rilevazione in base ai risultati conseguiti ed eventuale integrazione dell'indagine	Adattamenti della metodologia di rilevazione in base ai risultati conseguiti ed eventuale integrazione dell'indagine	Protocollo di Intesa in materia di flessibilità oraria, lavoro agile e telelavoro per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario;
	4) Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Programmazione del lavoro agile per obiettivi attraverso la realizzazione del Piano Individuale di Lavoro Agile	Continuo miglioramento della programmazione attraverso il ricorso all'indagine sui carichi di lavoro e il collegamento con gli obiettivi di performance individuale e organizzativa dell'Ateneo, in un'ottica di management by objectives	Continuo miglioramento della programmazione sulla base dei risultati dell'indagine sui carichi di lavoro e in sinergia con la definizione degli obiettivi di performance individuale e organizzativa dell'Ateneo, in un'ottica di gestione continuativa dei processi e valorizzazione dell'autonomia e dell'engagement	Continuo miglioramento della programmazione sulla base dei risultati dell'indagine sui carichi di lavoro e in sinergia con la definizione degli obiettivi di performance individuale e organizzativa dell'Ateneo, in un'ottica di gestione continuativa dei processi e valorizzazione dell'autonomia e dell'engagement	Protocollo di Intesa in materia di flessibilità oraria, lavoro agile e telelavoro per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario e procedura informatica per la gestione delle richieste di lavoro agile
Salute professionale						
Competenze direzionali:						

Dimensioni	Indicatori	Fase di avvio 2021	Fase di sviluppo intermedio 2022	Fase di sviluppo avanzato 2023	Fase di mantenimento 2024-2025	Fonte
Condizioni abilitanti del lavoro agile	5) % dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno  Competenze organizzative:	100%	100%	Iniziative specifiche nella sezione del piano triennale di formazione	Iniziative specifiche nella sezione del piano triennale di formazione	<a href="https://work.unimi.it/formazione/formazione_ta/124828.htm">https://work.unimi.it/formazione/formazione_ta/124828.htm</a> ;
	7) % lavoratori/lavoratrici agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno  Competenze digitali:	100%	Iniziative specifiche nella sezione del piano triennale di formazione	Iniziative specifiche nella sezione del piano triennale di formazione	Iniziative specifiche nella sezione del piano triennale di formazione	<a href="https://work.unimi.it/formazione/formazione_ta/124828.htm">https://work.unimi.it/formazione/formazione_ta/124828.htm</a> ;
	9) % lavoratori/lavoratrici agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	100 unità (Gruppo pilota su progetto nazionale di Funzione Pubblica su Competenze Digitali)	80%	Iniziative specifiche nella sezione del piano triennale di formazione	Iniziative specifiche nella sezione del piano triennale di formazione	<a href="https://work.unimi.it/formazione/formazione_ta/109234.htm">https://work.unimi.it/formazione/formazione_ta/109234.htm</a> ;
Salute digitale						
	14) N. PC per lavoro agile	500	Progressivo aumento dei PC forniti dall'Ateneo al personale tecnico amministrativo	Progressivo aumento dei PC forniti dall'Ateneo al personale al fine di sostituire le postazioni fisse con l'assegnazione di PC portatili	Assegnazione di PC portatili al personale neo assunto, sulla base delle esigenze delle strutture e delle attività lavorative, nei limiti delle risorse disponibili.	Delibera Consiglio di Amministrazione 11 dicembre 2020

### 3.3. Piano triennale dei fabbisogni di personale

Sulla scorta di quanto previsto all'interno del Piano Strategico d'Ateneo - che considera i dati quale strumento indispensabile per la pianificazione strategica e la gestione operativa – è stata ampliata e sistematizzata l'analisi che veniva precedentemente svolta in *back-office*, soprattutto grazie ai comparabili dati di output dei Dipartimenti. Si è quindi proceduto a un'indagine descrittiva delle Strutture, del personale in servizio e delle attività svolte, a supporto delle decisioni da assumere in merito alla programmazione futura.

Con riferimento all'**Amministrazione Centrale** sono stati estratti e analizzati i dati relativi a:

- numerosità del personale in servizio, ripartito secondo l'Area di afferenza (Area degli Operatori, Area dei Collaboratori, Area dei Funzionari, Area delle Elevate Professionalità);
- variazione del personale nel triennio 2022/2024, calcolata come differenza tra assunzioni e cessazioni di personale a tempo indeterminato;
- cessazioni future, fino al 2027, calcolate al raggiungimento dei 67 anni d'età.

Con riferimento ai **Dipartimenti** sono invece stati estratti e analizzati i dati relativi a:

- numerosità del personale in servizio, con suddivisione tra profili amministrativi e profili tecnici;
- variazione del personale nel triennio 2022/2024, calcolata come differenza tra assunzioni e cessazioni di personale a tempo indeterminato;
- cessazioni future, fino al 2027, calcolate al raggiungimento dei 67 anni d'età;
- numero di Collegi Didattici e Corsi di Laurea (a.a. 2024/2025);
- numero di studenti/esse (a.a. 2024/2025);
- numero di buoni d'ordine;
- volume della ricerca finanziata (triennio 2022/2024);
- corrispettivo dei contratti di ricerca attivati (triennio 2022/2024).

