



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO

Relazione sulla Performance 2025

NdV, 30/06/2026

CdA, 30/06/2026

Sommario

Sintesi..... 2

Premessa..... 5

1. Il contesto nazionale e internazionale 10

2. Risultati degli obiettivi di Valore Pubblico..... 19

3. Risultati dell’Ateneo 22

4. Risultati dell’Amministrazione centrale 26

5. Collegamento tra strategie e bilancio 27

6. Misurazione e valutazione della performance 28

7. Soddisfazione degli utenti 37

8. Benessere organizzativo, welfare e parità di genere 43

9. Anticorruzione e trasparenza..... 48

10. Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance..... 52

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
SDGs	Soustainable 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 approvata dal Consiglio di Amministrazione il 30/06/2026 e successivamente nella stessa data validata dal Nucleo di Valutazione.

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 2025 (anno accademico 2024/25). Il confronto dei risultati di norma è con l'anno 2021, in alcuni casi è con il 2024.
- **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 come risultato degli indicatori quantitativi della ASN da rispettare per poter ottenere la abilitazione.
In UniMi **gli iscritti a un corso di studio universitario sono in diminuzione** (-4,6% rispetto al 2021), **ma crescono il tasso di occupazione** a un anno dalla laurea **e l'efficacia** della laurea nel lavoro svolto. **Aumenta** sia il **personale** accademico (+26,5%) che il personale TAB e CEL (+7,9%).
- **2. Risultati degli obiettivi di Valore Pubblico:** l'Ateneo ha identificato, a partire dal PIAO 2025-27, **4 obiettivi di Valore Pubblico** individuati all'interno degli obiettivi del Piano strategico 2025-2030, con target al 2025. Nel 2025 **tutti i target sono stati raggiunti**.
- **3. Risultati dell'Ateneo:** nel 2025 sono stati completamente **raggiunti l'88% dei target** degli indicatori legati agli obiettivi strategici, mentre il 12% sono stati raggiunti parzialmente.
- **4. Risultati dell'Amministrazione centrale:** nel 2025 sono **stati raggiunti il 100,0% dei target** degli indicatori legati agli obiettivi di Amministrazione centrale.
- **6. Misurazione e valutazione della performance:** la performance organizzativa ha ottenuto una valutazione complessiva di **9,3/10 a livello di Ateneo** e di **10/10 a livello di Amministrazione centrale**.
Il dottor Casertano, Direttore Generale, ha ottenuto una valutazione complessiva di 9,56. La media del punteggio complessivo è pari a 9,5/10 per i Dirigenti e a 9,2/10 per gli EP responsabili di Direzione/Centro. **Una sintesi del processo di misurazione e valutazione delle performance per le figure diverse dagli apicali è contenuta nella relazione.** La quasi totalità delle figure ha ottenuto un punteggio che permette di ottenere il 100% dell'indennità prevista.
- **7. Soddisfazione degli utenti:** l'88% dei laureati di UniMi è soddisfatto del corso di laurea e oltre il 79% si iscriverebbe di nuovo all'università. Il numero di reclami è cresciuto rispetto all'anno precedente. È stata erogata nel 2025 la prima edizione del questionario **MyCampus** volta a raccogliere il grado di soddisfazione sui servizi offerti. **La pubblicazione dei risultati è prevista entro l'estate.**
- **8. Benessere organizzativo, welfare e parità di genere:** l'Ateneo garantisce un ambiente di lavoro improntato al Benessere organizzativo. Rispetto al 2022 **la platea dei beneficiari degli interventi di welfare dell'Ateneo è aumentata** del 19,6%. La quasi totalità degli indicatori di Ateneo per il **bilancio di genere** sono al di sopra alla media degli Atenei italiani. Si è svolta nel 2025 la fase centrale dell'**indagine biennale di valutazione del rischio sullo stress lavoro-correlato**. È programmato per l'autunno un evento di restituzione delle evidenze emerse alla comunità accademica.
- **9. Anticorruzione e trasparenza:** nel 2025 sono proseguite le azioni dell'Ateneo per il **rafforzamento del proprio sistema di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza, intervenendo con misure specifiche e generali**. Fra le misure generali l'Ateneo ha progettato ed erogato un corso di formazione che approfondisce il tema del conflitto di interesse sotto diversi punti di vista, ha concluso il processo di revisione del **Codice di Comportamento**, approvato dal CdA il 16 dicembre 2025, ha ottimizzato la misura individuata per la gestione del conflitto di interesse ed ha monitorato la completezza e l'aggiornamento dei documenti contenuti in amministrazione trasparenza secondo le indicazioni ANAC.
- **10. Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance:** tra i punti di forza vi sono l'anticipo delle tempistiche di assegnazione degli obiettivi individuali che ha permesso un **riallineamento al processo di budgeting**, l'ampliamento della rendicontazione, esposta nella presente relazione, ai **risultati delle figure non apicali** e

