



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO

Relazione sulla Performance 2023

NdV, 07/06/2024

CdA, 25/06/2024

Sommario

Sintesi.....	2
Premessa.....	3
1. Il contesto nazionale e internazionale.....	6
2. Risultati degli obiettivi di Valore Pubblico.....	16
3. Risultati dell’Ateneo.....	18
4. Risultati dell’Amministrazione centrale.....	28
5. Collegamento tra strategie e bilancio.....	30
6. Misurazione e valutazione della performance.....	31
7. Soddisfazione degli utenti.....	35
8. Benessere organizzativo, welfare e parità di genere.....	41
9. Anticorruzione e trasparenza.....	44
10. Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance.....	49

Sigle e acronimi

ANVUR	Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca
AQ	Assicurazione della Qualità
CdA	Consiglio di Amministrazione
CEL	Collaboratori ed esperti linguistici
CS	Customer Satisfaction
DDA	Docenti, dottorandi, assegnisti (indagine Good Practice)
GP	Good Practice
LM	Lauree magistrali
LMCU	Lauree magistrali a ciclo unico
LT	Lauree triennali
NdV	Nucleo di Valutazione
PP	Punti percentuali
PNRR	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
PTAB	Personale tecnico, amministrativo e bibliotecario (vedi anche TAB)
RPCT	Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza
SDG	Sustainable Development Goals
SMVP	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
TAB	Tecnico, amministrativo e bibliotecario (v. anche PTAB)
UniMi	Università degli Studi di Milano
VQR	Valutazione della qualità della ricerca

La Relazione è stata curata dall’ Ufficio di Supporto al Sistema AQ di Ateneo, Performance e Valutazione, è stata validata dal Nucleo di Valutazione in data 07/06/2024 ed è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione il 25/06/2024.

Sintesi

- **Premessa:** la Relazione si rivolge a tutti gli stakeholder di UniMi e rendiconta i risultati conseguiti dall'Ateneo e dall'Amministrazione nel corso del 2023.
- **1. Il contesto nazionale e internazionale:** i dati OCSE sull'istruzione terziaria collocano l'Italia al di sotto della media europea su quasi tutti gli indici. Per contro, nonostante i bassi investimenti pubblici, **l'Italia ottiene risultati importanti nella produttività della ricerca scientifica**, che è in costante crescita.
In Italia gli iscritti a un corso di studio universitario sono in crescita (+15,5% dall'a.a. 2018/19), compensata in parte dall'aumento del personale accademico (+12,2%) e a fronte di un calo complessivo del personale TAB (-2,1%).
Il 2023 è stato caratterizzato dal protrarsi del **conflitto russo-ucraino**, a cui in ottobre si è aggiunto quello tra **Israele e Hamas**. Ha visto inoltre oltre 10.000 casi di retraction e l'esplosione del dibattito sull'AI e del movimento "Non una di meno".
- **2. Risultati degli obiettivi di Valore Pubblico:** l'Ateneo ha identificato, a partire dal PIAO 2023-25, **7 obiettivi di Valore Pubblico e 8 indicatori di impatto**, con target al 2025. Nel 2023 **8 target sono stati raggiunti o parzialmente raggiunti**.
- **3. Risultati dell'Ateneo:** nel 2023 sono stati **raggiunti il 76,2% dei target degli obiettivi strategici**, mentre il 21,4% sono stati raggiunti parzialmente. Solo un target (area Salute e Assistenza) non è stato raggiunto.
- **4. Risultati dell'Amministrazione centrale:** nel 2023 sono **stati raggiunti l'80,0% dei target degli indicatori di Amministrazione centrale**. Non è stato raggiunto il target relativo alla Customer satisfaction.
- **5. Collegamento tra strategie e bilancio:** gli interventi legati agli obiettivi strategici hanno avuto nel 2023 un costo di circa **24,8 milioni di euro** (pari al 79% dell'ammontare stanziato).

- **6. Misurazione e valutazione della performance:** la performance organizzativa ha ottenuto una valutazione complessiva di **8,36/10 a livello di Ateneo** e di **9/10 a livello di Amministrazione centrale**.
Il Direttore Generale ha ottenuto una valutazione complessiva di 9,17. La media del punteggio complessivo è pari a 9,1 per i Dirigenti e a 9,7 per gli EP responsabili di Direzione/Centro.
- **7. Soddisfazione degli utenti:** il 63% di docenti, dottorandi e assegnisti e il 71% del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario che hanno risposto al questionario ritengono la prestazione dell'Ateneo migliore o uguale rispetto al 2022. **Oltre l'88% dei laureati è soddisfatto del corso di laurea**. Il numero di reclami degli studenti è in leggero aumento (+1,5% sul 2022).
- **8. Benessere organizzativo, welfare e parità di genere:** l'indagine sul **benessere organizzativo** del personale TAB sul 2023 ha riportato risultati stabili o di poco inferiori rispetto al 2022. Dal 2019 **la platea dei beneficiari degli interventi di welfare dell'Ateneo è aumentata** del 9,4%, e nel 2023 i costi a carico dell'Ateneo sono pari a **€ 1.526.568**. Tutti gli indicatori di Ateneo per il **bilancio di genere** sono al di sopra della media degli Atenei italiani.
- **9. Anticorruzione e trasparenza:** nel 2023 sono proseguite le azioni dell'Ateneo per la **promozione della legalità e della trasparenza**, con particolare riferimento alle tematiche dell'Osservatorio della Legalità, della rotazione ordinaria dei dirigenti e della formazione del personale in materia di anticorruzione e trasparenza.
- **10. Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance:** tra i punti di forza vi sono la **semplificazione** dei documenti legati al ciclo della performance, l'utilizzo delle **indagini di soddisfazione dell'utenza** per la valutazione della performance organizzativa, il miglioramento dell'utilizzo del software di performance management **Gzoom** e **l'anticipazione di alcuni adempimenti**. Ambiti di miglioramento riguardano **l'integrazione dei processi** di budgeting e performance, **l'attivazione di meccanismi di feedback** e **l'estensione del sistema** di misurazione e valutazione a tutto il personale.

Premessa

La Relazione ha lo scopo di **rafforzare il legame tra l'Ateneo e i propri stakeholder interni ed esterni**, fornendo un quadro generale sui risultati conseguiti nel 2023, anche in termini di **valore pubblico** prodotto.

In particolare, la Relazione rendiconta gli obiettivi che l'Ateneo ha definito nel [Piano Integrato di Attività e Organizzazione \(PIAO\) 2023-25](#) e chiude il ciclo della performance.

Il documento viene redatto ogni anno **tenendo in considerazione le osservazioni formulate dal Nucleo di Valutazione** nel corso della validazione della Relazione sulla performance dell'anno precedente.

In particolare, rispetto alle raccomandazioni suggerite nel 2023, **l'Ateneo ha anticipato l'erogazione del questionario di customer satisfaction – Good Practice degli studenti**, in modo da poter disporre di dati aggiornati per la valutazione della performance organizzativa.

Il dettaglio dei punti di forza e di debolezza della Relazione e dell'intero ciclo della performance, che tengono conto delle indicazioni del Nucleo, è riportato nel [capitolo 10](#).

Per approfondimenti, nel corpo del documento si fa frequentemente riferimento a:

-  collegamenti a siti internet istituzionali (di Ateneo o esterni)
-  documenti istituzionali scaricabili da internet
-  approfondimenti su tematiche specifiche relative a UniMi
-  approfondimenti su tematiche specifiche relative al contesto

Il ciclo della performance

Il ciclo ha l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi offerti e di accrescere le competenze professionali del personale anche mediante l'erogazione di sistemi premianti.

Il ciclo prevede cinque fasi principali:



Pianificazione

Definizione degli obiettivi e delle risorse per il loro raggiungimento



Monitoraggio intermedio

Misurazione dell'andamento ed eventuale attivazione di interventi correttivi



Misurazione

Rilevazione di un valore che mostri il grado di raggiungimento degli obiettivi



Valutazione

Analisi e interpretazione dei valori misurati e valutazione finale degli obiettivi



Rendicontazione

Presentazione dei risultati conseguiti agli Organi dell'Ateneo e agli stakeholder

I nostri principali stakeholder

I principali stakeholder (portatori di interesse) dell'Università degli Studi di Milano sono:

STU	Studenti/studentesse e famiglie
DOC	Docenti
TAB	(Personale) tecnico, amministrativo, bibliotecario
IST	Istituzioni pubbliche italiane ed estere
RIC	Giovani ricercatori/ricercatrici
LAV	Aziende ed enti datori di lavoro
CdR	Centri di ricerca
TER	Territorio e comunità locale

Fatti e cifre

L'Ateneo in cifre

	63.134 Studenti e studentesse nei corsi di laurea, 59,0% donne (a.a. 2022/23)		11.802 Laureati e laureate, 63,0% donne (2023)
	7,8% Studenti e studentesse internazionali (a.a. 2022/23)		7.997 Iscritti/e ai corsi post-laurea, 58,6% donne (a.a. 2022/23)
	750 Assegnisti/e di ricerca, 58,7% donne (2023)		2.545 Professori/esse e Ricercatori/trici, 44,0% donne (2023)
	2.072 Personale TAB e CEL, 64,5% donne (2023)		139 Corsi di laurea (a.a. 2022/23)
	61,1% Tasso di occupazione a un anno dalla laurea (2023)		165+ Corsi post-laurea (a.a. 2022/23)
	9.821 Pubblicazioni (2023), 69,5% open access (OpenAlex)		31 Dipartimenti (2023) <ul style="list-style-type: none"> • 15 area SH • 11 area PE • 5 area LS <small>SH=scienze sociali e umanistiche, PE=Scienze fisiche e matematiche, LS=Scienze della vita.</small>
	~500.000 m² Patrimonio immobiliare		676,2 mln € Proventi operativi (2023)

Facoltà e scuole

<u>Studi Umanistici</u>	<u>Giurisprudenza</u>
<u>Scienze Motorie</u>	<u>Scienze Politiche, Economiche e Sociali</u>
<u>Scienze del Farmaco</u>	<u>Scienze Agrarie e Alimentari</u>
<u>Medicina e Chirurgia</u>	<u>Scienze e Tecnologie</u>
<u>Medicina Veterinaria</u>	<u>Scienze della Mediazione Linguistica e Culturale</u>

Principali Organi di Governo dell'Ateneo e loro funzioni

Rettore	Indirizzo, iniziativa e coordinamento delle attività scientifiche e didattiche
Senato Accademico	Proposta in materia di didattica, di ricerca e di servizi agli studenti
Consiglio di Amministrazione	Indirizzo strategico, di approvazione della programmazione finanziaria annuale e triennale e del personale
Nucleo di Valutazione	Valutazione dell'efficienza e dell'efficacia dell'attività di ricerca svolta dai Dipartimenti, della didattica e dei servizi amministrativi
Collegio dei revisori dei conti	Vigilanza sulla regolarità contabile, finanziaria, economica e patrimoniale della gestione
Direttore Generale	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
Presidio della Qualità	È responsabile dell'organizzazione del sistema di AQ in aderenza al modello di accreditamento periodico AVA3 che prevede specifici requisiti nell'ambito "Strategia, pianificazione e organizzazione"



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

L'assetto organizzativo



La responsabilità dell'organizzazione complessiva dei servizi e della gestione del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario (PTAB) è affidata alla Direzione Generale. Le attività dell'Amministrazione sono implementate da **15 Direzioni** e da **6 Centri funzionali**, a cui nel 2022 si è aggiunta l'**Avvocatura**. Alle strutture dell'Amministrazione Centrale si aggiungono **31 Dipartimenti** distribuiti nei settori **ERC** (European Research Council): Scienze Sociali e umanistiche (SH), Scienze fisiche e matematiche (PE) e Scienze della Vita (LS).

Per rendere più snelle ed efficaci le procedure e le interazioni tra i diversi uffici dell'Amministrazione e tra questi e i Dipartimenti, una **Rete di Referenti** amministrativi opera dal 2021 negli ambiti di Ricerca e Terza Missione, Didattica, Anticorruzione e Trasparenza e altri servizi.

<https://www.unimi.it/it/ateneo/uffici-e-strutture/organigramma>

Verso un Ateneo multipolare

L'area 7 del Piano Strategico 2022-2024 – Un Ateneo tripolare, sostenibile e a misura di studente – ha delineato un'ampia e ambiziosa strategia di interventi che riguarda la progettazione, la costruzione e la gestione, anche in termini organizzativi, del nuovo Campus Mind e delle piattaforme scientifiche che verranno in esso implementate, in stretta connessione con il piano di rifunzionalizzazione delle aree di Milano Centro e di Città Studi.

Lo sviluppo tripolare di UniMi sarà così articolato:

- **Campus MIND – Milano Innovation District:** il 16 ottobre 2023, durante l'inaugurazione dell'a.a. 2023/24, è avvenuta la posa della prima pietra del nuovo Campus, destinato ad ospitare le attività dei Dipartimenti delle facoltà scientifiche, in un'ottica di innovazione tecnologica ed incremento della qualità della ricerca;
- **Area Città Studi:** rifunzionalizzazione dell'Area con la realizzazione del nuovo Campus Umanistico e la riqualificazione del Centro Sportivo Saini per le esigenze della Scuola di Scienze Motorie;
- **Area Centro:** mantenimento e riqualificazione di via Festa del Perdono, via Mercalli (Polo Santa Sofia), piazza Sant'Alessandro, via Conservatorio e del Policlinico, insieme al recupero dell'edificio storico di via Francesco Sforza n. 38, che verrà ristrutturato e destinato ad attività didattiche.



Il Campus MIND: la corte
(Rendering Studio Carlo Ratti e Associati)

1. Il contesto nazionale e internazionale

L'Università italiana nel contesto internazionale: la formazione

I dati del [rapporto dell'OCSE sull'istruzione 2023](#)¹ evidenziano **margini di miglioramento per la formazione terziaria italiana** rispetto alla media dei Paesi dell'UE su diversi indicatori.

In particolare, **rispetto alla media europea l'Italia ha:**

- **meno laureati** (29% delle persone tra 25-34 anni vs. 45%);
- **più "NEET"**², ossia giovani (18-24 anni) che non lavorano, non studiano né sono impegnati in attività di formazione (24,1% vs. 13,7%);
- **un rapporto studenti/docenti più elevato** (21% vs. 18%);
- **meno donne** tra il personale docente universitario (38% vs. 39%);
- **una spesa pubblica per l'istruzione terziaria rispetto al PIL inferiore** (1,0% vs. 1,3%). In particolare, la spesa annua complessiva per studente è pari a 12.663\$, il 38,8% in meno rispetto la media europea.

Va comunque osservato che tra il 2015 e il 2022 **la percentuale di persone tra i 25-34 anni con una laurea è aumentata in Italia del +16%**, contro un +14% della media UE.

I dati OCSE evidenziano inoltre **l'impatto positivo della laurea sull'occupazione dei giovani in Italia**: rispetto a chi ha il solo titolo di istruzione secondaria, i laureati tra i 25-34 anni hanno più probabilità di trovare un impiego (73% di occupati vs. 68%) e guadagnano il 26% in più.

¹ OECD (2023), *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris, https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2023_e13bef63-en.

Dati di sintesi sull'istruzione terziaria (OCSE)	Italia	Media UE-22
Livello di istruzione (2022)		
Persone tra 25-34 anni con titolo di istruzione terziaria % (Donne %)	29,0 ● (35,0) ●	45,0 (52,0)
Variazione 2015-2022 % (Donne %)	+16,0 ● (+15,0) ●	+14,0 (+11,0)
Studenti (2021, 2022)		
Età media di ingresso nell'istruzione terziaria (2021)	20 ●	22
NEET (18-24 anni) % (2022)	24,1 ●	13,7
NEET (variazione 2021-2022) %	-0,7 ●	+2,2
Dati occupazionali (2021, 2022)		
Occupati con titolo di istruzione terziaria tra 25-34 anni % (2022)	73,0 ●	87,0
Occupati con titolo di istruzione secondaria tra 25-34 anni % (2022)	68,0 ●	80,0
Reddito annuo di chi ha un titolo di istruzione terziaria tra 25-64 anni, full-time (baseline: titolo di istruzione di scuola media superiore = 100) (2021)	126 ●	151
Personale docente universitario (2021)		
Rapporto studenti/personale docente universitario	21 ●	18
Donne %	38,0 ●	39,0
Spesa per l'istruzione terziaria (2020)		
Spesa annua complessiva, da fonte pubblica e privata, per studente (USD a PPA ^(a))	12.663 ●	17.578
Spesa annua per studente in Ricerca e Sviluppo (R&D) (USD a PPA ^(a))	3.973 ●	5.738
Spesa pubblica rispetto al PIL %	1,0 ●	1,3

Fonte: elaborazione di dati del Rapporto OCSE sull'istruzione 2023 (indicatori A1.2, A2.4, A3.2, A4.1, B4.1, C1.1, C2.1, D7.1, D7.3). (a) Dollari americani a parità di potere d'acquisto.