A partire dai dati a disposizione si procederà al loro monitoraggio, al loro aggiornamento e al loro ampliamento progressivo, al fine di consentire una discussione strutturata e finalizzata a una proposta di assegnazione di personale che – basandosi su una puntuale analisi dei processi, delle competenze già presenti e delle professionalità ricercate – consenta di rispondere al meglio alle sfide cui l'Ateneo sarà chiamato.

Nella seduta del 29 ottobre 2024, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato l'anticipo – ai sensi della vigente normativa in materia – di una dotazione pari al 50% dei punti organico derivanti dalle cessazioni verificatesi nel 2023. Dette risorse, al netto della quota – pari a 3,68 p.o. – riservata alla Rettrice in relazione a proposte strategiche e situazioni che rivestono carattere d'urgenza, è stata equamente ripartita:

- 16,56 p.o. destinati al reclutamento del personale docente e ricercatore;
- 16,56 p.o. destinati al reclutamento del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario.

Tale misura *una tantum* risponde sia ai rilievi del Nucleo di Valutazione, secondo il quale è utile che l'Ateneo ponga in essere azioni volte al potenziamento del personale TAB affinché non si determini uno squilibrio pronunciato nei confronti del personale docente, sia alla sempre crescente complessità delle sfide che vedono coinvolto il mondo universitario e che richiedono l'individuazione di nuove professionalità.

L'analisi dei fabbisogni e la conseguente programmazione del personale TAB avvengono pertanto in continuità con gli obiettivi di reclutamento esposti nel PIAO 2024-2026, integrati e aggiornati in coerenza con gli indirizzi del Piano Strategico dell'Ateneo. Tra le priorità di reclutamento rientrano:

- il mantenimento e lo sviluppo delle attività fondamentali dell'Ateneo, con l'obiettivo di garantire il buon andamento dell'azione amministrativa;
- la risposta alle esigenze di attuazione degli obiettivi strategico-operativi individuati nel citato Piano Strategico 2025-2030, anche attraverso l'assunzione di personale con competenze professionali emergenti e necessarie all'innovazione;
- il supporto alle fasi conclusive delle attività e dei progetti legati al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR);
- l'implementazione del nuovo modello organizzativo, in vista dell'apertura del Campus MIND e in ottica multipolare, con particolare riferimento al coordinamento tecnico e amministrativo;
- lo sviluppo dei servizi informatici funzionali all'ampliamento del processo di digitalizzazione dei processi e di integrazione degli applicativi, anche attraverso l'adozione di strumenti di intelligenza artificiale;
- la sostituzione del personale cessato, laddove ritenuta necessaria e nel rispetto dei vincoli posti dalla vigente normativa in materia.

Le assegnazioni favoriscono, inoltre, le **mobilità interne**, le **valorizzazioni** e le **stabilizzazioni** con l'obiettivo di riconoscere, potenziare e far crescere le competenze del personale in servizio, di favorire un clima di fiducia e collaborazione reciproca e di promuovere il benessere lavorativo di tutte e tutti.

Nelle Tabelle 6 e 7 del presente documento sono riportati i fabbisogni del personale TAB per Area e Settore, nonché per tipologia, secondo l'ultimo aggiornamento delle richieste di personale inviate dalle Strutture.

*Tabella 6: Distribuzione delle posizioni di personale TAB richieste per Area – conversione in punti organico (aggiornamento 27 novembre 2024)*

Area	Amm.ne Centrale e Centri	Dipartimenti	Totale	punti organico
Area dei Collaboratori	76	62	138	34,50
Area dei Funzionari	86	74	160	46,50
Area delle Elevate Professionalità	8	18	26	10,10
<b>Totale</b>	<b>170</b>	<b>154</b>	<b>324</b>	<b>91,10</b>

Figura 3: Distribuzione delle richieste di personale TAB per Area di inquadramento