l'impegno dell'Ateneo nell'implementare ed erogare in tempi utili il **nuovo questionario MyCampus** di soddisfazione dell'utenza. È necessario ancora un maggiore investimento per migliorare i tassi di **partecipazione all'indagine** MyCampus e per garantire l'adeguata diversificazione dei giudizi.

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 2025, 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 \(PIAO\) 2025-27](#) e chiude il ciclo della performance 2025.

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.

Dal 1°ottobre 2024 l'Ateneo è guidato dalla Rettrice Marina Brambilla che è affiancata nel suo ruolo da una squadra di 12 prorettrici e prorettori e 30 delegate e delegati. L'incarico di Direttore Generale è stato affidato al Dott. Angelo Casertano, già dirigente della Direzione Servizi per la Ricerca. Dopo i primi mesi di mandato in cui la Rettrice e la sua governance si sono occupati della redazione del nuovo Piano Strategico di Ateneo 2025-2030 nel 2025 si segnalano fra le attività principali la definizione del nuovo [algoritmo per la distribuzione dei punti organico](#) dei docenti ai Dipartimenti, la rimodulazione dei criteri per la distribuzione della Linea 2 del [Piano di Sostegno alla ricerca](#)¹ e la distribuzione dei finanziamenti, l'impegno nella formazione sull'intelligenza artificiale e l'alfabetizzazione sul tema rivolta a tutta la comunità accademica.

La governance si è inoltre impegnata in attività di ascolto della Comunità organizzando il ciclo di incontri periodici [La Statale in ascolto](#) con i dipartimenti e le Direzioni per approfondire alcuni aspetti del Piano Strategico ed esaminare insieme criticità, proposte e obiettivi raggiunti. A fine del 2025 è stata inoltre costituita la [Consulta di Ateneo](#) attraverso cui la governance si relaziona con gli attori e gli stakeholder del mondo produttivo.

Relativamente all'insieme degli strumenti adottati dall'ateneo per rilevare la soddisfazione dell'utenza a ottobre 2025 è stato lanciato il nuovo questionario [MyCampus](#) uno strumento condiviso e costruito insieme a tutte le direzioni che fosse disegnato, a differenza dei precedenti questionari del progetto Good Practice sulle specificità dell'Ateneo. Sul fronte della rilevazione del benessere organizzativo è proseguito nel 2025 il progetto biennale di rilevazione dello stress-lavoro correlato nell'ambito del quale è stato somministrato uno specifico questionario seguito dall'approfondimento delle tematiche rilevate attraverso focus group.

All'interno della Relazione si offre, laddove possibile, un confronto con lo stesso dato di cinque anni precedenti. L'annualità di confronto è il 2021, anno post pandemia da COVID-19. È opportuno ricordare che gli effetti sui dati della pandemia, che potrebbe aver amplificato, sia in positivo che in negativo, trend di crescita o decrescita dei fenomeni osservati potrebbero ancora essersi non del tutto assorbiti nel 2021, ed è opportuno tenerne conto nella lettura dei dati.

Le informazioni utilizzate per la rendicontazione dei risultati della Performance 2025 si riferiscono, per gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo e per quelli di Amministrazione centrale, a indicatori ministeriali, a indicatori presenti sul Cruscotto di Ateneo o calcolati dall'Amministrazione, e a documenti amministrativi e delibere degli Organi di Governo.