●=dato migliore rispetto alla media UE; ●=dato prossimo alla media UE (+/- 1%); ●=dato peggiore rispetto alla media UE.

² Neither employed nor in education or training.

L'Università italiana nel contesto internazionale: la ricerca

Nonostante una bassa spesa in ricerca e sviluppo, l'Italia mantiene un'elevata produttività scientifica.

Infatti, tra il 2019 e il 2023 il numero di pubblicazioni dei ricercatori affiliati ad enti italiani è aumentato del 17,0%, mentre la media UE è in leggero calo (-0,1%).

Nel 2023 il 65% delle pubblicazioni italiane sono ad accesso libero ed immediato (open access), dato in crescita di 12 punti percentuali dal 2019 e superiore rispetto alla media europea.

Pubblicazioni	Italia			UE-27		
	2019	2023	Diff. %	2019	2023	Diff. %
N. pubblicazioni	159.653	186.721	+17,0●	1.246.755	1.245.974	-0,1
% open access	53,0	65,0	+12pp●	52,6	63,5	+10,9pp

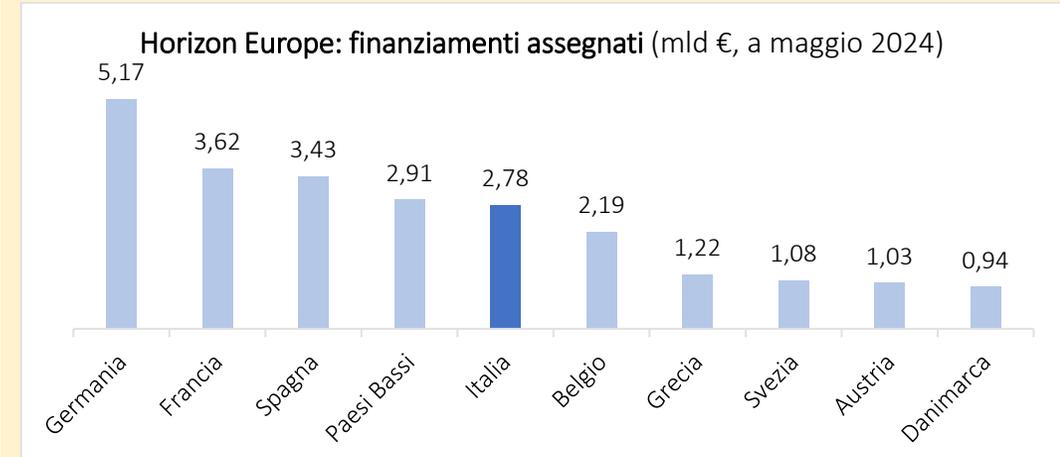
Fonte: [OpenAlex](#).

●=dato migliore rispetto al valore UE; ●=dato prossimo al valore UE (+/- 1%); ●=dato peggiore rispetto al valore UE.



Horizon Europe (2021-2027): i risultati dell'Italia

I Programmi Quadro (PQ) rappresentano il principale strumento dell'Unione Europea per finanziare Ricerca e Innovazione. Il nono PQ, denominato [Horizon Europe](#), ha un budget di 95,5 miliardi di euro per gli anni 2021-2027.



Fonte: rielaborazione dei dati della [Commissione Europea](#) (dati in miliardi di euro, aggiornamento a maggio 2024). Sono riportati solo i dati dei primi dieci Paesi per importo del finanziamento.

Horizon Europe (a maggio 2024)	Italia	UE
Contributo assegnato (mld €)	2,78 (9,5% sul totale EU)	29,12
Grant firmati ^(a)	3.355 (31,8% sul totale EU)	10.559
Partecipanti ^(b)	1.866 (10,6% sul totale EU)	17.613
Tasso di successo (%) ^(c)	19,43	21,77

Fonte: rielaborazione dei dati della [Commissione Europea](#) (maggio 2024). (a) Compresi Grant sospesi, rescisi e chiusi. (b) Un ente che ha partecipato a N proposte è conteggiato una volta sola. (c) Rapporto proposte presentate/proposte finanziate.

Il contesto economico, sociale e culturale nel 2023

L'anno 2023 è stato caratterizzato da importanti cambiamenti a livello economico, sociale, tecnologico ed etico, che hanno dato vita a movimenti e dibattiti a livello nazionale e internazionale.

I conflitti internazionali e le proteste studentesche

Anche l'anno 2023, come già il 2022, è stato condizionato in negativo dall'evoluzione del **conflitto russo-ucraino**, a cui in ottobre si è aggiunto quello tra **Israele-Hamas**. Ai costi umani della guerra si sommano gli effetti della stessa sull'economia e sui mercati internazionali.

Inoltre, il conflitto israelo-palestinese ha risvegliato l'attenzione e la sensibilità delle comunità universitarie: gli studenti hanno dato vita a una serie di manifestazioni, dibattiti, proteste e azioni dimostrative che proseguono anche nel 2024.

L'economia e i prezzi al consumo

L'**economia internazionale ha continuato a crescere nel 2023**, in moderata decelerazione rispetto all'anno precedente. In particolare, nel corso dell'anno si è registrata una moderazione generalizzata dell'inflazione a seguito dell'orientamento più restrittivo della politica monetaria e del calo delle quotazioni delle materie prime energetiche rispetto ai picchi dello scorso anno, mentre **il PIL ha registrato un aumento dello 0,7%**. La componente più dinamica della domanda interna è stata la spesa per i consumi delle famiglie residenti, a fronte di una stabilità della spesa della pubblica amministrazione e di un lieve calo degli investimenti fissi lordi. **Nel 2023 i prezzi al consumo hanno registrato in Italia una forte diminuzione rispetto al 2022**, registrando un tasso di inflazione acquisito pari al 5,7% (calo trainato principalmente dal forte rallentamento dei listini dei beni energetici). Anche l'inflazione relativa al "carrello della spesa", sintesi dei prezzi dei beni alimentari, per la cura della casa e della persona, è scesa dal 12,6% di dicembre 2022 al 5,8% di novembre 2023.



<https://www.istat.it/it/files//2023/12/Prospettive-per-economia-italiana-5-dicembre-2023.pdf>

Le retractions e il dibattito sull'intelligenza artificiale

Nel 2023 sono stati **oltre 10.000 i casi di retraction**, ovvero i casi di ritiro ufficiale (da parte di una rivista scientifica) di un articolo precedentemente pubblicato perché rivelatosi inattendibile, o addirittura falso.

Relativamente al contesto tecnologico legato al mondo dell'intelligenza artificiale (AI) il 2023 ha visto la diffusione su larga scala di **Chatgpt**, un chatbot nato per dialogare e rispondere alle domande degli utenti finali.

Al fine di normare e armonizzare l'uso dell'AI nell'UE, la Commissione Europea nel 2021 ha presentato l'**AI Act**, una proposta di regolamento. L'AI Act è parte integrante della strategia digitale dell'UE, che punta a promuovere innovazione e competitività dell'AI, tutelando al tempo stesso gli utenti finali. Nel dicembre 2023 l'AI Act è stato approvato dal Parlamento Europeo (il 13 marzo 2024 l'AI Act è stato definitivamente approvato, completando l'iter legislativo).

La violenza di genere e i femminicidi

In Italia nel 2023 due femminicidi, quello di **Giulia Tramontano** (a maggio) e di **Giulia Cecchetti** (a novembre), hanno particolarmente scosso e risvegliato l'attenzione generale, cambiando così i parametri del discorso pubblico sulla violenza di genere.

In particolare, il **movimento "Non una di meno"** si propone di dire "basta" ai femminicidi e alle varie forme di violenza maschile contro le donne, e chiede un cambiamento politico e sociale strutturale.



L'Università degli Studi di Milano nel contesto nazionale

La comunità studentesca

Nel 2023 sono attive in Italia [99 università](#) tra statali, private e telematiche.

L'Ateneo è il sesto in Italia per la dimensione della **popolazione studentesca** (dopo Roma La Sapienza, Bologna, Torino, Napoli Federico II e Padova), **che negli ultimi cinque anni è in crescita, anche se ad un tasso inferiore rispetto alla media nazionale.**

Sono aumentati, in particolare, gli avvisi di carriera³ (+6,0%) e il numero degli iscritti complessivi ai corsi di laurea di tutti i livelli (+1,1%). È invece in calo il numero di laureati (-4,5%).

Comunità studentesca	UniMi			Italia		
	2018/19	2022/23	Diff. %	2018/19	2022/23	Diff. %
Avvisi di carriera	16.458	17.442	+6,0●	502.693	602.852	+19,9
LT	10.145	10.508	+3,6●	324.948	391.062	+20,3
LMCU	2.002	2.320	+15,9●	44.103	54.309	+23,1
LM	4.311	4.614	+7,0●	133.642	157.481	+17,8
Iscritti	56.087	56.713	+1,1●	1.678.704	1.939.422	+15,5
LT	33.978	32.984	-2,9●	1.051.840	1.220.903	+16,1
LMCU	11.677	11.469	-1,8●	297.463	302.838	+1,8
LM	10.432	12.260	+17,5●	329.401	415.681	+26,2

Fonte: ASN-Cruscotto ANVUR.

●=dato superiore al valore nazionale; ●=dato prossimo al valore nazionale (+/- 1%); ●=dato inferiore al valore nazionale.
LT=lauree triennali; LMCU=lauree magistrali a ciclo unico; LM=lauree magistrali.

³ Gli avvisi di carriera comprendono gli studenti che in un determinato a.a. avviano una nuova carriera al primo anno in uno specifico CdS, prescindendo da una eventuale carriera accademica precedentemente avviata.

Il tasso di occupazione dei laureati di UniMi a un anno dal conseguimento del titolo è in **aumento** (+7,6 punti percentuali tra il 2019 e 2023) **ma cresce in misura inferiore rispetto alla media nazionale.** È in calo il tasso di occupazione dei laureati triennali, poiché una quota sempre crescente prosegue gli studi dopo la laurea. **L'efficacia della laurea nel lavoro svolto⁴ è molto elevata** (87,1% per UniMi; +8,1 punti percentuali nel periodo considerato).

Laureati	UniMi			Italia		
	2019	2023	Diff.	2019 ^(a)	2023	Diff.
Totale laureati	11.508	10.987	-4,5●	277.873	279.008	+4,1%
LT	6.744	5.763	-14,5●	159.258	153.909	-3,4%
LMCU	1.675	1.492	-10,9●	36.717	31.625	-13,9%
LM	3.089	3.732	+20,8●	81.653	93.474	+14,5%
Tasso di occupazione a un anno dalla laurea (%)	53,5	61,1	+7,6pp●	44,9	55,3	+10,4pp
LT	48,5	45,3	-3,2pp●	37,8	38,5	+0,7pp
LMCU	52,1	77,8	+25,7pp●	42,6	74,2	+31,6pp
LM	66,4	80,3	+13,9pp●	61,5	77,1	+15,6pp
Efficacia della laurea nel lavoro svolto (%)	79,0	87,1	+8,1pp●	81,3	87,7	+6,4pp
LT	72,1	78,2	+6,1pp●	74,9	80,1	+5,2pp
LMCU	93,4	97,3	+3,9pp●	92,9	97,3	+4,4pp
LM	84,2	90,9	+6,7pp●	86,0	91,0	+5pp

Fonte: AlmaLaurea (indagine sulla condizione occupazionale). Nota: gli anni indicati nella tabella si riferiscono agli anni dell'indagine AlmaLaurea (es. l'indagine 2023 si riferisce ai laureati nel 2022).

●=dato superiore al valore nazionale; ●=dato prossimo al valore nazionale (+/- 1% o +/- 1pp); ●=dato inferiore al valore nazionale.

LT=lauree triennali; LMCU=lauree magistrali a ciclo unico; LM=lauree magistrali.

(a) Il dato totale comprende anche i laureati in Scienze della Formazione primaria (corso pre-riforma D.M. n. 249/2010).

⁴ Dati del questionario AlmaLaurea (somma di "Molto efficace/efficace" e "Abbastanza efficace").

Le Risorse Umane

L'Ateneo è il quinto in Italia sia per la dimensione del **personale accademico** (dopo Roma La Sapienza, Bologna, Padova e Napoli Federico II) che per la dimensione del **personale tecnico-amministrativo e bibliotecario**.

Il **personale accademico di UniMi è aumentato rispetto al 2018 del 9,8%** (vs. +12,2% della media nazionale) ed è pari, nel 2022, a **3.090 unità**. La composizione per fasce, analogamente a quanto avvenuto a livello nazionale, segue il trend registrato gli anni scorsi, con una riduzione del peso dei ricercatori universitari (-57,8%), in esaurimento dopo la L. 240/2010, ed una conseguente crescita delle altre fasce, più consistente per i professori associati (+34,5%) e per i ricercatori a tempo determinato (+45,8%), meno accentuata per i professori ordinari (+13,3%).

Il **personale tecnico amministrativo e bibliotecario (TAB) è in lieve aumento rispetto al 2018 (+2,0%)**, mentre è in calo il numero di Collaboratori linguistici (CEL) (-30,8%). Il dato nazionale è in costante calo negli ultimi anni: negli anni 2018-2022 il personale TAB e CEL è diminuito complessivamente del 2,1%.



Personale accademico	UniMi			Italia		
	2018	2022	Diff. %	2018	2022	Diff. %
Professori ordinari	578	655	+13,3 ●	13.187	15.686	+19,0
Professori associati	780	1049	+34,5 ●	20.785	26.604	+28,0
Ricercatori universitari	429	181	-57,8 ●	12.599	5.299	-57,9
Ricercatori a tempo determinato (RTD)	354	516	+45,8 ●	7.691	13.409	+74,3
Assegnisti	673	689	+2,4 ●	14.105	15.743	+11,6
Totale	2.814	3.090	+9,8 ●	68.367	76.741	+12,2

Personale TAB ^(a) e CEL ^(b)	UniMi			Italia		
	2018	2022	Diff. %	2018	2022	Diff. %
TAB	1.934	1.972	+2,0 ●	54.603	53.547	-1,9
CEL	39	27	-30,8 ●	1.627	1.488	-8,5
Totale	1.973	1.999	+1,3 ●	56.230	55.035	-2,1

Fonte dei dati delle due tabelle: dati MUR.

(a) Tecnico, amministrativo e bibliotecario.

(b) Collaboratori linguistici. ●=dato superiore al valore nazionale; ●=dato prossimo al valore nazionale (+/- 1%); ●=dato inferiore al valore nazionale.

L'offerta formativa

L'[offerta formativa](#) dell'Ateneo è in espansione e comprende, per l'a.a. 2022/23, **139 corsi di studio** (CdS), in aumento dell'8,7% rispetto al 2018/19, tasso al di sotto della media nazionale (+9,8%). Sono in netto aumento i corsi di studio delle lauree magistrali.

N. corsi di studio ^(a)	UniMi			Italia (media per Ateneo)		
	2018/19	2022/23	Diff. %	2018/19	2022/23	Diff. %
LT	66	65	-1,5 ●	25,28	27,81	+10,0
LMCU	9	9	= ●	4,59	4,97	+8,3
LM	53	65	+22,6 ●	26,20	28,85	+10,1
Totale	128	139	+8,7 ●	56,07	61,63	+9,8

Fonte: Cruscotto ANVUR. LT = lauree triennali; LMCU = lauree magistrali a ciclo unico; LM = lauree magistrali.

(a) Di cui UniMi è sede amministrativa.

● = dato superiore al valore nazionale; ● = dato prossimo al valore nazionale (+/- 1%); ● = dato inferiore al valore nazionale.

I CdS di UniMi coprono le principali aree disciplinari, ad eccezione di Ingegneria e Architettura. Oltre la metà degli studenti iscritti nell'ultimo quinquennio si concentra nell'area Umanistica e scienze sociali (dato in linea con la media nazionale).

Area disciplinare degli iscritti (aa.aa. 2018/19-2022/23)	UniMi	Italia
Umanistica e scienze sociali	56%	55%
Scientifica	28%	32%
Medica	16%	13%
Totale	100%	100%

Fonte: elaborazione dei dati MUR (dati nazionali). Dati aggregati degli aa.aa. 2018/19-2022/23.

⁵ Cfr. il [Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2018](#) dell'ANVUR (capitolo I.2.3, i corsi di dottorato).

La formazione post lauream

L'Ateneo è fortemente attivo anche nella **formazione post lauream**: sono **oltre 1.300 i dottorandi** iscritti nell'a.a. 2022/23, dato in forte crescita rispetto all'a.a. 2018/19 (+42,0%) e in aumento rispetto al trend nazionale; di questi, **il 55% sono donne**.