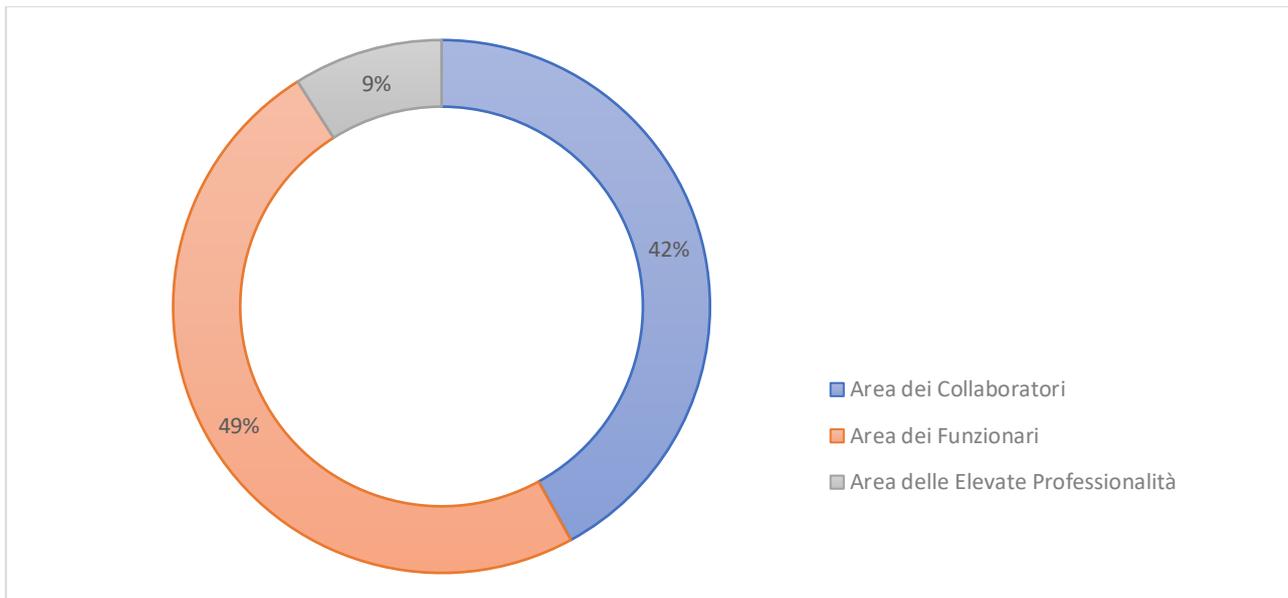


Figura 4: Distribuzione delle richieste di personale TAB per Area di inquadramento – ripartizione Amministrazione Centrale / Dipartimenti

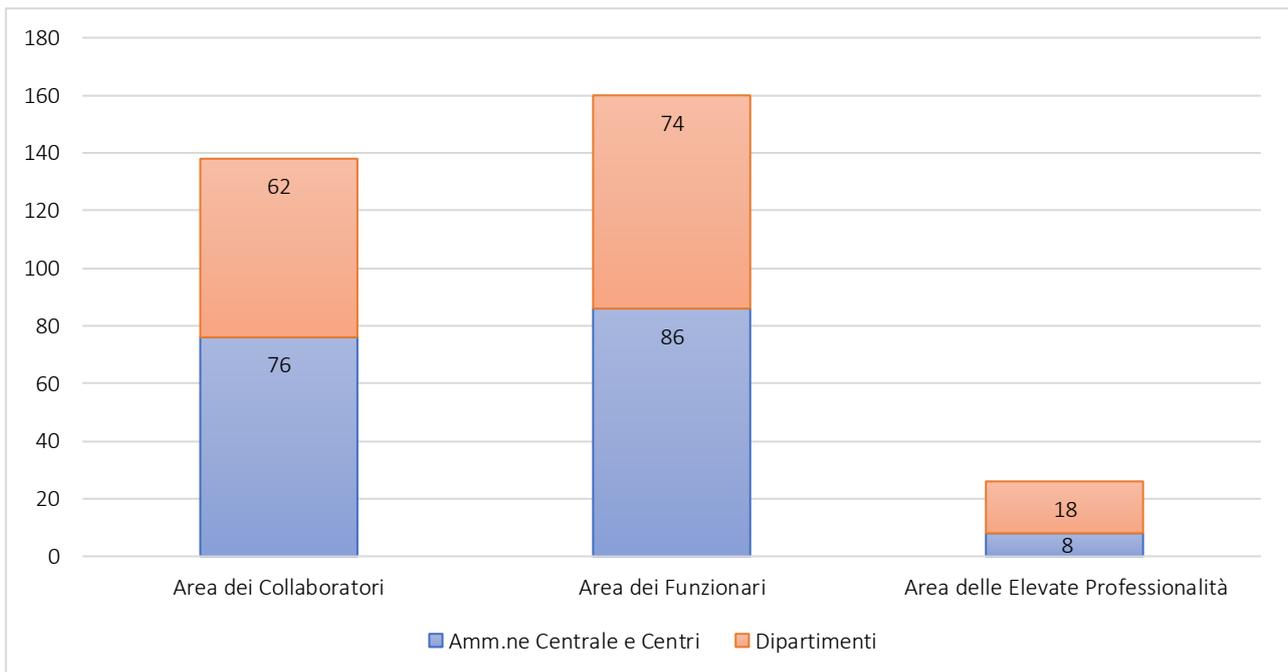


Tabella 7: Distribuzione delle posizioni di personale TAB richieste per Tipologia (aggiornamento 27 novembre 2024)

Tipologia di richiesta	Amministrazione Centrale e Centri	Dipartimenti	Totale
Nuova attività	11	32	43
Potenziamento attività	118	93	211
Sostituzione	32	28	60

Tipologia di richiesta	Amministrazione Centrale e Centri	Dipartimenti	Totale
Stabilizzazione	3	//	3
Valorizzazione	6	1	7
<b>Totale</b>	<b>170</b>	<b>154</b>	<b>324</b>

Figura 5: Distribuzione delle richieste di personale TAB per tipologia di richiesta