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](#).

¹ Il Piano di Sostegno alla Ricerca di Ateneo prevede otto linee di azione dedicate: Linea 1 Transition Grant 2015-2017, Linea 2 – Dotazione annuale per attività istituzionali, Linea 3 – Bando straordinario per Progetti interdipartimentali, Linea 4 - Misure per favorire l'arrivo tramite chiamata degli scienziati e degli studiosi più competitivi, Linea 5 - Transition Grant – PRIN 2017 coordinati, Linea 6 - Grandi Sfide di Ateneo (GSA) Linea 7 - Bando Straordinario per progetti di ricerca coordinati da giovani ricercatrici al rientro dalla maternità (Re-Starting Grant 2023), Linea 8 - Early Career Development.

 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

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

 I nostri principali stakeholder

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

- Studenti/studentesse e famiglie
- Docenti
- (Personale) tecnico, amministrativo, bibliotecario
- Istituzioni pubbliche italiane ed estere
- Giovani ricercatori/ricercatrici
- Aziende ed enti datori di lavoro
- Centri di ricerca
- Territorio e comunità locale
- Cittadini e cittadine

Fatti e cifre

L'Ateneo in cifre



61.613

Studenti e studentesse nei corsi di laurea, (a.a. 2024/25)



8,8%

Studenti e studentesse internazionali (a.a. 2024/25)



630

Assegnisti/e di ricerca (2024)



2.189

Personale TAB e CEL, (2024)



68,2%

Tasso di occupazione a un anno dalla laurea (2025)



12.730

Pubblicazioni (2025), 71,8% open access (OpenAlex)



~500.000 m²

Patrimonio immobiliare



12.131

Laureati e laureate, (2025)



7.106

Iscritti/e ai corsi post-laurea, (a.a. 2024/25)



2.577

Professori/esse e Ricercatori/trici (2025)



151

Corsi di laurea (a.a. 2024/25)



150+

Corsi post-laurea (a.a. 2024/25)



31

Dipartimenti (2025)

- 15 area SH
- 11 area PE
- 5 area LS

SH=scienze sociali e umanistiche, PE=Scienze fisiche e matematiche, LS=Scienze della vita.



737,9 mln €

Proventi operativi (2025)

Facoltà e scuole

Studi Umanistici

Scienze Motorie

Scienze del Farmaco

Medicina e Chirurgia

Medicina Veterinaria

Giurisprudenza

Scienze Politiche, Economiche e Sociali

Scienze Agrarie e Alimentari

Scienze e Tecnologie

Scienze della Mediazione Linguistica e Culturale

🔍 Principali Organi di Governo dell'Ateneo e loro funzioni

Rettrice	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>

🔍 La strategia di sviluppo edilizio della Statale nel Piano Strategico 2025-30

Nel Piano Strategico 2025-2030, lo sviluppo edilizio è concepito come leva strutturale di trasformazione in un Ateneo moderno e sostenibile.

Il modello che l'Ateneo vuole realizzare è policentrico articolato in tre poli principali, Milano Centro, Campus Città Studi e Campus MIND, cui si affiancano i poli specialistici di Lodi ed Edolo.

L'elemento centrale della strategia è il Campus MIND, un nuovo distretto di circa 210.000 m² destinato ad accogliere fino a 23.000 persone, che rappresenta il principale progetto di espansione e innovazione infrastrutturale. I lavori del nuovo polo sono proseguiti durante il 2025.

Parallelamente, il Piano prevede un'ampia azione di riqualificazione strutturale, tecnologica ed energetica degli edifici esistenti, soprattutto nei poli storici, accompagnata dalla dismissione degli spazi non più funzionali.

La strategia che l'Ateneo intende perseguire è orientata alla centralità dello studente e della comunità accademica, favorendo la creazione di ambienti di alta qualità: aule innovative, laboratori avanzati, biblioteche e servizi integrati.

La sostenibilità rappresenta un asse trasversale: il piano edilizio integra interventi di efficientamento energetico, riduzione dei consumi e valorizzazione ambientale.