Il numero dei dottorandi, dopo il forte calo dovuto alla riduzione del numero dei posti senza borsa, in seguito alla riforma dell'accreditamento delle sedi e dei corsi di dottorato ([D.M. 45/2013](#))⁵, è in continua crescita negli ultimi anni anche **a livello nazionale** e si è assestato nell'a.a. 2022/23 a oltre **40.000 unità**.

Sono attivi in UniMi, per l'a.a. 2022/23, 35 corsi di dottorato.

Completano l'offerta formativa post lauream di Ateneo 25 master (I e II livello, di cui UniMi è sede amministrativa), 73 corsi di perfezionamento, 4 Summer School, 1 corso di aggiornamento e oltre 70 scuole di specializzazione.

Formazione dottorale	UniMi			Italia		
	2018/19	2022/23	Diff. %	2018/19	2022/23	Diff. %
N. dottorandi	917	1.302	+42,0 ●	29.800	40.023	+34,3
% donne	55,0	55,2	+0,3 ●	49,3	48,4	-1,8
N. corsi di dottorato	29	35	+20,7 ●	11,40 ^(a)	13,03 ^(a)	+14,3

Fonte: dati MUR (N. dottorandi e % donne) e dati ANVUR (N. corsi di dottorato).

(a) Dato medio per Ateneo.

● = dato superiore al valore nazionale; ● = dato prossimo al valore nazionale (+/- 1%); ● = dato inferiore al valore nazionale.

L'attività di ricerca

UniMi è ai primi posti in Italia per la qualità e la dimensione dell'**attività scientifica**. Tra il 2019 e il 2023 il **numero di pubblicazioni dell'Ateneo è aumentato del 22,0%** (contro un aumento a livello nazionale del 17,0%), raggiungendo quasi 10 mila pubblicazioni nel 2023. **Il 69,5%** delle pubblicazioni di UniMi sono ad accesso libero ed immediato (**open access**), dato anche in questo caso al di sopra della media italiana.

Pubblicazioni	UniMi			Italia		
	2019	2023	Diff.	2019	2023	Diff.
N. pubblicazioni	8.048	9.821	+22,0% ●	159.653	186.721	+17,0%
% open access	62,2	69,5	+7,3pp ●	53,0	65,0	+12pp

Fonte: [OpenAlex](#).

●=dato superiore al valore nazionale; ●=dato prossimo al valore nazionale (+/- 1% o +/- 1pp); ●=dato inferiore al valore nazionale.

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**, attraverso attività di **public engagement** e di **divulgazione scientifica**, e ha fatto propri da anni i principi della **Scienza Aperta**. I dettagli relativi alle attività di ricerca sono contenuti nelle rispettive Relazioni annuali sull'Open Science, approvate dall'Ateneo dal 2017.

↓ [Relazione di Ateneo per la Ricerca \(ottobre 2023\)](#)

↓ [Relazione annuale sulle attività di Terza Missione 2021](#)

↓ [Relazione annuale sull'Open Science 2023](#)

La valutazione della Qualità della ricerca e i Dipartimenti di Eccellenza

Nel 2022 l'Ateneo ha ottenuto un importante successo nella [valutazione della qualità della ricerca \(VQR\) 2015-19 dell'ANVUR](#), finalizzata alla valutazione dei risultati della ricerca scientifica e delle attività di terza missione del periodo 2015-2019 delle Università Statali e non Statali, degli Enti di Ricerca pubblici vigilati dal MUR e di altri soggetti pubblici e privati che svolgono attività di ricerca, su richiesta esplicita con partecipazione ai costi dell'esercizio di valutazione.

A valle della valutazione ANVUR, ben 13 Dipartimenti dell'Ateneo (prima Università in Italia) sono stati individuati come **"eccellenti"** e quindi beneficiari del finanziamento MUR per il quinquennio 2023-2027: ciò determina una disponibilità per l'Ateneo di un budget per la ricerca tra i 70 e i 90 milioni di euro aggiuntivi sul quinquennio.



<https://lastatalenews.unimi.it/statale-prima-italia-per-dipartimenti-eccellenza>

Il contesto normativo

L'**organizzazione del sistema universitario nazionale**, anche con riferimento al governo delle università e al reclutamento del personale accademico, è stabilita dalla [L. 240/2010](#).

Altri provvedimenti normativi hanno introdotto un sistema di valutazione per gli atenei statali, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, delle strutture e del personale, al fine di promuovere il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale ([D.Lgs. 150/2009](#), modificato dal [D.Lgs. 74/2017](#)), e il sistema di autovalutazione, valutazione e accreditamento (c.d. "AVA") delle sedi e dei corsi di studio universitari ([D.Lgs. 19/2012](#) e [DM 1154/2021](#)).

L'internazionalizzazione

Negli ultimi anni l'Ateneo ha rafforzato la [dimensione internazionale dell'offerta didattica](#), coerentemente con l'appartenenza [all'Alleanza 4EU+](#): la percentuale di studenti internazionali iscritti ai corsi di laurea dell'Ateneo è in costante crescita negli ultimi anni ed è pari nell'a.a. 2022/23 all'**8,2%** (+18,7% dall'a.a. 2018/19).

Studenti internazionali ^(a)	UniMi			Italia		
	2018/19	2022/23	Diff. %	2018/19	2022/23	Diff. %
% studenti internazionali / tot. studenti	6,9	8,2	+18,7 ●	5,2	6,3	+22,1

Fonte: dati MUR.

(a) Iscritti con cittadinanza straniera.

●=dato superiore al valore nazionale; ●=dato prossimo al valore nazionale (+/- 1%); ●=dato inferiore al valore nazionale.

🔍 Ranking internazionali

Ranking 2023 (posizione di UniMi)	Italy	World
ARWU	1-4	151-200
QS	5	324
THE-WUR	9	301-350
Leiden ^(a)	4	117

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

Per approfondimenti: <https://www.unimi.it/it/ateneo/la-statale/ranking-e-dati-statistici/ranking>.

📍 La LERU

L'Università degli Studi di Milano è membro fondatore e unico Ateneo italiano appartenente alla [LERU – League of European Research Universities](#), importante sostenitrice della promozione della Ricerca nelle università europee nella convinzione che questa abbia un ruolo chiave nei processi di innovazione e che contribuisca in maniera significativa al progresso della società.

La LERU, fondata nel 2002 come partnership tra 12 fra i principali Atenei europei, riunisce oggi 24 università con sede in 12 diversi Paesi. Per perseguire i suoi obiettivi in modo efficace mantiene inoltre i contatti con le istituzioni di tutto il mondo che contribuiscono alla definizione delle politiche scientifiche e al finanziamento della Ricerca.

Insieme, i 24 membri sviluppano e diffondono il punto di vista della LERU sulla ricerca, sull'innovazione e sull'istruzione superiore attraverso documenti, dichiarazioni, riunioni ed eventi, contribuendo a modellare la politica europea.

📍 L'Alleanza 4EU+

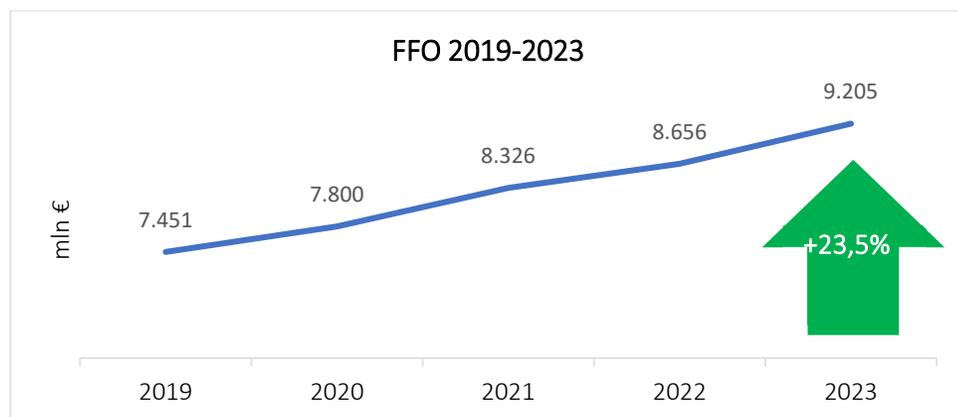
La [“4EU+ European University Alliance”](#) riunisce dal 2019 otto università pubbliche d'eccellenza, multidisciplinari e fortemente orientate alla ricerca - Università Statale di Milano, Sorbonne Université di Parigi e Université Paris-Panthéon-Assas, Charles University di Praga e le Università di Copenaghen, 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**.

Tra gli obiettivi centrali del progetto vi sono la creazione di percorsi formativi congiunti e il rilancio della mobilità attraverso scambi che coinvolgano l'intera comunità universitaria, che ad oggi comprende circa 355.000 studenti e dottorandi e oltre 53.000 docenti, ricercatori, tecnici e amministrativi.

Il Fondo di Finanziamento Ordinario

La principale fonte di finanziamento delle università statali è il [Fondo di finanziamento ordinario \(FFO\)](#), destinato alla copertura delle spese istituzionali (tra cui i costi per il personale) e di funzionamento. L'ammontare complessivo del FFO è aumentato gradualmente dal 2019 di oltre un miliardo e mezzo di euro (+23,5%), attestandosi nel 2023 a quota **9,2 miliardi di euro**⁶.



Fonte: dati dei DD.MM. di assegnazione del FFO 2019-2023 (stanziamento disponibile sul cap. 1694 dello stato di previsione della spesa del MUR). Dati in milioni di euro.

Il FFO è ripartito annualmente tra diverse quote:

- una **quota base**, finanziata prevalentemente su basi "storiche";
- una **quota premiale**, in relazione ai risultati della didattica e della ricerca;
- una **quota perequativa**, a salvaguardia di situazioni di particolare criticità;
- **altre misure specifiche** dettate da apposite disposizioni normative.

⁶ Per dettagli sull'evoluzione del FFO negli ultimi anni, si veda il link https://temi.camera.it/leg18/post/il_fondo_per_il_finanziamento_ordinario_delle_universit_.html#:~:text=In%20particolare%2C%20il%20DM%20ha,del%2026%25%20per%20il%202020.

Ulteriori interventi, pur facendo parte del FFO, hanno delle destinazioni vincolate⁷.

L'evoluzione normativa degli ultimi anni ha modificato radicalmente le modalità di attribuzione delle risorse statali al sistema universitario introducendo criteri che, gradualmente, riducono il peso dei finanziamenti su base storica a favore di parametri quali il costo standard per studente e la quota premiale in relazione ai risultati della didattica e della ricerca.

Considerando le tre quote principali (base, premiale, perequativa), **l'ammontare del FFO assegnato all'Università degli Studi di Milano è pari a oltre 278 milioni di euro nel 2023**, in crescita di oltre 25 milioni rispetto al 2019 (+9,9%).

Il peso dell'Ateneo rispetto al FFO nazionale è, negli ultimi anni, stabilmente attorno al 4%, che rappresenta il "peso storico" nel sistema di finanziamento.

FFO (base + premiale + perequativa)	UniMi			Italia		
	2019	2023	Diff. %	2019	2023	Diff. %
Mln (€)	253	278	+9,9 ●	6.135	6.930	+12,9
% sul FFO nazionale	4,12%	4,01%	-2,67	100%	100%	-

Fonte: dati degli allegati ai DD.MM. di assegnazione iniziale del FFO (2019, 2023), solo quote base, premiale e perequativa. Il dato nazionale tiene conto solo degli Atenei ricompresi nel "totale A" delle tabelle di assegnazione del FFO del MUR.

● =dato superiore al valore nazionale; ● =dato prossimo al valore nazionale (+/- 1%); ● =dato inferiore al valore nazionale.

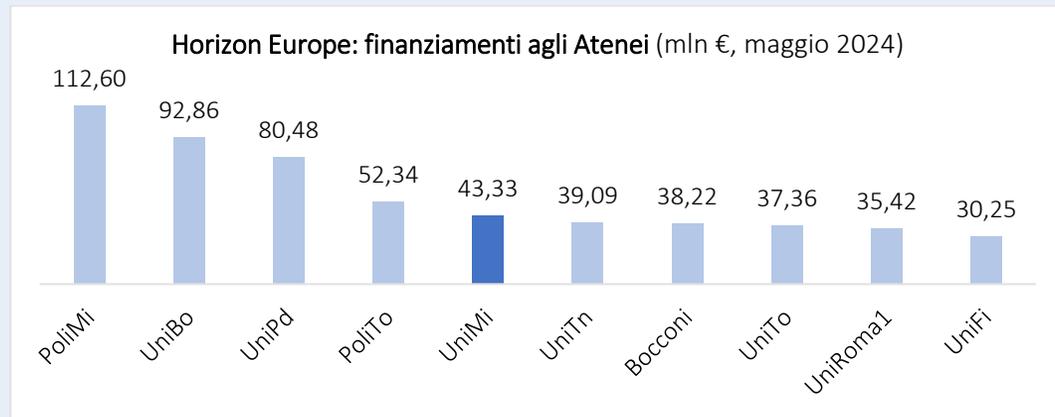


[Bilanci consuntivi di Ateneo](#)

⁷ Ad esempio il fondo per il sostegno dei giovani e per favorire la mobilità degli studenti, il fondo per le borse post lauream per dottorato di ricerca, le risorse per i piani straordinari di reclutamento dei professori e dei ricercatori, il fondo per i Dipartimenti di eccellenza.

🔍 Horizon Europe (2021-2027): i risultati di UniMi

UniMi è ad oggi al quinto posto tra le università italiane per totale di finanziamenti ricevuti. Docenti e ricercatori dell'Ateneo sono stati coinvolti in **86 Grant firmati** con un ruolo di coordinatori nel 38,4% dei casi, pari ad un contributo totale dell'UE di oltre **43 milioni di euro** (oltre 14 mila euro il contributo pro capite per docenti, ricercatori e assegnisti, leggermente superiore al contributo pro capite assegnato alle università italiane).



Fonte: rielaborazione dei dati della [Commissione Europea](#) (dati in milioni di euro, aggiornamento a maggio 2024). Sono riportati solo i dati dei primi dieci Paesi per importo del finanziamento.

Horizon Europe (2021-2027)	UniMi	Atenei italiani
Contributo assegnato totale (mln €)	43,33	970,39
Contributo assegnato pro capite (€) ^(a)	14.023	12.645
Grant firmati ^(b)	86 (3,8% del totale Atenei)	2.281
Progetti con ruolo di coordinatore (%)	38,4%	30,5%

Fonte: rielaborazione dei dati della [Commissione Europea](#) (maggio 2024). (a) Il dato è stato calcolato dividendo il totale complessivo del contributo assegnato per il totale di docenti, ricercatori e assegnisti di UniMi e degli Atenei italiani nel 2022. (b) Compresi i Grant sospesi, rescissi e chiusi.



2. Risultati degli obiettivi di Valore Pubblico

L'Ateneo, tramite la sua azione, contribuisce alla creazione di **Valore Pubblico**, ossia al miglioramento del livello di benessere sociale, economico e culturale degli stakeholder e, più in generale, della Società. Sulla base delle strategie per la creazione di Valore Pubblico, desumibili dal Piano Strategico 2022-2024⁸, l'Ateneo ha identificato, a partire dal PIAO 2023-25, **7 obiettivi di Valore Pubblico** e **8 indicatori di impatto**, con target al 2025.

Gli obiettivi di Valore Pubblico affiancano gli obiettivi del PS: mentre gli obiettivi del PS sono funzionali a misurare lo stato di realizzazione delle strategie dell'Ateneo, gli obiettivi di Valore Pubblico servono a misurare e a monitorare il Valore Pubblico creato.

Gli indicatori di impatto sono stati definiti a partire dai dati disponibili in banche dati esterne, per permettere il confronto delle performance con i principali benchmark. La definizione dei target degli indicatori ha tenuto conto dell'andamento dei dati degli ultimi anni, del confronto con benchmark e del contesto interno ed esterno⁹.

Nella tabella a pagina seguente sono riportati gli ultimi dati aggiornati disponibili degli indicatori di Valore Pubblico, che fanno riferimento all'anno 2023.

Nel 2023 **quattro target sono stati raggiunti e quattro sono stati parzialmente raggiunti**. In generale, si registra un miglioramento rispetto ai risultati dell'anno precedente.

⁸ Per dettagli, si veda la sezione Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione del [PIAO 2023-25](#).

⁹ Per dettagli si veda l'[Allegato 1 al PIAO 2023-25](#). La percentuale di crescita annua prevista (CAGR, ossia "Compound annual growth rate") tra il dato di baseline e il target 2025 costituisce il parametro che verrà utilizzato per il monitoraggio annuale degli indicatori di impatto (v. Sezione 4. Monitoraggio del [PIAO 2023-25](#)).