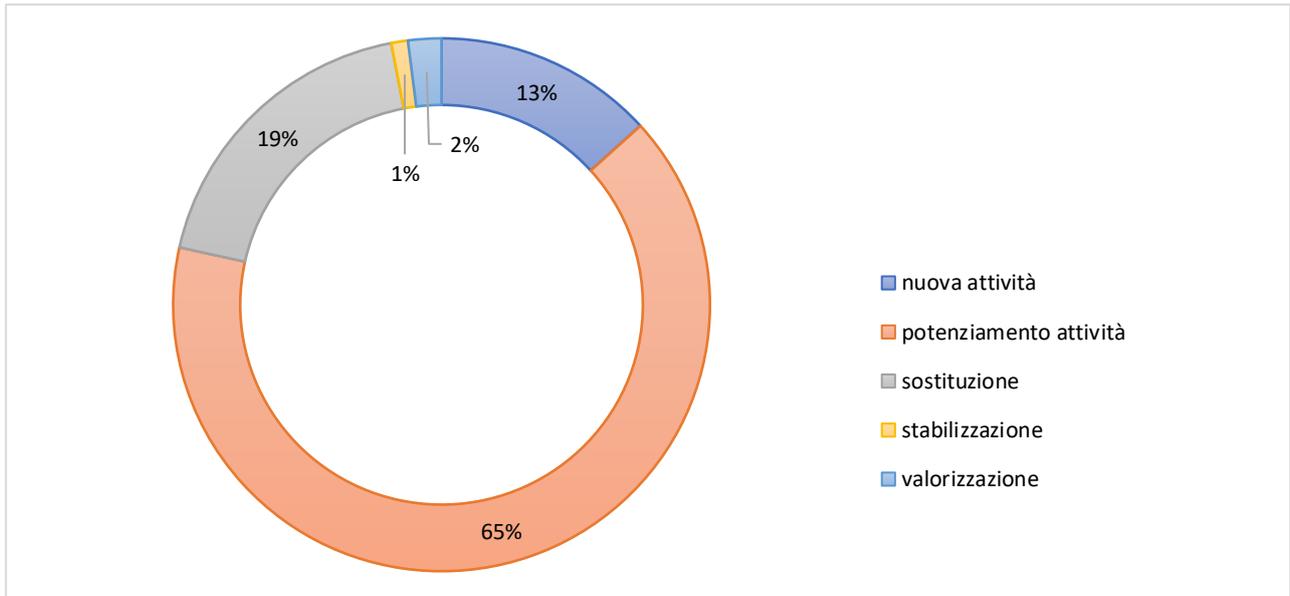
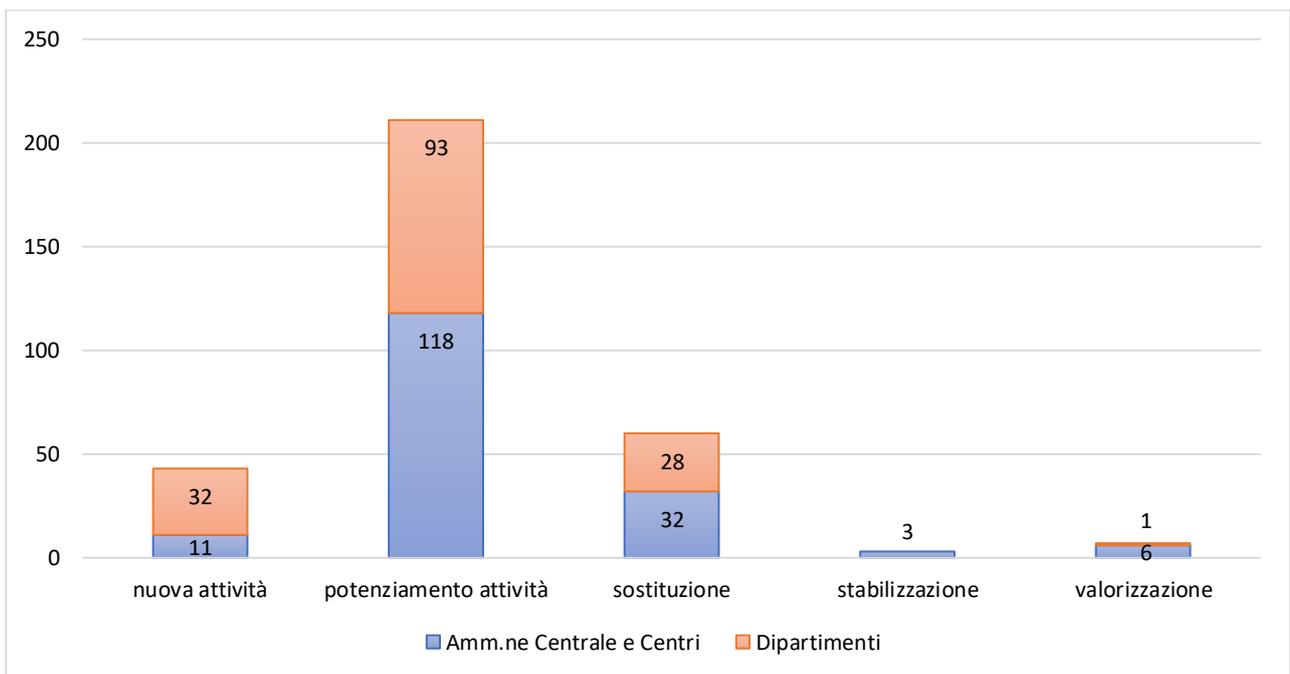


Figura 6: Distribuzione delle richieste di personale TAB per tipologia di richiesta – ripartizione Amministrazione Centrale / Dipartimenti



La Direzione Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane, in collaborazione con la Direzione ICT, sta altresì sviluppando e implementando una nuova procedura informatica per la rilevazione dei fabbisogni di personale TAB nelle diverse Strutture. Questo strumento mira a ottimizzare la gestione delle richieste di personale, garantendo maggiore trasparenza e coordinamento in tutte le fasi del processo, dalla programmazione alla mobilità, fino alle procedure concorsuali.