Infine, la strategia edilizia è strettamente collegata allo sviluppo della didattica e della ricerca, contribuendo a rafforzare attrattività internazionale e capacità di innovazione dell'Ateneo.

Fra i principali obiettivi al 2030 contenuti nel Piano Strategico si ricordano:

- P1_OB3 Nuove sedi didattiche e di ricerca
- P1_OB4: Ampliamento e miglioramento degli spazi residenziali o di servizio come misura di diritto allo studio
- P1_OB5: Promuovere iniziative rivolte all'efficientamento energetico
- P1_OB8 Sviluppare i servizi bibliotecari nell'Ateneo policentrico per garantire efficienza e miglioramento dell'offerta
- P4_OB5: Incrementare e qualificare gli spazi di studio e di socialità per la popolazione studentesca
- P4_OB6 Accrescere la disponibilità e la qualità degli alloggi e delle mense per studentesse e studenti



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 2025](#)² 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** (32% delle persone tra 25-34 anni vs. 45%);
- **più “NEET”³**, ossia giovani (18-24 anni) che non lavorano, non studiano né sono impegnati in attività di formazione (17,7% vs. 13,7%);
- **un rapporto studenti/docenti più elevato** (20 vs. 15);
- **una spesa pubblica per l’istruzione terziaria rispetto al PIL inferiore** 0,6% vs 0,9%. In particolare, la spesa annua complessiva per studente in Italia è pari a 14.713\$, il 28% in meno rispetto la media europea.

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 e guadagnano il 33% in più. Al tempo stesso, rispetto la media dei paesi europei, l’Italia mostra un vantaggio meno significativo sia in termini di occupazione che di reddito

Dati di sintesi sull’istruzione terziaria (OCSE)	Italia	Media UE-25
Livello di istruzione (2024)		
Persone tra 25-34 anni con titolo di istruzione terziaria %	32,0 ●	45,0
Variazione 2019-2024 %	+14,2 ●	+7,1
Studenti (2023, 2024)		
NEET (18-24 anni) % (2024)	17,7 ●	13,7
NEET (variazione 2023-2024) %	-4,1	-5,3
Dati occupazionali (2023, 2024)		
Occupati con titolo di istruzione terziaria tra 25-34 anni % (2024) ^(a)	74-75 ●	85-90
Occupati con titolo di istruzione secondaria tra 25-34 anni % (2024) ^(a)	58-78 ●	73-86
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) (2023)	133 ●	151
Personale docente universitario (2023)		
Rapporto studenti/personale docente universitario	20 ●	15
Spesa per l’istruzione terziaria (2024)		
Spesa annua complessiva, da fonte pubblica e privata, per studente (USD a PPA ^(b))	14.713 ●	20.574
Spesa annua per studente in Ricerca e Sviluppo (R&D) (USD a PPA ^(b))	4.383 ●	6.738
Spesa pubblica rispetto al PIL %	0,6 ●	0,9

Fonte: elaborazione di dati del Rapporto OCSE sull’istruzione 2025 (indicatori A1.2, A2.3, A3.2, A4.1, B4.1, C1.1). (a)= dato distinto per genere: donne-uomini (b) 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 OECD (2025), [Education at a Glance 2025: OECD Indicators](#), OECD Publishing, Paris.
³ Neither employed nor in education or training.

L’Università italiana nel contesto internazionale: la ricerca

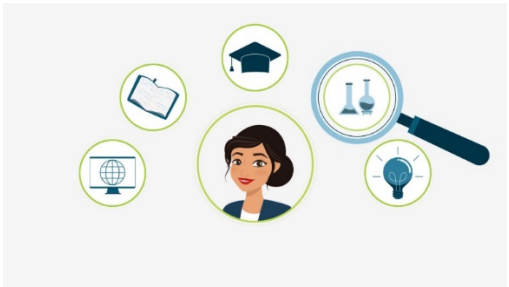
Nonostante una bassa spesa in ricerca e sviluppo, l’Italia mantiene un’elevata produttività scientifica (ciò è sottolineato anche nel [rapporto biennale dell’Anvur 2023](#) che cita il fenomeno come effetto della introduzione della ASN).