Legenda degli obiettivi di Valore Pubblico

Area strategica:

1-INT	1 – Internazionalizzazione
2-DID	2 – Didattica e servizi agli studenti
3-RIC	3 – Ricerca
4-TM	4 – Terza Missione
5-SAN	5 – Salute e assistenza
6-PNRR	6 – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
7-SOST	7 – Un Ateneo tripolare, sostenibile e a misura di studente
8-OSD	8 – Organizzazione, servizi e diritti

Valore pubblico:

EC	Benessere economico
SOC	Benessere sociale
CULT	Crescita culturale
AMB	Benessere ambientale
SAN	Benessere sanitario

Cod. VP:

1.1.	Codice dell'obiettivo di Valore Pubblico
------	--

SDG:



Stakeholder principali:

STU	Studenti/Studentesse e famiglie
DOC	Docenti
TAB	Tecnici, amministrativi, bibliotecari
IST	Istituzioni pubbliche italiane ed estere
RIC	Giovani ricercatori/ricercatrici
LAV	Aziende ed enti datori di lavoro
CdR	Centri di ricerca
TER	Territorio, comunità...

Obiettivi di Valore Pubblico 2023-2025

Area strategica	SDG	Valore pubblico	Cod. VP	Obiettivo di Valore Pubblico	Stakeholder principali	Indicatore di impatto	Baseline 2021	Risultato 2022	Target 2023	Risultato 2023	Fonte dei dati
1-INT	4 8	EC SOC CULT	1.1.	Aumentare la mobilità internazionale di studenti e dottorandi	STU DOC LAV RIC CdR IST	1.1.1. Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero	10,8%	9,1%	11,8%	11,7% ●	ANS
						1.1.2. Proporzioni di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	33,7%	21,1%	40,0%	39,6% ●	ANS-post laurea
2-DID	4 8	EC CULT	2.1.	Migliorare l'efficacia della laurea nel lavoro svolto	STU DOC RIC LAV	2.1.1. Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) a un anno dal conseguimento del titolo che ritengono la laurea efficace nel lavoro svolto	L: 75,2% LM: 88,5% LMCU: 97,5%	75,6% 89,4% 96,9%	78,5% 89,6% 97,5%	78,2% ● 90,9% ● 97,3% ●	AlmaLaurea
3-RIC 6-PNRR	4 8 9	EC	3.1.	Rafforzare il legame tra formazione dottorale ed esigenze di imprese, aziende e altri portatori di interesse del territorio	STU DOC LAV RIC CdR	3.1.1. Percentuale di dottori di ricerca che lavorano nel settore privato e non profit a un anno dal conseguimento del titolo	40,5%	35,3%	42,7%	(a)	AlmaLaurea
4-TM	8 9	EC	4.1.	Promuovere la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze	DOC TER TAB RIC CdR IST	4.1.1. Proporzioni di proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico rispetto al numero di professori e ricercatori	€5.381	€5.785	€5.687	€5.711 ●	Bilancio di Ateneo; MUR
5-SAN	3 4	SAN CULT	5.1.	Migliorare la qualità della didattica dei corsi dell'area medica	STU DOC LAV IST RIC CULT	5.1.1. Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) complessivamente soddisfatti del corso di laurea (solo corsi dell'area medica)	86,0%	85,5%	87,0%	86,7% ●	AlmaLaurea
7-SOST	4 8 9 11 12	EC SOC AMB	6.1.	Migliorare la soddisfazione degli studenti per gli spazi dell'Ateneo	STU DOC RIC TAB	6.1.1. Percentuale di valutazioni positive dei laureati per gli spazi (aule, postazioni informatiche, attrezzature per altre attività didattiche, spazi per lo studio individuale)	68,2%	70,8%	69,8%	70,0% ●	AlmaLaurea
8-OSD	4	SOC	7.1.	Migliorare la soddisfazione degli studenti per i servizi dell'Ateneo	STU DOC RIC TAB	7.1.1. Percentuale di laureati soddisfatti dei servizi (servizi di orientamento allo studio post-laurea, di sostegno alla ricerca del lavoro, delle segreterie studenti, dei servizi di biblioteca)	67,5%	69,7%	68,9%	69,8% ●	AlmaLaurea

Legenda: ● = risultato 2023 ≥ target 2023; ● = risultato 2023 < target 2023 ma > baseline; ● = risultato 2023 < target 2023 e < baseline.

Gli andamenti dei target annuali seguono i CAGR previsti al 2025 definiti nell' [Allegato 1 del PIAO 2023-25](#), al quale si rimanda per approfondimenti e dettagli, ad eccezione dell'indicatore 1.1.2 che ha target indipendenti dal CAGR.

(a) Il risultato 2023 dell'indicatore 3.1.1. non è ancora disponibile. Verrà rendicontato a luglio all'interno della Relazione sul monitoraggio.

3. Risultati dell’Ateneo

Di seguito si illustrano i principali **risultati conseguiti dall’Ateneo**, con riferimento ai target 2023 degli indicatori strategici definiti nel [PIAO 2023-25](#).

Sintesi della performance 2023 degli indicatori strategici

Area strategica (PIAO 2023-2025)	N. Indicatori 2023	Performance 2023		
		✓	⚠	✗
1-INT Internazionalizzazione	5	4	1	-
2-DID Didattica e servizi agli studenti	10	8	2	-
3-RIC Ricerca	7	6	1	-
4-TM Terza Missione	5	4	1	-
5-SAN Salute e assistenza	5	4	0	1
6-PNRR Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza	1	-	1	-
7-SOST Un Ateneo tripolare, sostenibile e a misura di studente	6	3	3	-
8-OSD Organizzazione, servizi e diritti	3	3	-	-
Totale	42	32	9	1
%	100,0%	76,2%	21,4%	2,4%

Legenda: ✓ = target raggiunto; ⚠ = target parzialmente raggiunto; ✗ = target non raggiunto (v. [nota metodologica dell’Allegato 1](#)).

Ogni area strategica viene, nel seguito, ricondotta agli SDGs e alle Missioni del PNRR di maggiore attinenza.

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:



[Bilancio di Sostenibilità 2023](#)

PNRR – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

Il **PNRR** si inserisce all’interno del programma [Next Generation EU \(NGEU\)](#) che ammonta a 750 miliardi di euro e rappresenta la risposta dell’Unione Europea alla crisi pandemica. Il PNRR per l’Italia (194,4 miliardi di euro a seguito della revisione approvata l’8 dicembre 2023) contiene 16 Componenti, raggruppate in 7 Missioni, di cui la **“Missione 4 – Istruzione e Ricerca”** interessa direttamente le università. Le Missioni del PNRR maggiormente correlate con le strategie dell’Ateneo sono:

-  Missione 1: Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo
-  Missione 2: Rivoluzione verde e transizione ecologica
-  Missione 4: Istruzione e ricerca
-  Missione 5: Coesione e inclusione
-  Missione 6: Salute

Legenda obiettivi

Indicatore
(misura sintetica
che riassume
l'andamento
dell'obiettivo)

Anno solare o
accademico al
quale si riferisce
il risultato

Risultato
(valore
raggiunto
dall'indicatore)

Target (valore
atteso
dell'indicatore)

Denominazione
dell'obiettivo.
Gli obiettivi già raggiunti
nel 2022 sono segnalati da
box di colore più chiaro.

**Un Ateneo internazionale
attraente**

Numero dei corsi di studio che attribuiscono agli studenti stranieri iscritti o in mobilità 3 CFU per la lingua italiana al conseguimento del livello A2 (o superiore)

2022/23

27

Target 15

Dettagli

L'indicatore è di valore pubblico (se è presente l'icona)

L'indicatore è riconducibile alla PRO3 (se è presente l'icona)

✓ = target raggiunto
⚠ = target parzialmente raggiunto
✗ = target non raggiunto
(v. [nota metodologica dell'Allegato 1](#))

Informazioni su
obiettivo e indicatore

Indicatori di Valore Pubblico

Tra gli obiettivi strategici definiti nel [PIAO 2023-25](#), l'Ateneo ha identificato **22 indicatori collegati ad obiettivi di Valore Pubblico** (cfr. [capitolo 2](#)), che misurano il contributo dell'Ateneo al **miglioramento del livello di benessere sociale, economico e culturale** degli utenti, degli stakeholder e, più in generale, della Società.

Nel prosieguo del capitolo, gli indicatori strategici collegati ad obiettivi di Valore Pubblico sono distinguibili dall'icona delle "cinque mani in cerchio".

Valore pubblico 	N. indicatori 2023	Performance 2023		
				
	22	18	4	0

Programmazione triennale 2021/2023

Il [PIAO 2023-25](#) ha recepito gli obiettivi di Ateneo della [Programmazione triennale 2021-2023](#) (PRO3), individuati in coerenza con gli indirizzi del MUR, che rappresentano un punto di riferimento fondamentale per orientare e armonizzare le scelte programmatiche degli Atenei pubblici.

Nel prosieguo della Relazione, gli indicatori che rientrano nelle azioni della PRO3 sono distinguibili dall'icona omonima.

PRO3 	N. indicatori 2023	Performance 2023		
				
	7	6	1	0

Internazionalizzazione



Un Ateneo internazionale attrattivo

Numero dei corsi di studio che attribuiscono agli studenti stranieri iscritti o in mobilità 3 CFU per la lingua italiana al conseguimento del livello A2 (o superiore)



2022/23

27



Target
15

► [Dettagli](#)

Un Ateneo aperto alle esperienze di studio e di ricerca internazionali

Rapporto professori e ricercatori in visita rispetto al totale dei docenti



2022/23

0,122



Target
0,061

► [Dettagli](#)

Internazionalizzazione dei corsi di dottorato

Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero



2023

0,396



Target
0,400

► [Dettagli](#)



Verso una Università europea

Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale"



2023

0,023



Target
0,020

► [Dettagli](#)

Un'internazionalizzazione di Qualità

Numero di documenti di linee guida del PQA aggiornati con attenzione a indicazioni specifiche in chiave di internazionalizzazione



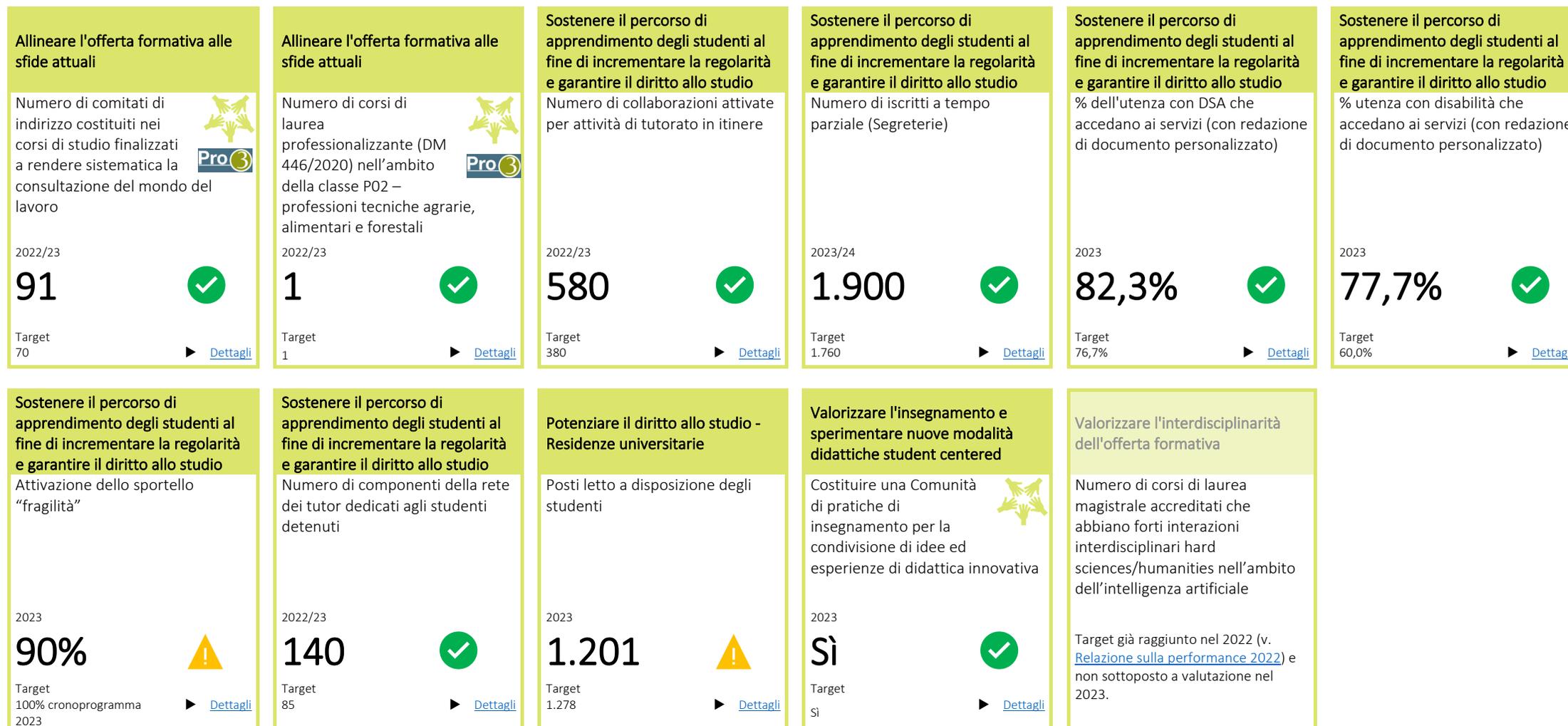
2023

8

Target
8

► [Dettagli](#)

Didattica e servizi agli studenti





Una ricerca al servizio della società

N. progetti vincitori dell'avviso GSA con finanziamento primo anno e avvio positivo

2023

8

Target 6

[▶ Dettagli](#)

Rafforzare le piattaforme di UniMi (UNITECH) per una ricerca di frontiera

Definizione e implementazione di un modello condiviso per la gestione delle UNITECH (Work package 3, TRAIN4EU+)

2023

Sì

Target Sì

[▶ Dettagli](#)

Il Dottorato per la ricerca e la società

Numero di borse triennali di dottorato di ricerca sostenute da imprese, aziende e altri portatori di interesse del territorio

2023

128

Target 65

[▶ Dettagli](#)

Misure a favore del rientro dalla maternità delle giovani ricercatrici

Definizione di una policy di Ateneo per favorire il rientro delle giovani ricercatrici dalla maternità; progettazione della prima azione pilota (a partire dal 2023)

Target già raggiunto nel 2022 (v. [Relazione sulla performance 2022](#)) e non sottoposto a valutazione nel 2023.

Stimolare una produzione scientifica di qualità elevata

Indicatore R1 dell'algoritmo adottato per la distribuzione dei punti organico: rispetto di 2 soglie ASN su 3 per il proprio ruolo per tutti i ruoli eccetto che per RTDA, RTDB e RU (1 soglia su 3)

2023

91,8%

Target 93,3%

[▶ Dettagli](#)

Attrarre gli scienziati e studiosi competitivi

Numero di nuove chiamate dirette dall'esterno, chiamate di chiara fama e di vincitori di ERC e Levi Montalcini

Target già raggiunto nel 2022 (v. [Relazione sulla performance 2022](#)) e non sottoposto a valutazione nel 2023.

Attrarre gli scienziati e studiosi competitivi

Costituzione della community interna di Ateneo di valutatori e vincitori di grant competitivi

Target già raggiunto nel 2022 (v. [Relazione sulla performance 2022](#)) e non sottoposto a valutazione nel 2023.

Open Science come modalità privilegiata di pratica della scienza

Numero di pillars implementati sull'open science definiti dalla Commissione Europea

2023

5

Target 5

[▶ Dettagli](#)

Open Science come modalità privilegiata di pratica della scienza

Definizione, approvazione e promozione di un documento sull'uso responsabile degli indicatori bibliometrici

Target già raggiunto nel 2022 (v. [Relazione sulla performance 2022](#)) e non sottoposto a valutazione nel 2023.