Al termine della fase iniziale di test, sarà attivata la funzionalità che permetterà ai/le Responsabili di Struttura di inserire direttamente nel sistema le richieste di personale, con operatività prevista nel primo trimestre del 2025. Successivamente saranno rese operative le funzionalità per la gestione delle richieste legate alla mobilità e, in un'ulteriore fase, quelle relative alle procedure concorsuali.

L'obiettivo è migliorare i flussi informativi tra Strutture e Uffici, garantendo una visione complessiva, aggiornata e puntuale delle richieste. In particolare, ogni Responsabile di Struttura potrà gestire autonomamente:

- **l'inserimento delle richieste di personale**, specificandone inquadramento, ambito operativo, competenze e conoscenze;
- **il monitoraggio dello stato di avanzamento delle richieste**, sia pre- sia post-assegnazione, che nelle fasi di mobilità e/o procedura concorsuale.

Questa innovazione, non solo potrà semplificare e accelerare lo scambio di informazioni tra Strutture e Uffici, ma introdurrà anche una gestione unitaria e integrata che rafforzi l'efficacia complessiva dell'intero processo. L'Ateneo potrà conseguentemente rispondere con maggiore precisione e rapidità alle esigenze organizzative, in linea con gli obiettivi istituzionali di semplificazione, ottimizzazione e digitalizzazione delle procedure.

### 3.3.1. Formazione

La progettazione delle attività formative per il personale dell'Ateneo per il triennio 2023-2025 si pone in continuità con i criteri definiti nell'Accordo integrativo, sottoscritto il 23 dicembre 2021 dalle Delegazioni di Parte Pubblica e Parte Sindacale e attualmente ultravigente, che contiene le linee guida per la definizione del piano di formazione del Personale TAB per il triennio 2022-2024.

Al 31.12.2024 il personale TAB in servizio a tempo indeterminato è pari a 2.046 unità: nel corso del 2024 sono 1.919 le unità di personale che hanno partecipato alle iniziative formative organizzate, pari al 94% del personale in servizio, di cui il 49% ha svolto almeno 24 ore di formazione annue. Il valore riportato non tiene conto della formazione erogata al personale a tempo determinato o che non è più in servizio.

Le risorse economiche a disposizione nel 2024 per l'organizzazione di interventi formativi per il personale TAB sono state pari a 400.000 euro, in linea con la crescente rilevanza strategica della formazione per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo per il perseguimento degli obiettivi strategici e la valorizzazione delle risorse umane.

Il rapporto tra risorse economiche per la formazione del personale TAB e numero di unità di personale TAB di ruolo a tempo indeterminato, nel corso del 2024 è quindi pari a 196€.

Gli obiettivi di miglioramento e crescita dell'Ateneo guidano la progettazione delle attività formative con l'intento di qualificare, ri-qualificare e valorizzare il personale, partendo dalla raccolta delle esigenze espresse e dall'analisi del fabbisogno formativo, letto in chiave di competenze. **L'approccio per competenze consente di valorizzare il personale della PA, considerato elemento fondamentale del processo di modernizzazione e di miglioramento della qualità delle politiche e dei servizi, che impattano positivamente sulla vita dell'Ateneo e degli stakeholder.** La formazione si propone quindi come leva di sviluppo professionale, strumento di crescita individuale e collettivo, occasione di promozione per nuovi modelli culturali e organizzativi.

Le aree di sviluppo delle competenze considerate dal piano di formazione del personale TAB sono:

- **competenze digitali**, per promuovere la transizione al digitale delle PA, con l'obiettivo di creare una base condivisa di conoscenze e capacità tecnologiche e d'innovazione tra il personale TAB, mediante interventi formativi personalizzati;

- **soft skills e competenze legate al lavoro agile**, nell’ottica della diffusione di una nuova cultura organizzativa orientata alla flessibilità e al lavoro per obiettivi e con il fine di trasmettere le capacità necessarie a contribuire alla realizzazione di una diversa organizzazione del lavoro e a gestire in maniera efficace ed efficiente il lavoro agile: *problem solving*, stili di *leadership* e capacità di delegare, *team working*, *time management*, gestione dei conflitti, *remote management*, comunicazione digitale, diritto alla disconnessione;
- **competenze linguistiche**, in coerenza con l’obiettivo strategico dell’Ateneo in ordine all’internazionalizzazione, grazie alla collaborazione con il Centro Linguistico di Ateneo SLAM, all’interno del progetto “Inglese per Tutti”, per implementare e migliorare la conoscenza della lingua inglese e altre lingue europee (francese, tedesco, spagnolo) di tutto il personale TAB;
- **competenze tecnico-professionali e scientifiche per i diversi profili professionali**, al fine di programmare percorsi per acquisire conoscenze specialistiche inerenti allo specifico contenuto tecnico dell’attività professionale svolta, che rappresentano la cosiddetta “cassetta degli attrezzi” delle competenze tangibili;
- **competenze manageriali** per i/le Responsabili, prevedendo percorsi di accompagnamento volti a favorire il cambiamento nell’organizzazione del lavoro e negli stili di coordinamento, anche per la gestione del lavoro da remoto.