Nel 2025 il numero di pubblicazioni dei ricercatori affiliati ad enti italiani è pari a oltre 235 mila: dato, in crescita rispetto al 2021. Il tasso di crescita risulta superiore anche rispetto alla crescita che ha registrato negli stessi anni l’Unione Europea

Inoltre, nel 2025 il 72,4% delle pubblicazioni italiane sono ad accesso libero ed immediato (open access), dato allineato al 2021 e leggermente inferiore con la media europea.

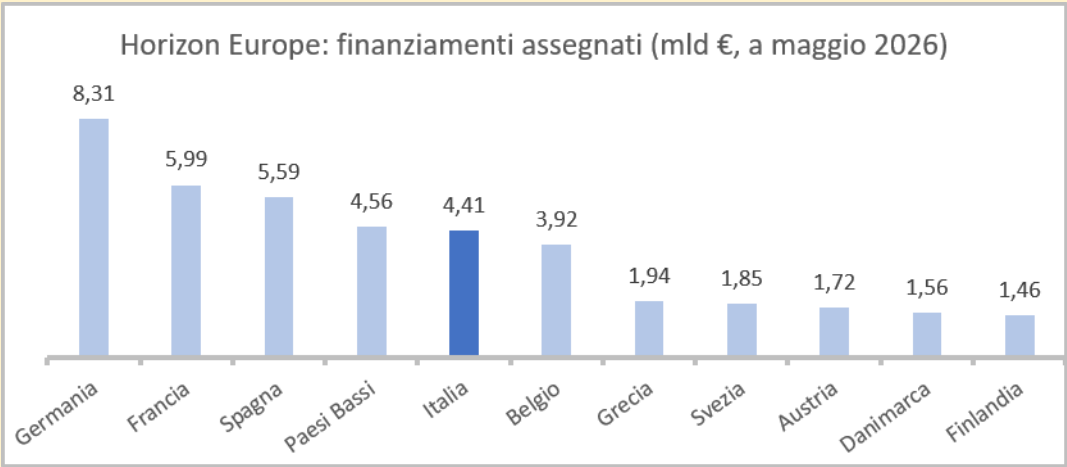
Pubblicazioni	Italia			UE-27		
	2021	2025	Diff. %	2021	2025	Diff. %
N. pubblicazioni	209.500	235.400	+12,4%	1.538.000	1.644.000	+6,9%
% open access	72,1%	72,4%	+0,3pp	69,9%	73,5%	+3,6pp

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 2026). Sono riportati solo i dati dei primi dieci Paesi per importo del finanziamento.

Horizon Europe (a maggio 2026)	Italia	UE
Contributo assegnato (mld €)	4,41 (9,2% sul totale EU)	47,78
Grant firmati ^(a)	5.556 (9,9% sul totale EU)	56.308
Partecipanti ^(b)	11.603 (11,4% sul totale EU)	102.067
Tasso di successo (%) ^(c)	16,76%	19,74%

Fonte: rielaborazione dei dati della [Commissione Europea](#) (maggio 2026). (a) Compresi Grant sospesi, rescissi e chiusi. (b) Un ente che ha partecipato a N proposte è conteggiato una volta sola. (c) Rapporto proposte presentate/proposte finanziate.

L'Università degli Studi di Milano nel contesto nazionale

La comunità studentesca

Nel 2025 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), e rispetto al 2020/21 rileva una **flessione sia sul numero di avvii di carriera che sul numero di iscritti** (in controtendenza con l'andamento nazionale).

Sono diminuiti, in particolare, gli avvii di carriera e gli iscritti alle lauree triennali e magistrali. È invece in aumento il numero di avvii di carriera alle lauree a ciclo unico (+11,5%).