I Dipartimenti protagonisti della programmazione e monitoraggio della ricerca

Percentuale di dipartimenti che rispettano le scadenze di aggiornamento e di monitoraggio del Piano triennale

2023

100,0%

Target 96,8%

[▶ Dettagli](#)

I Dipartimenti protagonisti della programmazione e monitoraggio della ricerca

Numero di persone incaricate del monitoraggio in ciascun dipartimento

2023

1

Target 1

[▶ Dettagli](#)

Terza Missione



Università civica

Numero di iniziative documentate per co-progettazioni finalizzate al public engagement

2023

22

Target 13

[▶ Dettagli](#)

Valorizzazione e trasferimento delle conoscenze

Numero assoluto di brevetti con rapporto di ricerca positivo

2023

38

Target 37

[▶ Dettagli](#)

Dialogare con il contesto economico e sociale

Percentuale di corsi di perfezionamento e di formazione permanente e continua in convenzione con soggetti esterni

2022/23

20,5%

Target 16,7%

[▶ Dettagli](#)

Rafforzare la tutela, la valorizzazione e la fruibilità del patrimonio culturale

Numero di accessi ai musei (on line e on site)

2023

355.433

Target 190.915

[▶ Dettagli](#)

Promuovere il ruolo dell'Osservatorio di Ateneo sulla violenza contro le donne

Numero di convenzioni stipulate con enti pubblici/privati e centri antiviolenza

2023

3

Target 4

[▶ Dettagli](#)



Salute e assistenza



Potenziamento del corso di laurea in Medicina e Chirurgia in inglese

Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso



2023

3,97%



Target
3,22%

► [Dettagli](#)

Reingegnerizzazione dei corsi di laurea in Medicina e Chirurgia in italiano

% dei corsi integrati che offrono didattica innovativa in modalità diverse (numero dei corsi integrati che offrono didattica innovativa in modalità diverse/numero dei corsi integrati)



2023

100%



Target
100% cronoprogramma
2023

► [Dettagli](#)

Corso di laurea in Odontoiatria come punto di formazione di odontoiatri pronti ad entrare nel mondo del lavoro e istituzione della nuova sede per il Corso di laurea di odontoiatria

% di studenti del 6° anno che otterranno il numero minimo di prestazioni certificate (Numero di studenti con numero minimo di prestazioni certificate / n° di studenti del 6° anno)



2023

100%



Target
100% cronoprogramma
2023

► [Dettagli](#)



Corsi di laurea delle Professioni sanitarie: migliorare e razionalizzare la didattica

Numero delle ore erogate da docenti a contratto retribuito



2022/23

2.673



Target
3.267

► [Dettagli](#)

Scuole di specializzazione come punto di formazione di specialisti preparati e pronti a essere inseriti nel mondo lavorativo

% degli specializzandi che compileranno il libretto online dello studente per certificare le attività cliniche svolte e le competenze acquisite (numero di specializzandi iscritti all'a.a. che compilano il libretto/numero di specializzandi iscritti all'a.a.)

2022/23

78,8%



Target
90,0%

► [Dettagli](#)

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza



Amministrazione digitale ed evidence based

Predisposizione di un Data Warehouse strategico d'Ateneo per l'analisi anche predittiva dei dati a supporto delle decisioni

2023

No



Target
Sì

► [Dettagli](#)

Nuove competenze al servizio dell'innovazione

Predisposizione del piano di reclutamento delle risorse dedicate ai progetti PNRR, integrato con gli altri documenti di programmazione strategica

Target già raggiunto nel 2022 (v. [Relazione sulla performance 2022](#)) e non sottoposto a valutazione nel 2023.



Un Ateneo tripolare, sostenibile e a misura di studente



Verso il Campus MIND

“Posa della prima pietra” di MIND

2023

Sì

Target Sì

[▶ Dettagli](#)

La rifunzionalizzazione di Città Studi: dalla programmazione alla progettazione

Progettazione esecutiva per la rifunzionalizzazione dell'area di Città Studi

2023

85%

Target 100% cronoprogramma 2023

[▶ Dettagli](#)

La riqualificazione delle sedi storiche in area centro

Approvazione del progetto esecutivo di efficientamento energetico delle sedi di via Festa del Perdono

2023

35%

Target 100% cronoprogramma 2023

[▶ Dettagli](#)

La riqualificazione delle sedi storiche in area centro

Completamento del programma di realizzazione di aule ad alto livello tecnologico delle Sedi dell'area Centro

2023

50%

Target 100% cronoprogramma 2023

[▶ Dettagli](#)



[Il Campus MIND: la corte](#) (Rendering Studio Carlo Ratti e Associati)

UniMi sostenibile

Produzione del Bilancio di sostenibilità, secondo le linee guida RUS - GBS

Target già raggiunto nel 2022 (v. [Relazione sulla performance 2022](#)) e non sottoposto a valutazione nel 2023.

Lo studente protagonista degli spazi universitari

Numero di nuove prese elettriche installate in posti banco e posti lettura

2023

2.000

Target 2.000

[▶ Dettagli](#)

Lo studente protagonista degli spazi universitari

Numero di nuovi distributori di acqua installati

2023

66

Target 66

[▶ Dettagli](#)



[Il Campus MIND](#) (Rendering Studio Carlo Ratti e Associati)

Organizzazione, servizi e diritti



Un grande progetto per il sistema dei servizi agli studenti

Elaborazione di un progetto complessivo, strutturale e prospettico, di implementazione dei Servizi



2023

Sì



Target Sì

► [Dettagli](#)

UniMi per l'inclusività e la parità dei diritti

Numero di progetti presentati in seno al PNRR in tema di inclusione sociale

Target già raggiunto nel 2022 (v. [Relazione sulla performance 2022](#)) e non sottoposto a valutazione nel 2023.

UniMi per l'inclusività e la parità dei diritti

Approvazione delle Linee guida di Ateneo sulla disabilità

2023

Sì



Target Sì

► [Dettagli](#)

UniMi per la legalità

Istituzione dell'Osservatorio della Legalità

2023

Sì



Target Sì

► [Dettagli](#)



4. Risultati dell'Amministrazione centrale



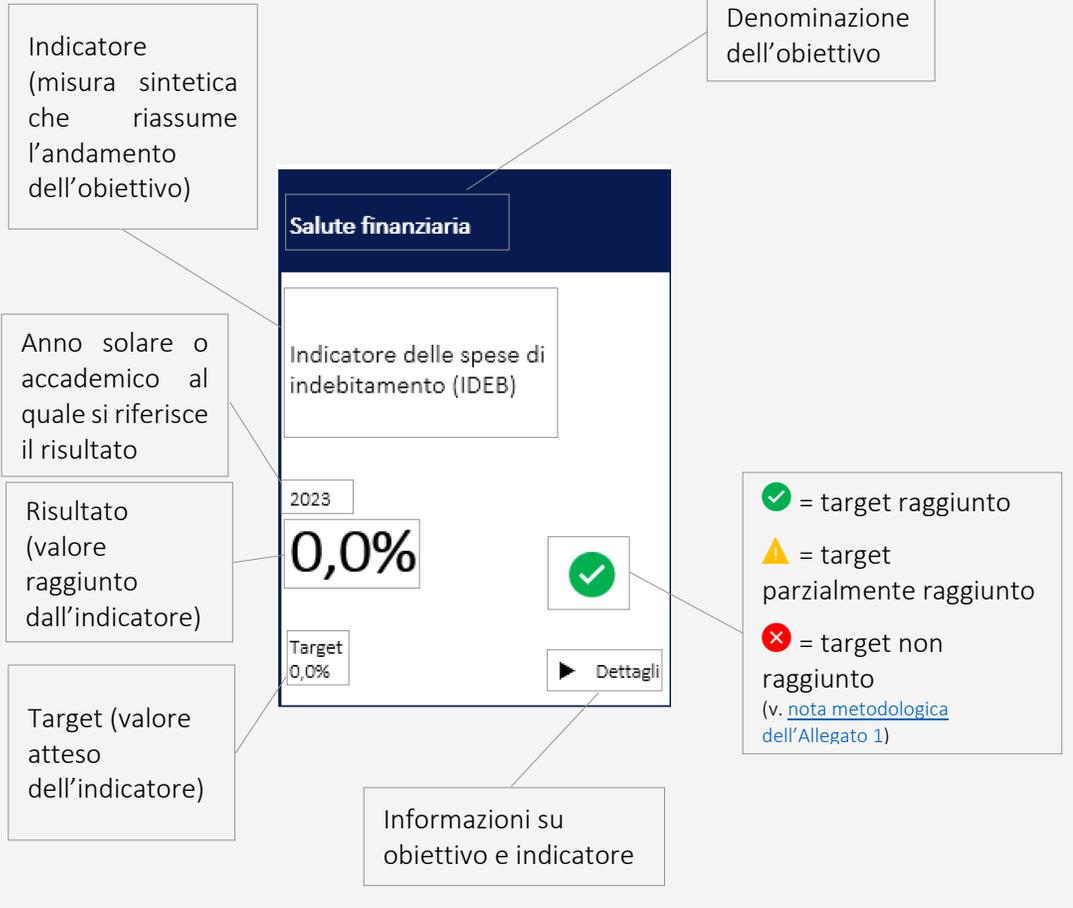
Di seguito vengono illustrati i principali **risultati conseguiti dall'Amministrazione centrale**, con riferimento ai target 2023 degli indicatori di salute finanziaria, di anticorruzione e trasparenza, di Customer Satisfaction e di salute organizzativa definiti nel [PIAO 2023-25](#).

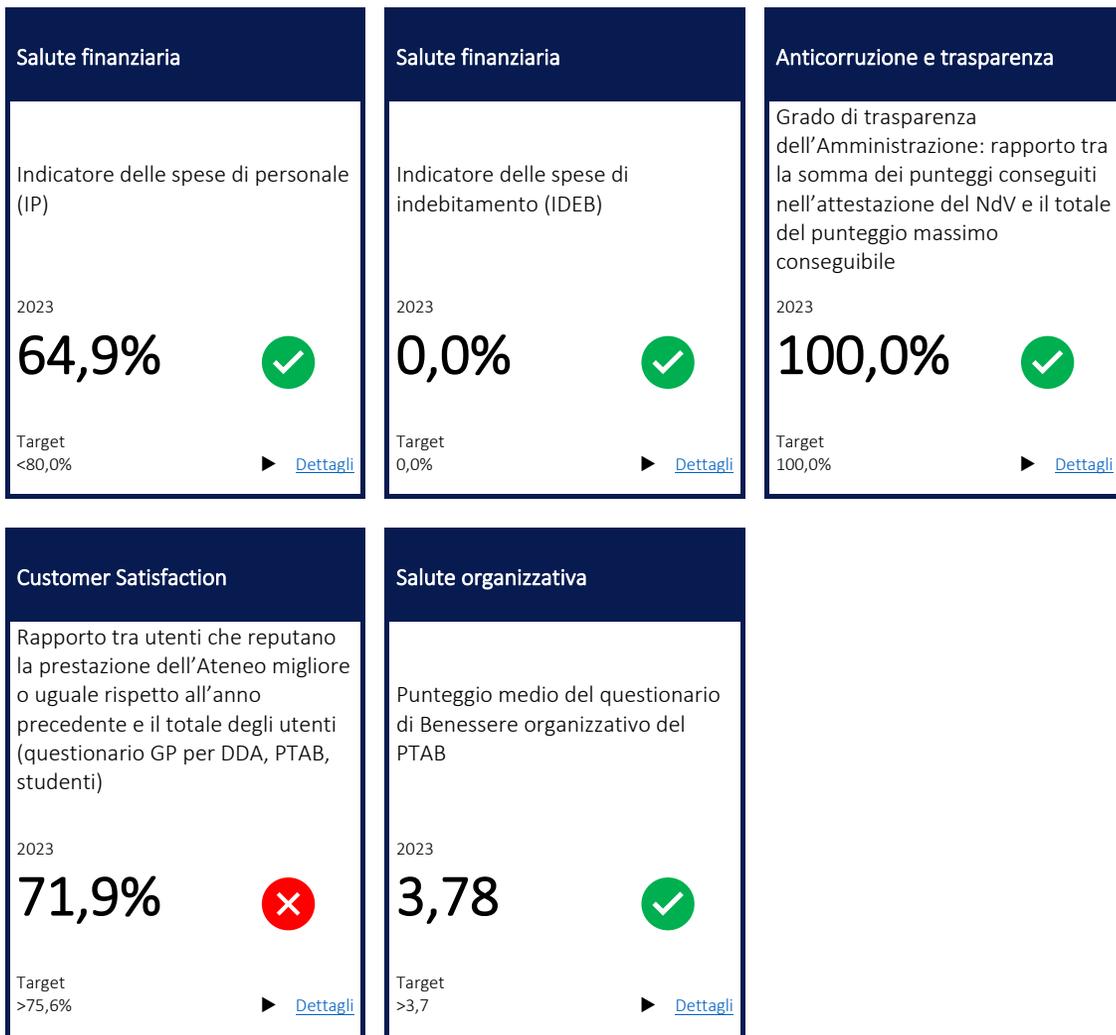
Sintesi della performance 2023 dell'Amministrazione centrale

Ambito (PIAO 2023-2025)	N. Indicatori 2023	Performance 2023		
		✔	⚠	✘
Salute finanziaria	2	2	-	-
Anticorruzione e trasparenza	1	1	-	-
Customer Satisfaction	1	-	-	1
Salute organizzativa	1	1	-	-
Totale	5	4	0	1
%	100,0%	80,0%	0,0%	20,0%

Legenda: ✔ = target raggiunto; ⚠ = target parzialmente raggiunto; ✘ = target non raggiunto (v. [nota metodologica dell'Allegato 1](#)).

Legenda obiettivi





5. Collegamento tra strategie e bilancio

Area strategica	Risorse autorizzate Budget 2023 (€) ^(a)	Costi 2023 (€) ^(b)	% impiego risorse 2023	Maggiori interventi finanziati (costi 2023) ^(c)
1-INT Internazionalizzazione	2.803.000	2.165.998	77%	<ul style="list-style-type: none"> Borse per studenti stranieri e rifugiati (€ 553.567) Maggiorazione della borsa dei dottorandi che trascorrono almeno tre mesi all'estero (€ 537.939) Cofinanziamento Erasmus+ 2021-2027 e promozione dei corsi all'estero (€ 314.356)
2-DID Didattica e servizi agli studenti	4.770.320	3.915.022	82%	<ul style="list-style-type: none"> Budget Centro SLAM (escluse risorse per esercitatori del Dip. di Lingue) (€ 767.524) Budget CTU (€ 575.524) Borse integrative di ateneo per il DSU (€ 1.697.862)
3-RIC Ricerca	13.617.782	12.984.036	95%	<ul style="list-style-type: none"> Risorse elettroniche biblioteca digitale (€ 6.568.935) Stabulari centralizzati (€ 1.428.532) Linea 2 dotazione annuale per attività istituzionale (€ 3.200.000)
4-TM Terza Missione	2.811.000	2.308.653	82%	<ul style="list-style-type: none"> Servizi resi da Fondazione UNIMI (€ 1.004.000) Azioni ed iniziative di Public Engagement (€ 436.771) Seed4innovation Program: valorizzazione progetti innovativi (€ 430.500)
5-SAN Salute e assistenza	200.000	120.470	60%	<ul style="list-style-type: none"> Convenzione con AREU per le esigenze didattico formative di diversi corsi di area medica (€ 120.470)
6-PNRR Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza	4.038.100	3.309.722	82%	<ul style="list-style-type: none"> Progetti di Cybersecurity (€ 786.997) Disaster recovery e altre iniziative verso il cloud (€ 741.571) Applicativi per la didattica (€ 581.596)
7-SOST Un Ateneo tripolare, sostenibile e a misura di studente	3.000.000	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Riqualficazione funzionale del Centro sportivo Saini (budget non impiegato nel 2023)
8-OSD Organizzazione, servizi e diritti	100.000	38.323	30%	<ul style="list-style-type: none"> Risorse per le politiche di anticorruzione, trasparenza e diritti di genere (€ 38.323)
Totale	31.340.202	24.842.225	79%	

(a) Previsione assestata 2023 con eventuale riporto delle risorse 2022. (b) Per dettagli in merito ai costi degli interventi previsti dal Piano Strategico 2022-24, si veda la Relazione al [Bilancio unico dell'esercizio 2023](#). (c) Per semplicità, nella tabella si riportano solo i principali interventi per ciascuna area strategica. Per il dettaglio di tutti gli interventi finanziati si rimanda al [Bilancio unico dell'esercizio 2023](#). Fonte: elaborazione dei dati provenienti dalla Direzione Contabilità, Bilancio e Programmazione Finanziaria.

6. Misurazione e valutazione della performance

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

[Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance \(SMVP\) 2023](#) esplicita il modello di funzionamento del sistema che l'Ateneo ha adottato e al quale questa Relazione fa riferimento.



La performance di UniMi si compone delle seguenti dimensioni:

Dimensione	Sottodimensione
 Performance organizzativa È il contributo che un'organizzazione nel suo complesso o un ambito organizzativo apporta al raggiungimento della mission, degli obiettivi strategici ed operativi e al miglioramento della qualità dei servizi erogati.	 Performance organizzativa di Ateneo È definita all'interno del Piano Strategico e del PIAO e comprende gli "obiettivi strategici".
	 Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale È definita all'interno del solo PIAO e può considerare indicatori relativi alla "salute dell'ente" (finanziaria, organizzativa, soddisfazione dell'utenza, trasparenza e anticorruzione) e al "portafoglio dei servizi erogati" (standard e qualità dei servizi).
 Performance individuale È il contributo che un individuo apporta al raggiungimento della mission, degli obiettivi strategici e operativi e della qualità dei servizi erogati.	 Obiettivi operativi individuali e/o di gruppo Sono i risultati individuali attesi verso i quali indirizzare le attività e coordinare le risorse.
	 Comportamenti organizzativi Sono le modalità di interazione e azione di individui e gruppi all'interno di un'organizzazione e con l'esterno.