Nell’arco del 2024 sono state erogate 231 iniziative formative, sia organizzate ed erogate internamente all’Ateneo, che acquistate da enti di formazione esterni. Tali iniziative sono state accorpate in diversi ambiti nella tabella seguente, nella quale sono riportati anche il numero di totale di partecipanti (personale assunto a tempo indeterminato, in servizio al 31.12.24) e il valore complessivo delle ore di formazione:

Aree di formazione	Totale partecipanti	Totale ore frequentate
1 - Qualità	851	964
2 - Controllo di gestione	744	4.691
3 - Organizzazione per processi	1.396	11.199
4 - Competenze trasversali	3.349	33.636
5 - Competenze digitali e informatiche	298	3.748
6 - Competenze linguistiche	340	14.497
7 - Competenze tecnico scientifiche	99	1.266
<b>Totale complessivo</b>	<b>7.077</b>	<b>70.000</b>

Nota: nella colonna “totale partecipanti” sono conteggiati gli effettivi frequentanti a ciascuna iniziativa: numerosi dipendenti hanno partecipato a più di un corso di formazione nell’arco del 2024.

Relativamente alla analisi e al potenziamento delle competenze le azioni previste sono articolate lungo quattro direttrici: due di carattere generale, rivolte a tutto il personale attraverso la mappatura delle competenze e l’adesione dell’Ateneo al progetto nazionale per le competenze digitali per la PA, e due di natura specifica attraverso il progetto interno di costituzione e formazione dedicata alle Reti di coordinamento delle competenze di Ateneo e la progettazione di corsi dedicati al personale di nuova assunzione, al personale che intraprende percorsi di mobilità interna e al personale titolare di incarichi di responsabilità organizzativa.

La progettazione e l’attuazione delle politiche di formazione del personale attuate sono in linea con la Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione emanata il 14 gennaio 2025, avente ad oggetto la valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Tale Direttiva ribadisce l’obbligatorietà della formazione, concepita come strumento fondamentale per lo sviluppo delle competenze del personale, a supporto e promozione di specifici processi di riforma e innovazione nella Pubblica Amministrazione.

Le cinque principali aree di competenza declinate riguardano la strategia di crescita e sviluppo del capitale umano delle amministrazioni pubbliche nella prospettiva del rafforzamento della capacità amministrativa e, quindi, nella generazione di valore pubblico:

- competenze di **leadership e soft skills**, necessarie per guidare e accompagnare le persone nei processi di cambiamento associati alle diverse transizioni in atto;

- competenze per l'attuazione delle transizioni **amministrativa, digitale e ecologica** e di quelle che caratterizzano i processi di innovazione e modernizzazione attivati dal PNRR;
- competenze relative ai **valori e ai principi che contraddistinguono il sistema culturale di pubbliche amministrazioni moderne** improntate all'inclusione, alla parità di genere e contrasto alla violenza, all'etica, all'integrità, alla sicurezza sui luoghi di lavoro, alla trasparenza e alla privacy.

Al fine di favorire la formazione dei dirigenti e del personale, nel corso del 2025 saranno organizzate iniziative formative che cercheranno di garantire il raggiungimento di un numero di ore di formazione pro-capite annue non inferiore a 40, pari ad una settimana di formazione per anno, in linea con quanto indicato nella Direttiva ministeriale del 14 gennaio 2025.

#### *Progetto di mappatura e ricognizione delle competenze in Ateneo*

Nel corso del 2024 si è conclusa la fase di rilevazione dei fabbisogni formativi, sulla base della definizione e mappatura delle competenze iniziata nel 2022 ([par. 3.3.4.1. Progetto di mappatura e ricognizione delle competenze in Ateneo - PIAO 2022-2024](#)) ed è stata avviata la rielaborazione dei dati raccolti. Nell'ambito di tale progetto, i fabbisogni formativi sono analizzati attraverso la rilevazione delle competenze attese e di quelle possedute all'interno di ciascuna struttura tramite la realizzazione di interviste semi-strutturate ai/alle Responsabili: sono state condotte circa cinquanta interviste, coinvolgendo i/le Responsabili di Direzione, di Centro e tutti i Direttori e le Direttrici di Dipartimento, con l'obiettivo di ricostruire un quadro il più possibile esaustivo delle esigenze formative e delle peculiarità delle numerose aree di attività presenti nell'Ateneo. Particolare attenzione è stata dedicata, nell'ambito dell'analisi, alle competenze trasversali e *soft skills*, al fine di proseguire nell'erogazione di percorsi formativi differenziati dedicati a quest'area di competenza, individuata come strategica per i progetti formativi futuri. **Il primo esito del Progetto è stato quello di definire un inventario delle competenze attese.**

Il framework di competenze individuate, in particolare per l'ambito del *saper essere*, ha trovato riscontro nel modello delineato dal Decreto del Ministro per la PA adottato il 28 giugno 2023 sulle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni quale repertorio di riferimento comune che definisca in modo condiviso e unitario le aree e le dimensioni rilevanti in seno alla PA.