Comunità studentesca	UniMi ^(a)			Italia ^(b)		
	2020/21	2024/25	Diff. %	2020/21	2024/25	Diff. %
Avvii di carriera	20.116	17.993	-10,55%	588.594	629.572	6,96%
LT	12.753	11.157	-12,51%	372.106	398.834	7,18%
LMCU	2.077	2.316	11,51%	50.780	61.025	20,18%
LM	5.286	4.520	-14,49%	165.708	169.713	2,42%
Iscritti	64.185	61.223	-4,61%	1.822.572	2.045.056	12,21%
LT	39.806	36.727	-7,74%	1.139.444	1.284.470	12,73%
LMCU	11.671	12.159	4,18%	295.626	326.945	10,59%
LM	12.708	12.337	-2,92%	387.502	433.641	11,91%

Fonte: (a): Cruscotto di Ateneo; (b): ASN-Cruscotto ANVUR.
LT=lauree triennali; LMCU=lauree magistrali a ciclo unico; LM=lauree magistrali.

Il **tasso di occupazione dei laureati di UniMi a un anno dal conseguimento del titolo è in aumento** (+6,7 punti percentuali tra il 2021 e 2025) e **cresce in misura inferiore rispetto alla media nazionale**. Il dato del tasso occupazionale è comunque più alto rispetto alla media nazionale per tutte le classi di laurea. **L'efficacia della laurea nel lavoro svolto⁴ è molto elevata** (85% per UniMi; +3,1 punti percentuali nel periodo considerato) ed è nettamente più alta per le lauree a ciclo unico.

Laureati	UniMi			Italia		
	2021	2025	Diff.	2021 ^(a)	2025	Diff.
Totale laureati	11582	11964	3,3%	287517	319652	11,2%
LT	6521	6617	1,5%	164024	180764	10,2%
LMCU	1570	1411	-10,1%	35466	32191	-9,2%
LM	3491	3936	12,7%	88027	106697	21,2%
Tasso di occupazione a un anno dalla laurea (%)	61,5	68,2	6,7 ●	53,5	63,1	9,6
LT	47,4	54,4	7,0 ●	38,6	48,9	10,3
LMCU	80	86,4	6,4 ●	71,6	81,9	10,3
LM	80,8	84,1	3,3 ●	75,7	81,5	5,8
Efficacia della laurea nel lavoro svolto (%)	81,9	85	3,1 ●	84,4	85,2	0,8
LT	75,2	76,7	1,5 ●	77,3	77,6	0,3
LMCU	95,5	98,1	2,6 ●	95,5	97,3	1,8
LM	86,9	88,9	2 ●	89,3	89,3	0

Fonte: AlmaLaurea (indagine sulla condizione occupazionale). Nota: gli anni indicati nella tabella si riferiscono agli anni dell'indagine AlmaLaurea (es. l'indagine 2025 si riferisce ai laureati nel 2024).
●=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 2020 del 26,5% (vs. +12,6% della media nazionale) ed è pari, nel 2024, a 3.708 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 (-48,7%), in esaurimento dopo la L. 240/2010, ed una conseguente crescita delle altre fasce, più consistente per i professori associati (+30,9%) e per i ricercatori a tempo determinato (+35,8%), meno accentuata per i professori ordinari (+15,0%). Decisamente in crescita la quota di assegnisti, soprattutto se rapportata alla media nazionale.

Il personale tecnico amministrativo e bibliotecario (TAB) è in lieve aumento rispetto al 2020 (+9,0%), mentre è continua a essere in calo il numero di Collaboratori linguistici (CEL) (-50,0%). Il dato nazionale è in linea con quello registrato in Unimi.

Personale accademico	UniMi			Italia		
	2020	2024	Diff. %	2020	2024	Diff. %
Professori ordinari	620	713	15,0% ●	14.177	17695	24,8%
Professori associati	922	1207	30,9% ●	23.147	27846	20,3%
Ricercatori universitari	298	153	-48,7% ●	8.921	4271	-52,1%
Ricercatori a tempo determinato (RTD)	360	489	35,8% ●	9.808	14821	51,1%
Assegnisti	731	1146	56,8% ●	15.489	15891	2,6%
Totale	2.931	3.708	26,5% ●	71.542	80.524	12,6%

Personale TAB ^(a) e CEL ^(b)	UniMi			Italia		
	2020	2024	Diff. %	2020	2024	Diff. %
TAB	1.992	2.171	9,0% ●	53.837	57.900	7,5%
CEL	36	18	-50,0% ●	1.556	1.483	-4,7%
Totale	2.028	2.189	7,9% ●	55.393	59.383	7,2%

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.