La performance organizzativa di Ateneo

La performance organizzativa di Ateneo comprende gli obiettivi del [Piano Strategico 2022-24](#), i cui target e pesi per il 2023 sono stati definiti nel [PIAO 2023-25](#). Per l'anno 2023 comprendeva 42 indicatori strategici. In seguito alla misurazione del risultato conseguito, ad ognuno di essi è stato attribuito un punteggio in base al grado di raggiungimento dei target (per dettagli in merito alla percentuale di raggiungimento dei target e sul metodo di calcolo, si può fare riferimento all'[Allegato 1](#)).

Sintesi della valutazione della performance organizzativa di Ateneo 2023

Area strategica (PIAO 2023-2025)	N. indicatori 2023	Somma dei pesi 2023	Somma dei punteggi 2023
1-INT Internazionalizzazione	5	12,5	12,40
2-DID Didattica e servizi agli studenti	10	12,5	11,54
3-RIC Ricerca	7	12,5	11,52
4-TM Terza Missione	5	12,5	11,67
5-SAN Salute e assistenza	5	12,5	10,00
6-PNRR Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza	1	12,5	3,75
7-SOST Un Ateneo tripolare, sostenibile e a misura di studente	6	12,5	10,24
8-OSD Organizzazione, servizi e diritti	3	12,5	12,51
Totale performance organizzativa di Ateneo	42	100,0	83,63
Valutazione (da 0 a 10)			8,36

La performance organizzativa dell'Amministrazione centrale

La performance organizzativa dell'Amministrazione centrale comprende gli indicatori di salute definiti nel [PIAO 2023-25](#). Per l'anno 2023 comprendeva 5 indicatori. In seguito alla misurazione del risultato conseguito, ad ognuno di essi è stato attribuito un punteggio in base al grado di raggiungimento dei target (per dettagli in merito alla percentuale di raggiungimento dei target e sul metodo di calcolo, si può fare riferimento all'[Allegato 1](#)).

Sintesi della valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione centrale 2023

Ambito (PIAO 2023-2025)	N. indicatori 2023	Somma dei pesi 2023	Somma dei punteggi 2023
Salute finanziaria	2	50,0	50,0
Anticorruzione e trasparenza	1	30,0	30,0
Customer Satisfaction	1	10,0	0,0
Salute organizzativa	1	10,0	10,0
Totale performance organizzativa dell'Amministrazione centrale	5	100,0	90,0
Valutazione (da 0 a 10)			9,0

La performance individuale

In questa relazione si rendicontano la misurazione e la valutazione della performance individuale delle sole figure apicali dell'Amministrazione.

Tale misurazione si basa su specifici obiettivi individuali e/o di gruppo e comportamenti organizzativi agiti delle figure apicali, a seconda del ruolo ricoperto nella struttura.

La valutazione della performance considera le dimensioni riportate nella tabella seguente.

Valutazione della performance	Peso delle dimensioni nella valutazione della performance		
	Direttore Generale	Dirigenti	EP Responsabili di Direzioni/Centri
Performance organizzativa di Ateneo	40,0	30,0	-
Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale	10,0	10,0	10,0
Obiettivi operativi individuali	40,0	40,0	50,0
Comportamenti organizzativi	10,0	20,0	40,0
Totale	100,0	100,0	100,0

Le regole per la misurazione e la valutazione della performance individuale delle figure dell'Amministrazione sono definite nel [SMVP 2023](#).

Per i dettagli in merito ai risultati conseguiti negli obiettivi individuali dalle figure apicali dell'Amministrazione si veda l'[Allegato 2](#).

La valutazione del Direttore Generale 2023

Dimensione	N. Indicatori 2023	Pesi 2023	Valutazione (da 0 a 10)	Valutazione pesata
Performance organizzativa di Ateneo	42	40,0	8,36	3,3
Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale	5	10,0	9,00	0,9
Obiettivi operativi individuali	4	40,0	10,00	4,0
Comportamenti organizzativi	4	10,0	9,10	0,9
Valutazione complessiva (da 0 a 10)				9,16
% premialità				85%

Il Direttore Generale

[Roberto Conte](#) è Direttore Generale dal 1° maggio 2019 (incarico rinnovato per il periodo dal 1° maggio 2022 al 30 settembre 2024).

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

La valutazione del Direttore Generale avviene secondo quanto previsto dal [SMVP 2023](#).



La valutazione dei Dirigenti 2023

Fascia di punteggio (media)	Obiettivi individuali	Comportamenti organizzativi	Valutazione complessiva ^(a)	
	N. Dirigenti	N. Dirigenti	N. Dirigenti	% premialità
da 9,5 a 10	9	4	-	100%
da 9,25 a 9,49	1	1	2	95%
da 9 a 9,24	-	2	7	90%
da 8,75 a 8,99	-	-	1	85%
da 8,5 a 8,74	1	1	-	80%
da 8 a 8,49	-	3	1	70%
da 7,5 a 7,99	-	-	-	60%
da 7 a 7,49	-	-	-	50%
da 6,5 a 6,99	-	-	-	40%
da 6 a 6,49	-	-	-	30%
Inferiore a 6	-	-	-	0%
Media punteggi	9,7	9,0	9,1	88,2%
Deviazione standard^(b)	0,4	0,7	0,2	

(a) La valutazione complessiva considera anche il punteggio della performance organizzativa (v. pagine precedenti). Questo determina, in parte, una ridotta deviazione standard delle valutazioni complessive.

(b) La deviazione standard è un indice di dispersione statistica che stima la variabilità di un campione o di una popolazione di dati. Più il valore si avvicina a 0 (che indica assenza di variabilità) e più la variabilità del campione è bassa.

La valutazione di EP responsabili di Direzione/Centro^(a) 2023

Fascia di punteggio (media)	Obiettivi individuali	Comportamenti organizzativi	Valutazione complessiva ^(b)	
	N. EP	N. EP	N. EP	% premialità
da 9,5 a 10	9	5	8	100%
da 9,25 a 9,49	-	1	1	100%
da 9 a 9,24	-	3	-	100%
da 8,75 a 8,99	-	-	-	100%
da 8,5 a 8,74	-	-	-	95%
da 8 a 8,49	-	-	-	90%
da 7,5 a 7,99	-	--	-	85%
da 7 a 7,49	-	-	-	80%
da 6,5 a 6,99	-	-	-	70%
da 6 a 6,49	-	-	-	60%
Inferiore a 6	-	-	-	0%
Media punteggi	9,9	9,6	9,7	100%
Deviazione standard^(c)	0,1	0,4	0,2	

(a) Il rapporto di lavoro di due figure è mutato in EP responsabile di Direzione/Centro nel corso del 2023. In questi casi la premialità complessiva prevista per le figure EP sarà integrata tenendo conto del periodo di lavoro svolto nel ruolo precedente. (b) La valutazione complessiva considera anche il punteggio della performance organizzativa di Amministrazione centrale (v. pagine precedenti). Questo determina, in parte, una ridotta deviazione standard delle valutazioni complessive.

(c) La deviazione standard è un indice di dispersione statistica che stima la variabilità di un campione o di una popolazione di dati. Più il valore si avvicina a 0 (che indica assenza di variabilità) e più la variabilità del campione è bassa.

🔍 Confronto valutazione performance 2021-2023

Performance organizzativa (valutazione media complessiva; da 0 a 10)	2021	2022	2023
di Ateneo	8,7	8,6	8,4
dell'Amministrazione centrale	10,0	10,0	9,0

Performance individuale (valutazione media complessiva; da 0 a 10)	2021	2022	2023
Direttore Generale	9,1	9,0	9,2
Dirigenti	9,0	8,8	9,1
<i>(Deviazione standard)</i>	<i>(0,3)</i>	<i>(0,1)</i>	<i>(0,2)</i>
EP resp. Dir./Centro	9,3	9,1	9,7
<i>(Deviazione standard)</i>	<i>(0,2)</i>	<i>(0,2)</i>	<i>(0,2)</i>

📍 GZOOM value governance

Dal 2022 [Gzoom](#) (Maps S.p.A.) è il software di performance management attraverso il quale vengono gestiti i processi di pianificazione, monitoraggio, misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore Generale, dei Dirigenti e delle figure EP delegati/e di Direzione e direttori/trici di Centri funzionali.

L'obiettivo è quello di semplificare e strutturare meglio la gestione del ciclo della performance.



7. Soddisfazione degli utenti

L'Ateneo ritiene fondamentale per il miglioramento continuo il dialogo con i principali utenti interni (docenti e giovani ricercatori, personale TAB, studenti) e rileva la soddisfazione sui servizi attraverso diversi strumenti, in prevalenza questionari.

Dal 2022 il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ateneo prevede un indicatore di soddisfazione dell'utenza per la valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione centrale.

I risultati delle indagini sono oggetto di presentazione agli Organi di governo, affinché possano tenerne adeguatamente conto, e di presa in carico da parte delle strutture competenti per risolvere eventuali criticità.

Indagini di soddisfazioni dell'utenza in UniMi e utenti coinvolti	Studenti	DDA	PTAB	Utenti interni ed esterni
GP – Customer satisfaction (CS)	●	●	●	
GP – Benessere organizzativo (BO)			●	
Questionario sulle opinioni degli studenti	●			
Indagine AlmaLaurea ^(a)	●			
Reclami (dal 2020)	●			
Questionario di soddisfazione sui servizi (dal 2021) ^(b)	●	●	●	●

GP = Good Practice. DDA = Docenti, Dottorandi, Assegnisti. PTAB = Personale tecnico, amministrativo e bibliotecario.

(a) Indagine "Profilo dei laureati" rivolta ai soli laureandi. (b) Per dettagli: https://work.unimi.it/aree_protette/129824.htm.

Progetto Good Practice – Customer satisfaction (GP-CS)

L'Ateneo partecipa al Progetto "Good Practice" (GP), coordinato dalla POLIMI Graduate School of Management - Politecnico di Milano, per la rilevazione, tramite questionari ad hoc, della soddisfazione dell'utenza interna sui servizi dell'Ateneo e del benessere organizzativo del personale TAB.

L'indagine "Customer satisfaction" (CS) coinvolge docenti, dottorandi e assegnisti (DDA), il personale TAB, gli studenti del I anno e gli studenti iscritti ad anni successivi al primo.

L'Amministrazione intende promuovere con costanza campagne di informazione per incrementare il tasso di risposta, soprattutto degli studenti.

Indagine GP – CS (DDA e PTAB)	22/23	23/24	Diff.
Tasso di risposta			
DDA	12%	14%	+2 pp
PTAB	17%	28%	+11pp
Soddisfazione complessiva – servizi dell'Amministrazione centrale (da 1 a 6)^(a)			
DDA	3,8	3,5	-0,3
PTAB	3,8	3,8	=
Soddisfazione complessiva – servizi delle strutture decentrate (da 1 a 6)^(a)			
DDA	4,1	4,1	=
PTAB	3,8	3,8	=
Prestazione dell'Ateneo rispetto all'anno precedente (% migliore + uguale)^(b)			
DDA	73%	63%	-10pp
PTAB	81%	71%	-10pp

Indagine GP – CS (Studenti)	22/23	23/24	Diff.
Tasso di risposta			
Studenti I anno	6%	5%	+1pp
Studenti anni successivi	4%	2%	-2pp
Sei complessivamente soddisfatto/a della tua esperienza universitaria? (% Sì)			
Studenti I anno	91%	88%	-3pp
Studenti anni successivi	82%	84%	+2pp
Prestazioni dell'Ateneo rispetto all'anno precedente (% migliore + uguale)^(c)			
Studenti anni successivi	77%	77%	=

(a) 1=Per nulla soddisfatto/a; 6=Molto soddisfatto/a.

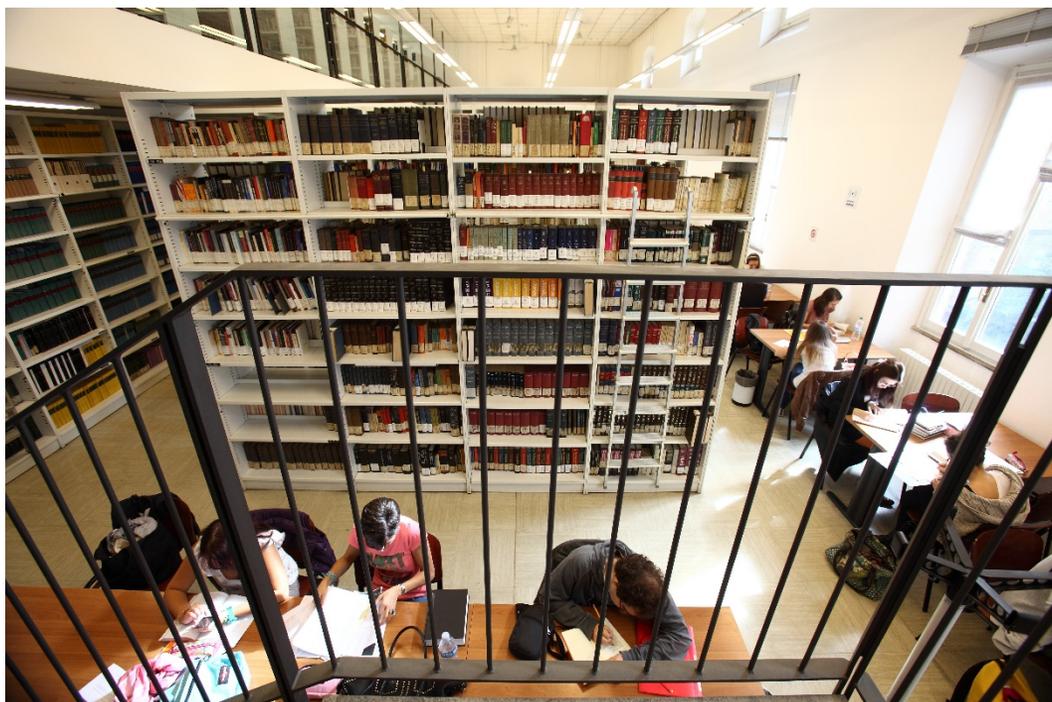
(b) In riferimento al supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi [Come reputa la prestazione dell'Ateneo rispetto all'anno precedente?].

(c) In riferimento a tutti i servizi considerati [Come reputi la prestazione dell'Ateneo rispetto all'anno precedente?].

Nota: i dati considerano solo i questionari inviati.

Il quadro che emerge dai questionari GP-CS è sostanzialmente positivo, con un giudizio medio complessivo, nelle indagini dell'ultimo anno, superiore al valore mediano (3,5).

In base alle risposte ai questionari, è possibile individuare i servizi "core"¹⁰, ossia ritenuti più importanti dagli utenti, con una soddisfazione sopra e sotto la media di UniMi¹¹.



¹⁰ Si definiscono "core" i servizi che sono considerati al primo posto di importanza con una percentuale superiore rispetto alla media dei servizi oggetto di valutazione.

¹¹ La media è calcolata sul gradimento complessivo per i servizi indagati e per singola categoria di intervistati.

Sintesi dei servizi "core" con soddisfazione sopra/sotto la media di UniMi

Indagine GP-CS	Giudizio medio sui servizi ¹² (min=1; max=6)	Soddisfazione per i Servizi "core" (min=1; max=6)	
		Sopra la media UniMi	Sotto la media UniMi
DDA (2023/24)	3,9	<ul style="list-style-type: none"> Amministrazione e gestione personale (4,1) Supporto alla ricerca (4,0) 	
PTA (2023/24)	3,8	<ul style="list-style-type: none"> Amministrazione e gestione personale (4,0) Sistemi informatici (4,0) 	
Stud. I anno (2023/24)	4,0	<ul style="list-style-type: none"> Diritto allo studio (4,1) Infrastrutture e servizi di campus (4,0) 	<ul style="list-style-type: none"> Servizi all'orientamento (3,9)
Stud. anni successivi (2023/24)	3,8	<ul style="list-style-type: none"> Diritto allo studio (4,0) 	<ul style="list-style-type: none"> Infrastrutture e servizi di campus (3,7)

¹² Il giudizio medio sui servizi è la media dei punteggi (da 1 a 6) dati dai rispondenti alla domanda di soddisfazione complessiva (solo sui servizi considerati per questa analisi).

I risultati di Customer satisfaction delle Strutture amministrative

Dal 2021 i dati di dettaglio dei questionari di CS vengono inviati alle strutture amministrative di competenza per la definizione di interventi migliorativi.