L'Ufficio Formazione Continua e Aggiornamento Professionale ha avviato nel 2024 l'analisi puntuale dei dati aggregati e la sua sistematizzazione che, da un lato, restituisce un bilancio complessivo delle competenze presenti in Ateneo, dall'altro, consente di **identificare per ogni Struttura i gap formativi**, così da articolare la proposta di formazione in base al relativo fabbisogno.

Parallelamente, le prime evidenze dell'analisi sono state utili per l'avvio nel 2024, e il proseguimento nel 2025, della **progettazione ed erogazione di nuove proposte formative mirate** identificate, in chiave strategica, sulla base delle esigenze formative emergenti e considerate più rilevanti per le attività delle strutture stesse.

#### *Competenze digitali per la PA*

Un'azione specifica dedicata alle **competenze digitali** è quella sviluppata dal progetto "Competenze digitali per la PA" promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica, volto al consolidamento delle competenze digitali comuni a tutto il personale della PA (non professionisti ICT), al fine di accrescere la propensione complessiva al cambiamento e all'innovazione nella pubblica amministrazione, cui l'Università degli Studi di Milano ha aderito sin dalla fase sperimentale e che è stata progressivamente estesa a tutto il personale dell'Ateneo. Sono state identificate le competenze necessarie al personale per affrontare le specificità dei cambiamenti nei processi di lavoro della pubblica amministrazione italiana dovuti alla digitalizzazione. Attraverso la **piattaforma Syllabus**, sviluppata dal Dipartimento della Funzione Pubblica, a partire dal 2022 è stato offerto a tutto il personale TAB l'accesso a percorsi formativi differenziati per target di riferimento (competenze e destinatari), altamente qualificati, certificati all'interno di un sistema di accreditamento, individuati a partire dall'effettiva rilevazione dei gap di competenza rispetto ad ambiti strategici comuni a tutto il personale, o specifici e professionalizzanti.

A partire dal 2023, l'Ateneo ha offerto inoltre la possibilità a tutto il personale di ottenere la **certificazione ICDL Full Standard, operando come Test Center** per lo svolgimento degli esami: nel periodo settembre 2023 – dicembre 2024 sono stati sostenuti più di 750 esami sui sette moduli previsti dalla certificazione ICDL Full Standard (On line essentials, On line collaboration, Word, Spreadsheets, Presentation, Computer essentials, IT security). Sono state distribuite 336 Skills Cards e rilasciate quasi 60 certificazioni Full Standard (7 moduli completi). È stato anche proposto un modulo extra - Artificial Intelligence – conseguito nel 2024 da 59 discenti.

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

Per valorizzare le competenze acquisite dal personale tecnico amministrativo e bibliotecario, l'Università degli Studi di Milano ha aderito a Bestr, la piattaforma di Cineca per la **certificazione e condivisione digitale di competenze** acquisite tramite attività curriculari, che rilascia **Open Badge**.

Il Badge contiene metadati (competenza acquisita, metodo di conseguimento, identità dell'emittente e dello studente) leggibili da tutte le applicazioni che leggono Open Badge, e spendibili anche internazionalmente.

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

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

A seguito del grande interesse dimostrato rispetto ai contenuti della formazione offerta, i corsi sono stati messi a disposizione, in modalità registrata, nel corso del 2024.

#### *Formazione per il personale di nuova assunzione, per chi assume nuovi ruoli e per il personale in mobilità interna*

Analogamente declinata sulla base del framework delle competenze è la formazione specifica dedicata al **personale di nuova assunzione** e quello in **mobilità interna**. Al personale neoassunto viene offerto un "pacchetto" di formazione obbligatoria, sia relativa a temi di portata trasversale quali la sicurezza sul lavoro, il GDPR, l'Anticorruzione e Trasparenza e il risparmio energetico, sia specifiche di Ateneo quali il sistema di Assicurazione della Qualità, le norme ISO 9001, la disciplina del lavoro agile nonché l'utilizzo delle piattaforme comuni di Ateneo e le procedure amministrative condivise. Una formazione personalizzata, dedicata all'acquisizione delle competenze necessarie a rivestire nuovi ruoli, viene inoltre offerta a chi per mobilità interna cambia posizione all'interno dell'organizzazione e a chi assume nuove responsabilità, al fine di colmare eventuali gap formativi rispetto al nuovo ruolo da ricoprire.

#### *Formazione per il personale titolare di incarichi di responsabilità organizzativa*

Proseguono i corsi di formazione dedicati alla gestione delle risorse umane per il personale titolare di incarichi di responsabilità organizzativa. Il **corso di formazione "Leadership e gestione dei collaboratori"** è stato avviato in modalità e-learning nell'autunno 2022 coinvolgendo tutto il personale titolare di posizioni organizzative. Durante il corso degli anni 2023 e 2024 il tema è stato approfondito erogando 12 edizioni del corso in presenza, che è stato frequentato dal 70% del personale titolare di incarichi di responsabilità organizzativa.