Il quadro emerso nel 2022/2023 è complessivamente positivo, come evidenziato dagli esempi riportati di seguito.



Gli studenti attribuiscono **grande rilevanza al servizio di comunicazione**, che ritengono il terzo servizio dell'Ateneo per importanza.

La Direzione Comunicazione ed Eventi istituzionali rileva che le informazioni reperite sul portale web, oltre che la diffusione delle informazioni riguardo agli eventi attraverso Instagram, hanno un buon livello di soddisfazione.

Occorre invece **migliorare la diffusione delle informazioni attraverso la pagina ufficiale di Ateneo di X (Twitter)**.



La soddisfazione degli studenti del 1° anno per **il servizio di orientamento in entrata è in crescita** rispetto agli anni precedenti: il COSP ha infatti investito molto sui servizi dedicati all'accoglienza delle matricole e al loro affiancamento con dei tutor sin dall'inizio del percorso accademico.

Dall'indagine rivolta agli studenti degli anni successivi emerge invece che **occorre diffondere maggiormente la conoscenza del servizio di Job Placement**, anche coinvolgendo il corpo docente.

Sarebbe inoltre opportuno **strutturare un career service più forte**, con risorse di personale più ampie rispetto alle attuali, per consentire un lavoro più mirato sull'incrocio domanda-offerta a tutti i livelli.



Dai risultati dell'indagine emerge inoltre la **buona funzionalità del modello organizzativo centralizzato di UniMi per la gestione dei Servizi per la Ricerca**, in particolare per gli aspetti legati alla promozione, alla stesura dei progetti internazionali e al supporto giuridico: nonostante, infatti, nel corso del 2022 e del 2023 il personale della Direzione sia stato coinvolto nella gestione straordinaria del PNRR e del Bando MUR Dipartimenti di Eccellenza, che ha impegnato a tempo pieno numerose risorse distogliendole dall'attività ordinaria, si è comunque registrato un buon livello di soddisfazione dell'utenza.



Rispetto alla soddisfazione degli utenti sui servizi afferenti alla **Direzione Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane**, nonostante l'aumento registrato del carico di lavoro della struttura che avrebbe potuto impattare negativamente sullo svolgimento delle attività, emerge un **quadro complessivamente positivo e in linea con i livelli medi di soddisfazione registrati nei Mega Atenei benchmark**.

In particolare, si è ottenuto un **buon risultato di soddisfazione rispetto al processo di valutazione delle performance**, dato che testimonia i notevoli progressi compiuti.

Inoltre, rispetto ai servizi riguardanti le **procedure concorsuali**, in relazione al servizio di supporto offerto al personale TAB nominato componente delle Commissioni giudicatrici di concorso, l'Ateneo si colloca nella fascia più alta di gradimento per l'utenza.

Tra tutti i servizi dell'Ateneo, quelli **bibliotecari hanno ottenuto i più alti livelli di soddisfazione per gli studenti** e la percezione dell'importanza delle biblioteche aumenta per gli studenti nel corso della loro carriera: ovvero, **il Servizio Bibliotecario migliora il proprio posizionamento** man mano che l'utenza studentesca ha modo di sperimentarne l'utilità.

I livelli di soddisfazione sono tutti molto alti e in crescita rispetto all'anno precedente e la soddisfazione complessiva è superiore a quella media dei Mega Atenei benchmark.

La criticità emersa dall'indagine precedente, ovvero **gli orari di accesso alle sale di lettura e al servizio di prestito**, è stata positivamente affrontata con l'adozione dal 2022, in tutte le biblioteche, di sistemi di autoprestito/autorestituzione e antitaccheggio e con l'estensione degli orari di apertura di tutte le strutture. Nel corso del 2022 l'accesso ai servizi in presenza è stato ulteriormente potenziato con la completa revisione delle modalità di prenotazione dei posti.

Infine, tra le criticità più ricorrenti segnalate dagli studenti attraverso l'indagine vi sono una **temperatura non sufficientemente confortevole nelle aule** e la **mancanza di spazi adeguati** per studiare e consumare i pasti, specie in alcune sedi.

Tali osservazioni sono state analizzate e prese in carico nel corso del 2023 dalla **Direzione Edilizia e Sostenibilità**.



Opinioni degli studenti sulla didattica

L'Ateneo dispone di un sistema di raccolta delle opinioni degli studenti per permettere a ciascun docente e agli Organi di gestione dei CdS di individuare i punti di forza e le criticità percepiti dagli studenti, al fine di definire azioni correttive e perseguire il miglioramento continuo degli insegnamenti e del percorso formativo offerto.

Per ogni insegnamento è prevista la compilazione di un [questionario online](#), obbligatoria per iscriversi per la prima volta ad un appello d'esame dell'insegnamento.

Il grado di copertura dell'indagine è pari negli ultimi anni accademici a oltre l'80% degli studenti che, in media, hanno compilato 5 questionari all'anno.

Dati di sintesi sui questionari degli studenti

Anno Accademico	Studenti coinvolti	Studenti potenziali	Grado di copertura	Questionari compilati	N. questionari / N. studenti coinvolti
2022/23	48.279	59.121	82%	241.217	5,00
2021/22	50.856	62.528	81%	247.494	4,87
2020/21	51.439	61.916	83%	250.587	4,87

I [risultati](#) sono consultabili, in forma anonimizzata, per facoltà e corso di laurea sul portale di Ateneo e sono analizzati dal Nucleo di Valutazione (NdV), che segnala all'Ateneo i principali aspetti positivi e le aree di miglioramento nella propria [Relazione annuale](#), alla quale si rimanda per i dettagli sulla rilevazione.

Dall'ultima Relazione del NdV sull'a.a. 2022/23 è emerso che **la soddisfazione degli studenti in merito agli insegnamenti è complessivamente elevata**, con alcune differenze tra le varie tipologie di Corsi di laurea. In proporzione, i CdS delle lauree magistrali sono caratterizzati da livelli di soddisfazione più elevati.

Reclami

Dal 2020 l'Ateneo ha attivato un [sistema di raccolta e di gestione dei reclami da parte degli studenti](#), che possono così rivolgersi a chi ha autorità e competenze per poter rispondere immediatamente e in maniera adeguata e provvedere alla risoluzione dei problemi. Tutti i reclami vengono raccolti dai Settori Se.Fa. competenti, che attivano, ove opportuno, il Responsabile del Servizio interessato dall'istanza ricevuta e/o il Presidente di CdS interessato. Entro 5 giorni lavorativi dal giorno successivo alla ricezione dell'istanza l'utente deve ricevere una risposta definitiva o, nel caso vi fosse la necessità di ulteriori approfondimenti, un aggiornamento sullo stato della pratica, con la previsione della tempistica definitiva.

Nel 2023 sono stati inoltrati **263 reclami**, dato sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente. Tutti hanno ricevuto una risposta entro 5 giorni lavorativi (in media 2,6 gg). Le tipologie riguardano principalmente la carriera degli studenti (dato che registra però una diminuzione) e il diritto allo studio. I reclami confluiscono in analisi periodiche al fine di individuare eventuali aree in cui si concentrano le criticità e di attivare azioni di miglioramento continuo.

Dati di sintesi sui reclami degli studenti	2022	2023	Diff.
Numero di reclami	259	263	+1,5%
Tempo medio di evasione (gg)	2,9	2,6	-3%
Risposte entro 5 gg lavorativi	100%	100%	=
Tipologia di reclamo (%)			
A. Procedure amministrative inerenti alla carriera degli studenti	45%	28%	-17 pp
B. Diritto allo studio ^(a)	18%	21%	+3 pp
C. Organizzazione della didattica ^(b)	14%	18%	+4 pp
D. Rapporti con i docenti ^(c)	7%	9%	+2 pp
E. Altro (biblioteche, servizi tecnologici, logistici, economici)	15%	24%	+9 pp

(a) Tasse, borse di studio, ISEE, provvedimenti di carattere economico, residenze universitarie, Erasmus, etc.

(b) Tirocini, piani di studio, etc. (c) Criteri di valutazione/programmi didattici, comportamenti, etc.

Profilo dei laureati (AlmaLaurea)

L'Ateneo rileva la **soddisfazione dei laureati che hanno concluso gli studi** attraverso l'indagine "[AlmaLaurea – Profilo dei laureati](#)", che prevede la compilazione di un questionario al momento dell'iscrizione all'esame di laurea (il tasso di risposta è quindi prossimo al 100%).

I risultati dell'indagine restituiscono un'ampia e dettagliata fotografia delle principali caratteristiche dei laureati e, in particolare, della soddisfazione per il percorso di studi appena concluso.

La soddisfazione complessiva dei laureati per il corso di laurea frequentato nel 2023 è in lieve calo rispetto all'anno precedente ed è **pari all'88,4%**. La percentuale di laureati che si iscriverebbero nuovamente all'Ateneo è pari nel 2023 al **78,1%**.

Gli esiti delle indagini AlmaLaurea sul profilo dei laureati sono analizzati dal Nucleo di Valutazione nella propria [Relazione annuale](#).

Dati di sintesi dell'indagine AlmaLaurea (profilo laureati)	2022	2023	Diff.
N. laureati UniMi	11.074	11.769	+6%
Tasso di compilazione	97,2%	96,7%	-0,5 pp
"È complessivamente soddisfatto/a del corso di laurea?" (% Sì) ^(a)	89,5%	88,4%	-1,1 pp
"Si iscriverebbe di nuovo all'università?" (% Sì, nello stesso Ateneo) ^(b)	79,9%	78,1%	-1,8 pp

(a) Soddisfatti = decisamente sì + più sì che no; (b) Stesso Ateneo = stesso CdS dell'Ateneo + altro CdS dell'Ateneo.

Nota: le percentuali possono essere soggette a lievi margini di approssimazione a causa di arrotondamenti.



8. Benessere organizzativo, welfare e parità di genere

L'Ateneo garantisce un [ambiente di lavoro improntato al Benessere organizzativo](#) e si impegna a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno, a **migliorare le condizioni di vita del personale** e a **promuovere le pari opportunità** tra donne e uomini.

Indagine sul Benessere Organizzativo (BO)

Dal 2019 l'Ateneo partecipa all'indagine sul Benessere organizzativo (BO) nell'ambito del Progetto "Good Practice" (GP) per monitorare il clima interno tramite la somministrazione di un questionario proposto al personale TAB. L'indagine è coordinata dalla POLIMI Graduate School of Management-Politecnico di Milano.

I dati dell'indagine 2023 confermano quanto rilevato nell'indagine 2022. In particolare, hanno ricevuto valutazioni medie elevate i macro-argomenti riguardanti:

- **"le discriminazioni"** (relative ad eventuali discriminazioni per genere, età o disabilità);
- **"l'ambiente di lavoro"** e **"il mio lavoro"** (competenze, risorse, autonomia, realizzazione personale);
- **"i miei colleghi"** (lavoro di squadra, stima).

I macro-argomenti che hanno ricevuto un punteggio ancora migliorabile sono:

- "la performance organizzativa";
- "carriera e sviluppo professionale";
- "l'equità nella mia organizzazione" (carichi di lavoro, responsabilità, retribuzione).

Indagine GP – Benessere organizzativo: valutazione media sui macro-argomenti (min=1; max=6)	UniMi		
	2022	2023	Diff.
Le discriminazioni	4,82 ●	4,71 ●	-0,11
Il mio lavoro	4,38 ●	4,40 ●	+0,02
L'ambiente di lavoro	4,41 ●	4,35 ●	-0,06
I miei colleghi	4,28 ●	4,27 ●	-0,01
Il senso di appartenenza	4,14 ●	4,13 ●	-0,01
Il mio responsabile e la mia crescita	4,02 ●	3,99 ●	-0,03
Il mio responsabile e l'equità	4,00 ●	3,92 ●	-0,08
Il mio responsabile e il sistema di valutazione	3,75 ●	3,71 ●	-0,04
Il funzionamento del sistema	3,63 ●	3,65 ●	+0,02
Il contesto del mio lavoro	3,49 ●	3,45 ●	-0,04
La performance personale	3,46 ●	3,44 ●	-0,02
La performance organizzativa	3,17 ●	3,21 ●	+0,04
Carriera e sviluppo professionale	2,82 ●	2,85 ●	+0,03
L'equità nella mia organizzazione	2,77 ●	2,78 ●	+0,01

Fonte: rielaborazione dei dati dell'indagine GP-BO 2022 e 2023.

Legenda: $X < 3,25$: ●; $3,25 \leq X < 4,25$: ●; $X \geq 4,25$: ●.



[Relazioni annuali del Progetto Good Practice](#)

Servizi di welfare

L'Ateneo dedica al miglioramento delle condizioni di vita delle persone che operano al proprio interno azioni che vanno dalle **politiche di "People Care"** agli strumenti per **l'assistenza, l'integrazione sociale e la tutela dei diritti delle persone disabili e dei loro familiari**.

Le politiche di People Care promosse dall'Amministrazione constano oggi delle seguenti misure:

- [piano di assistenza sanitaria](#) per il personale di Ateneo;
- contributo per il [diritto allo studio dei figli dei dipendenti](#) dalla scuola materna all'università;
- contributo per la [frequenza di asili nido](#);
- contributo per la [frequenza di centri/campus estivi](#);
- contributo per [l'assistenza ai familiari non autosufficienti](#);
- esenzioni per il [diritto allo studio universitario del personale](#).

Ad eccezione delle esenzioni previste per il diritto allo studio del personale e del contributo per la non autosufficienza dei familiari, riservate al personale TAB e CEL, le iniziative di welfare sono destinate a tutto il personale strutturato e, in alcuni casi, anche a quello non strutturato dell'Ateneo.

Nel 2023 la spesa complessiva per gli interventi di welfare in Ateneo è pari € 1.526.568. La platea dei beneficiari degli interventi si è ampliata complessivamente del 9,4% negli ultimi cinque anni: tale incremento è stato sostenuto con l'ampliamento della proposta di welfare offerta al personale.



[Welfare d'Ateneo](#)



[Relazione annuale sui servizi di Welfare in Ateneo 2023](#)

Costi degli interventi di welfare in UniMi (migliaia di €)	2023
Assistenza sanitaria ^(a)	1.081,9
Diritto allo studio per i figli dei dipendenti ^(b)	166,8
Asili nido ^(a)	178
Centri ricreativi/campus estivi ^(a)	83,5
Non autosufficienza dei familiari ^(c)	16,4
Totale	1.526,6

Fonte: Rielaborazione dell' Ufficio di Supporto al Sistema AQ di Ateneo, Performance e Valutazione (dati tratti dal Bilancio di Ateneo). Nota: non è stato possibile effettuare il confronto con il 2019 poiché i dati relativi ai costi dei singoli interventi di welfare del 2019 non sono disponibili.

Beneficiari degli interventi di welfare in UniMi	2019	2023	Diff. %
Assistenza sanitaria ^{(a)(d)}	3.704	4.039	+9,0
Diritto allo studio per i figli dei dipendenti ^(b)	248	258	+4,0
Asili nido ^(a)	96	108	+12,5
Centri ricreativi/campus estivi ^(a)	146	180	+23,3
Non autosufficienza dei familiari ^(c)	5	7	+40,0
Totale	4.199	4.592	+9,4

Fonte: Rielaborazione dell' Ufficio di Supporto al Sistema AQ di Ateneo, Performance e Valutazione (dati tratti dalle Relazioni annuali sui servizi di welfare in Ateneo).

Nota: un utente può essere beneficiario di più interventi. (a) Destinato a PTAB, CEL, DDA e specializzandi. (b) Destinato a PTAB, CEL e Docenti. (c) Destinato a PTAB e CEL. (d) Il dato comprende gli assicurati a carico dell'Ateneo e gli assicurati al 50% a carico dell'Ateneo.

Parità di genere

L'Ateneo si impegna a promuovere le pari opportunità tra donne e uomini e a contrastare ogni discriminazione di genere nella vita universitaria: per questo pone in essere azioni a favore del proprio personale e della comunità universitaria, organizza seminari e incontri pubblici, propone [iniziative didattiche specifiche](#) e si impegna in progetti di ricerca nazionali e internazionali.

I principali strumenti di cui l'Ateneo si avvale per garantire il rispetto delle pari opportunità sono:

- [Bilancio di Genere 2022](#): adottato per la prima volta nel 2020, è uno strumento di analisi del contesto che consente di valutare nel tempo l'efficacia e la sostenibilità delle misure adottate per promuovere e favorire l'uguaglianza di genere in tutti gli ambiti;
- [Gender Equality Plan \(GEP\)](#): approvato nel 2021, è costituito da un insieme di azioni integrate in un'unica visione strategica per identificare disuguaglianze di genere, implementare strategie per correggerle, definire obiettivi e monitorarne il raggiungimento mediante adeguati indicatori;
- [Vademecum sul linguaggio di Genere](#): adottato nel 2021, promuove una cultura che sensibilizzi a un uso inclusivo e non discriminatorio del linguaggio;
- [Piano di Azioni Positive \(PAP\) 2022-24](#): documento curato dal [CUG](#) che si propone di rendere l'Università un ambiente improntato al benessere organizzativo e al rifiuto di ogni forma di discriminazione, di violenza e di comportamenti in qualsiasi modo intimidatori od offensivi;
- [Regolamento per l'attivazione e la gestione di un'identità alias per soggetti in transizione di genere](#): emanato nel 2018 e aggiornato nel 2023, promuove il riconoscimento dei diritti della persona in transizione nell'ambito dell'Ateneo.

Gli indicatori sulla parità di genere in Ateneo negli anni 2018-2022 mostrano che, rispetto alla media nazionale, UniMi risulta avere dati migliori rispetto a tutti gli indicatori.

Indicatori per il Bilancio di Genere degli Atenei	UniMi		Italia	
	2018	2022	2018	2022
% donne iscritte ^(a)	58,4 ●	59,0 ●	55,4	56,7
% donne laureate	61,3 ●	61,8 ●	57,0	57,3
% donne dottorande ^(a)	55,0 ●	55,2 ●	49,3	48,4
% donne dottoresse di ricerca	55,4 ●	50,5 ●	50,6	49,4
% donne ricercatrici universitarie	50,6 ●	48,6 ●	46,8	45,6
% donne con qualifica di prof. Ordinario	28,6 ●	30,0 ●	23,7	27,0
% ricercatrici in area STEM ^(b) sul totale dei ricercatori della stessa area	49,3 ●	43,1 ●	43,1	40,8
% donne con qualifica di prof. ordinario in area STEM ^(b) sul totale dei prof. ordinari della stessa area	34,7 ●	33,5 ●	19,8	22,9
Glass Ceiling Index – GCI ^(c)	1,24 ●	1,26 ●	1,72	1,53

Fonte: dati MUR.

(a) Il dato si riferisce agli aa. 2018/19 e 2022/23.

(b) STEM è l'acronimo per Science, Technology, Engineering and Mathematics.

(c) Il GCI misura la probabilità delle donne rispetto agli uomini di raggiungere le posizioni apicali della carriera accademica. Si ottiene dal rapporto tra la quota di donne con qualifica di prof. ordinario, prof. associato o ricercatore rispetto al totale e la quota di donne con qualifica di prof. ordinario rispetto al totale di prof. ordinari. Un GCI superiore ad 1 indica una diminuzione della percentuale femminile con il progredire della carriera. Il valore 1 indica la perfetta parità.

●=dato migliore rispetto alla media nazionale; ●=dato prossimo alla media nazionale (+/- 1%); ●=dato peggiore rispetto alla media nazionale.



[Parità di genere, orientamento e identità sessuale](#)

9. Anticorruzione e trasparenza

Si riportano di seguito le principali azioni promosse nel 2023 relative alle tematiche dell'Anticorruzione e della Trasparenza¹³.

Strategia del Consiglio di Amministrazione

Nel 2022 è stata messa a punto una nuova strategia per il triennio 2023-2025. In particolare, il CdA nella seduta del 29 novembre 2022 ha approvato 7 linee strategiche, dando mandato all'RPCT di sviluppare la [sezione 2.3. del PIAO](#) in coerenza con tali indirizzi, che si riportano di seguito:

- 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.
- 2 Integrare e aggiornare il Codice di Comportamento di 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.
- 3 Rafforzare l'integrità della comunità accademica di UniMi attraverso un incremento degli interventi di formazione sulla prevenzione della corruzione, con un focus particolare sui temi dell'etica pubblica.
- 4 Contribuire a mitigare il rischio di conflitto di interesse, predisponendo misure preventive a partire dall'ambito dei contratti pubblici.

¹³ Il capitolo è stato redatto dall'RPCT con la collaborazione dell'Ufficio per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione.

- 5 Impegnarsi nel miglioramento progressivo del processo di integrazione di strumenti di programmazione richiesto nell'elaborazione del PIAO, rendendolo più funzionale alla realizzazione degli obiettivi di generazione di Valore Pubblico indicati dal Piano Strategico dell'Ateneo.
- 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.
- 7 Applicare e monitorare una soluzione sostenibile e condivisa di rotazione degli incarichi dirigenziali in Ateneo.



[Relazione annuale 2023 del Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza \(RPCT\)](#)



Principali aree di intervento nel 2023

I principali risultati conseguiti nel 2023 sono contenuti nella sezione 2.3. Rischi corruttivi e trasparenza del [Piano Integrato di Attività e Organizzazione – PIAO](#) approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 gennaio 2024.

Il documento, che contiene gli obiettivi per il nuovo triennio 2024-2026, è stato predisposto sulla base delle linee strategiche delineate dal CdA nel 2022 di cui al punto precedente, tenendo conto dei risultati già conseguiti nel corso del 2023 nella direzione indicata dal Consiglio¹⁴.

Il monitoraggio sull'azione svolta è contenuto in diversi punti della sezione 2.3.:

- nel paragrafo 2.3.7 è stato fatto il punto sullo stato dell'arte del sistema di gestione del rischio corruzione in UniMi con riguardo alle misure specifiche di prevenzione (individuate a livello di singolo processo) adottate nel 2023;
- nei paragrafi 2.3.8 e 2.3.9 è stato fatto il punto sullo stato dell'arte del sistema di gestione del rischio corruzione in UniMi con riguardo alle misure generali di prevenzione (trasversali all'intera amministrazione) adottate nel 2023. In apposite tabelle, per ogni misura/obiettivo generale sono stati richiamati gli indicatori di attuazione/risultato, i target, le fasi e i tempi di attuazione e le strutture coinvolte nella realizzazione degli obiettivi stessi. Nell'ultima colonna di ciascuna tabella è stato precisato "Cosa è stato fatto nel 2023".

Costituzione dell'Osservatorio della Legalità

Nella seduta del 13 giugno 2023 il Senato accademico di UniMi ha approvato il protocollo di intesa con l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, l'Università degli Studi dell'Insubria, il Comune di Milano e la Regione Lombardia per la costituzione dell'Osservatorio della Legalità. Nei mesi di giugno e luglio 2023 sono stati perfezionati gli atti mediante la sottoscrizione del Protocollo da parte degli enti coinvolti nell'iniziativa.

Scopo dell'Osservatorio è il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- individuare strategie in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, anche attraverso lo scambio di best practices;
- condividere ogni esperienza utile relativamente al monitoraggio dei processi a più alto rischio corruttivo all'interno delle amministrazioni coinvolte;
- condividere ogni esperienza utile relativamente alla materia della vigilanza delle rispettive attività, con particolare riferimento all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza;
- promuovere corsi di formazione di tipo interdisciplinare, rivolti sia al personale docente, sia al personale tecnico-amministrativo e bibliotecario;
- organizzare iniziative per la diffusione della cultura della legalità, coinvolgendo anche la società civile;
- sviluppare sinergie per approfondire tematiche di ricerca legate alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza.

Immediatamente dopo la costituzione, nel secondo semestre del 2023, l'Osservatorio si è riunito per individuare le aree da approfondire di maggior interesse comune. Si è deciso di dare avvio a diversi gruppi di analisi/studio, privilegiando fin da subito i lavori del Gruppo Trasparenza con una

¹⁴ A tale riguardo, si precisa che il principale intervento migliorativo che la RPCT sta cercando di apportare agli ultimi Piani predisposti è infatti proprio quello di rispettare concretamente il principio dell'accountability: ovvero, gli obiettivi indicati nei

precedenti Piani non vengono via via "dimenticati" nel passaggio da un anno all'altro, ma sono costantemente richiamati e presidiati per verificarne nel tempo il livello di attuazione attraverso una sempre più accurata rendicontazione.

rilevazione delle diverse tipologie di accesso pervenute ai vari Enti e un esame delle principali problematiche da affrontare in fase di riscontro delle istanze.

Alla giornata della Trasparenza 2023 organizzata nel mese di dicembre dal Comune di Milano hanno partecipato, in qualità di relatori, diversi componenti dell'Osservatorio per una riflessione sul D.Lgs. n. 33/2013 a 10 anni dalla sua entrata in vigore.

La gestione del rischio attraverso misure specifiche calate sui processi

Per quanto concerne il monitoraggio delle misure specifiche si ricorda che, con cadenza annuale, l'RPCT trasmette formalmente ai Responsabili di struttura delle apposite schede con le quali, per ogni misura, viene chiesto lo stato di attuazione. L'RPCT valuta poi le schede compilate dai Responsabili di struttura e, qualora ravvisi degli scostamenti oppure vengano fatte richieste di modifica/integrazione/soppressione, avvia un'interlocuzione che termina con una nota di riscontro al monitoraggio eseguito. Dal monitoraggio 2023 è emerso che la gran parte delle misure concordate con i Responsabili di struttura sono state applicate. A partire dal 2021, l'RPCT ha gradualmente esteso ad altri processi la nuova metodologia secondo le indicazioni A.N.AC. contenute nell'allegato 1 del PNA 2019.

Nel corso del 2023 è stato concluso l'iter di gestione del rischio con riguardo ai seguenti processi:

- 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.

Come già anticipato, ulteriori informazioni in ordine alle attività portate a termine nel 2023 sono reperibili nel paragrafo 2.3.7 "Misure specifiche di prevenzione della corruzione: stato dell'arte del processo di gestione del rischio, monitoraggio 2023 e programmazione 2024-2026" - [sezione Rischi corruttivi e trasparenza](#) del PIAO, cui si rimanda.

La gestione del rischio attraverso misure generali: codice di comportamento

Nei primi mesi del 2023 è stata avviata a cura dell'RPCT un'estesa revisione del Codice di comportamento dell'Ateneo, sia per esigenze di aggiornamento di un testo approvato nel 2015, sia per esigenze di adeguamento alle recenti modifiche al Codice nazionale dei dipendenti pubblici (D.P.R. n. 81 del 13 giugno 2023).

Per la stesura della prima bozza di revisione del Codice sono stati coinvolti diversi soggetti/Organi a seconda della competenza di ciascuno. In particolare, oltre al Gruppo Anticorruzione, la revisione ha visto la partecipazione del Comitato Unico di Garanzia, del Comitato Etico, del DPO e del Delegato alla sostenibilità. Inoltre, alcune Direzioni (TELA e ICT) hanno contribuito con propri suggerimenti alle modifiche dell'art. 12 dedicato ai Dirigenti e di alcuni altri articoli specifici. La stessa bozza è stata inviata a tutti i Dirigenti e Responsabili delegati per raccogliere ulteriori osservazioni e integrazioni.

Negli ultimi mesi del 2023, l'RPCT, unitamente ad alcuni docenti e a colleghi dell'area amministrativa e tecnica, ha avviato l'analisi delle modalità di recepimento nel Codice UniMi degli articoli 11-bis e 11-ter (utilizzo delle tecnologie informatiche, dei mezzi di informazione e dei social media) contenuti nel Codice di comportamento nazionale per effetto delle modifiche introdotte con D.P.R. n. 81/2023.

La gestione del rischio attraverso misure generali: segnalazione illeciti-whistleblowing

Con il D.Lgs. 10 marzo 2023, n. 24 è stata recepita nell'ordinamento italiano la direttiva UE 2019/1937 riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali.

Nei mesi successivi, l'RPCT e il Gruppo Anticorruzione, esaminato il decreto e le sue novità, hanno provveduto a mettere a punto una prima revisione di regolamento.

Dopo aver acquisito anche il parere del DPO di Ateneo, nel mese di novembre 2023 sono state sentite le rappresentanze/organizzazioni sindacali di cui all'art. 51 del D.Lgs. n. 81 del 2015 in ordine ai canali di segnalazione.

Il Regolamento, esaminato dalla Commissione Regolamenti nella riunione del 7 novembre 2023, è stato approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione rispettivamente nelle sedute del 12 dicembre 2023 e del 19 dicembre 2023.

La gestione del rischio attraverso misure generali: formazione

È ormai prassi consolidata offrire a tutti i neoassunti un percorso formativo in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza in modalità e-learning progettato ed erogato dai componenti del Gruppo Anticorruzione. Nel corso del 2023 il corso è stato seguito da circa 170 persone. Al personale coinvolto nell'area di rischio contratti pubblici è stata inoltre erogata una formazione specifica con riguardo al nuovo Codice degli appalti.

Nel 2023 è stata avviata la progettazione di un percorso di sensibilizzazione sul tema di etica pubblica con la collaborazione di Politeia - Centro per la Ricerca e la Formazione in Politica e Etica con erogazione nei primi mesi del 2024.



La gestione del rischio attraverso misure generali: conflitto di interesse

Per il presidio dei conflitti di interesse nell'area contratti pubblici è stata revisionata la procedura e la modulistica alla luce del nuovo Codice degli appalti e delle indicazioni A.N.AC. nel PNA 2022.

Nel dettaglio, con il supporto anche dell'Ufficio Protocollo e flussi documentali, è stata progettata e realizzata una procedura informatizzata che consente per ogni affidamento la protocollazione automatica e l'acquisizione agli atti della gara delle dichiarazioni in ordine all'assenza di conflitti di interessi da parte delle figure chiave coinvolte nella procedura (compilazione on line).

In caso di conflitto di interesse, la dichiarazione viene valutata dai soggetti indicati nella procedura stessa; tali soggetti a propria volta, sempre attraverso procedura informatizzata con acquisizione automatica di protocollo, si pronunciano sulla necessità di astensione o meno del dichiarante.

La fase di valutazione/progettazione della misura ha avuto luogo nel primo semestre 2023 mentre la messa a punto della procedura informatizzata con la fase di test si è svolta nel secondo semestre 2023.

La gestione del rischio attraverso misure generali: rotazione ordinaria

Nel mese di ottobre 2023 è stata avviata l'indagine conoscitiva sulle preferenze di rotazione e la mappatura delle conoscenze e delle competenze di tutti i Dirigenti, assunti con contratto a tempo indeterminato e determinato.

Il percorso di autovalutazione consentirà, come primo esito, l'elaborazione di un piano di formazione personalizzato, strutturato per supportare i Dirigenti in una eventuale integrazione di competenze, funzionale alla rotazione.

Per quanto concerne il ruolo desiderato, ai Dirigenti è stato chiesto di esprimere, su base volontaria, una preferenza in ottica di rotazione relativamente alla Direzione e alla sede, dove si ritiene di poter spendere meglio le proprie competenze ed esperienze professionali.

Nei mesi di novembre e dicembre, la Direzione Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane ha raccolto le risposte ricevute dai Dirigenti e ha trasmesso un primo ventaglio di proposte formative, al fine di impostare nel 2024 la fase formativa personalizzata.

10. Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

Punti di forza	Punti di debolezza e prospettive per il futuro
<ul style="list-style-type: none">▪ Prosegue l'impegno dell'Amministrazione verso la semplificazione e lo snellimento dei documenti sul ciclo della performance, per migliorarne la leggibilità per cittadini e stakeholder.▪ Dal 2023 sono stati utilizzati per la valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione anche gli esiti delle indagini sulla soddisfazione degli studenti (insieme a PTAB e DDA) e gli esiti delle indagini sul Benessere Organizzativo del PTAB.▪ Nel 2023 si è perfezionato l'utilizzo del software GZOOM, introdotto nel 2021 e a regime dal 2022 per svolgere e semplificare i processi di pianificazione, monitoraggio e valutazione della performance individuale delle cariche apicali dell'Amministrazione.▪ L'aggiornamento del SMVP è stato anticipato ad ottobre 2023 e la fase di pianificazione della performance individuale a novembre 2023, per migliorare l'allineamento con il processo di budgeting, che viene avviato dal mese di settembre.	<ul style="list-style-type: none">▪ Sebbene l'attenzione su questo tema sia aumentata negli ultimi anni, i processi di budgeting e di programmazione della performance restano ancora poco allineati nelle tempistiche: l'Amministrazione ha quindi intenzione di insistere ulteriormente verso una maggiore integrazione tra i due.▪ È opportuno attivare, anche a fronte dei risultati rilevati tramite il questionario di benessere organizzativo, meccanismi di feedback da parte dei valutati sul processo attuale di gestione della performance per capirne eventuali criticità e i possibili margini di miglioramento.▪ È necessario proseguire, attraverso un processo graduale ma costante, l'estensione della valutazione della performance anche ai rimanenti ruoli dell'Amministrazione centrale e, soprattutto, alle strutture decentrate. Lo sviluppo del SMVP è auspicabile anche alla luce delle nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale introdotte dalla Direttiva del Ministro Zangrillo del 28 novembre 2023.