In linea con la volontà di fornire formazione professionalizzante e di alto livello alle figure chiave dell'Ateneo, nel corso del 2024 è proseguito il percorso formativo per Dirigenti, Responsabili delegati e Responsabili di Centro, progettato *ad hoc* per il nostro Ateneo dal corpo docente della SDA Bocconi School of Management nell'ambito dell'offerta di Executive Education Custom Program, avviato nel 2023, per l'approfondimento delle tematiche legate alla definizione degli obiettivi individuali di performance organizzativa, con l'obiettivo di consolidare e approfondire le **competenze di costruzione**,

**monitoraggio e rendicontazione di obiettivi operativi misurabili e allineati alla direzione strategica dell'Ateneo.** Il percorso si concluderà nel 2025 con l'organizzazione di una occasione formativa dedicata ai Direttori e Direttrici di Dipartimento, con l'obiettivo di offrire formazione specifica a tutte le figure apicali che in Ateneo ricoprono ruoli di coordinamento del personale.

#### *Formazione per l'ottimizzazione del funzionamento dell'ente*

L'offerta formativa del 2024 si è contraddistinta per la creazione di iniziative focalizzate a rinforzare il funzionamento operativo dell'ente attraverso la collaborazione con le diverse Strutture competenti interne all'Ateneo, con l'obiettivo di favorire la creazione di comunità di pratica per facilitare la condivisione delle procedure peculiari della amministrazione, nella sfera del "saper fare". Tra gli altri, si segnalano i corsi dedicati a:

**"Processi amministrativi"**, composto complessivamente da sette moduli volti a illustrare le principali attività legate ai processi amministrativo-istituzionali dell'Ateneo (elementi di legislazione universitaria e redazione atti, gestione degli organi collegiali di Ateneo, procedure elettorali, utilizzo e verifica delle firme elettroniche, gestione istanze accesso civico) che ha raccolto nel complesso 807 partecipazioni;

**"Segretari delle Commissioni esaminatrici di Concorso"**, in occasione del rinnovo dell'Albo Segretari per le commissioni di concorso del personale TAB, l'Ateneo ha promosso un percorso formativo dedicato, finalizzato a precisare quale sia la funzione delle procedure da rispettare in un concorso pubblico e quale sia il ruolo svolto dal/la Segretario/a all'interno della procedura stessa, che ha coinvolto 100 unità di personale;

Sempre rivolto alla ottimizzazione del funzionamento dell'ente, occorre ricordare il corso obbligatorio **"Etica pubblica e Codice di comportamento"** rivolto a tutto il personale TAB, che ha visto partecipare 1920 unità di personale nelle due edizioni di febbraio e settembre 2024.

#### *Gender Equality Plan (GEP) e Piano di Azioni Positive (PAP): aree di intervento*

L'Ufficio Formazione Continua e Aggiornamento Professionale collabora con il CUG -Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni- organizzando iniziative formative su temi di eguaglianza, inclusione, promozione di comportamenti organizzativi virtuosi, al fine di garantire un ambiente accademico inclusivo, improntato al rispetto delle differenze e alla prevenzione delle molestie e delle discriminazioni.

## 4. Monitoraggio

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

Sezione del PIAO	Frequenza del monitoraggio	Modalità di monitoraggio	Attori coinvolti <sup>(a)</sup>
Valore Pubblico Performance	Annuale	Monitoraggio degli indicatori di valore pubblico e di performance organizzativa e individuale nell'ambito del monitoraggio infrannuale della performance, come descritto nel <a href="#">SMVP</a> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PAQVPOS (raccolta dati e informazioni)</li> <li>▪ NdV e CdA (approvano il report di monitoraggio)</li> </ul>
Rischi corruttivi e trasparenza	Annuale	Monitoraggio svolto secondo le indicazioni di A.N.AC.	RPCT, AI
Organizzazione e capitale umano	Triennale	Monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PAQVPOS e OSRU (raccolta dati e informazioni)</li> <li>▪ NdV (approva il report di monitoraggio)</li> </ul>

(a) AI = Direzione Affari Istituzionali; CdA = Consiglio di Amministrazione; NdV = Nucleo di Valutazione; OSRU = Direzione Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane; PAQVPOS = Direzione Performance, Assicurazione Qualità, Valutazione e Politiche di Open Science; RPCT = Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

## Allegati

Elenco degli allegati al PIAO 2025-2027:

- Allegato 1: Obiettivi di performance organizzativa di Ateneo;
- Allegato 2: Obiettivi di performance organizzativa di Amministrazione Centrale;
- Allegato 3: Obiettivi individuali;
- Allegato 4: Piano di Azioni Positive;
- Allegato 5: Misure specifiche di prevenzione della corruzione;
- Allegato 6: Elenco degli obblighi di pubblicazione;
- Allegato 7: Monitoraggio 2024 e Programmazione triennio 2025-2027 su aree di rischio e misure di prevenzione della corruzione e trasparenza;
- Allegato 8: Integrazione tra Piano Strategico e Bilancio.