RAPPORTO PTAB/DOCENTI	2020	2021	2022	2023	2024
Padova - Università degli studi	101,8	100,6	98,1	97,5	101,4
Roma - Università degli studi "La Sapienza"	107,5	98,7	99,7	95,6	100,1
Bologna - Università degli studi	100,9	97,5	96,4	93,4	96,4
Torino - Università degli studi	90,5	87,3	83,0	85,8	88,4
Milano - Università degli studi	90,5	86,9	82,1	81,3	84,7
Napoli - Università degli studi "Federico II"	83,4	75,8	77,5	77,7	78,1

Dal confronto con il 2020 emerge che, in tutti gli atenei, il rapporto tra personale tecnico-amministrativo e docenti (al netto degli assegnisti) è diminuito; nel 2024, tuttavia, il valore risulta in aumento rispetto al 2023.

L’offerta formativa

L’[offerta formativa](#) dell’Ateneo è in espansione e comprende, per l’a.a. 2024/25, **151 corsi di studio** (CdS), in aumento dell’9,4% rispetto al 2020/21, tasso leggermente inferiore alla media nazionale (+11,6%). Sono in netto aumento i corsi di studio delle lauree magistrali.

N. corsi di studio ^(a)	UniMi			Italia (media per Ateneo)		
	2020/21	2024/25	Diff. %	2020/21	2024/25	Diff. %
LT	67	70	4,5 ●	26,41	29,56	11,9
LMCU	9	9	= ●	4,74	5,36	13,1
LM	62	72	16,1 ●	27,5	30,53	11
Totale	138	151	9,4 ●	58,65	65,45	11,6

Fonte: Cruscotto ANVUR. LT = lauree triennali; LMCU = lauree magistrali a ciclo unico; LM = lauree magistrali.
(a) Di cui UniMi è sede amministrativa.
(b) ●=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).

La formazione post lauream

L’Ateneo è fortemente attivo anche nella **formazione post lauream**: sono quasi **1.500 i dottorandi** iscritti nell’a.a. 2024/25, dato in forte crescita rispetto all’a.a. 2020/21 (+51,2%); di questi, **il 56,0% 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** (in parte come effetto del reclutamento legato a fondi del PNRR), e si è assestato nell’a.a. 2024/25 a oltre **47.000 unità**.

Sono attivi in UniMi, per l’a.a. 2024/25, 33 corsi di dottorato.

Completano l’offerta formativa post lauream di Ateneo 22 master (I e II livello, di cui l’Ateneo è sede amministrativa), 58 corsi di perfezionamento, 7 Summer School, e oltre 60 scuole di specializzazione, di area medica, di area sanitaria non medica, veterinaria, giuridica e umanistica)

Formazione dottorale	UniMi			Italia		
	2020/21	2024/25	Diff. %	2020/21	2024/25	Diff. %
N. dottorandi	974	1.473	+51,2 ●	33.517	47.144	+40,7
% donne	54,5	56,0	+2,7 ●	47,9	49,0	+2,3
N. corsi di dottorato	32	33	+3,1 ●	12,11 ^(a)	13,97 ^(a)	+15,4

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 si distingue per la qualità e la quantità dell'attività scientifica: nel 2025 sono state prodotte **oltre 12 mila pubblicazioni** (dato non ancora assestato al momento della stesura della presente relazione). Il **71,8%** delle pubblicazioni di UniMi sono ad accesso libero ed immediato (**open access**), rispetto al 72,4% della media italiana.

Pubblicazioni	UniMi			Italia		
	2021	2025	Diff.	2021	2025	Diff.
N. pubblicazioni	11.640	12.730	+9,4% ●	209.500	235.400	+12,4%
% open access	76,9%	71,8%	-5,1pp ●	72,1%	72,4%	+0,3pp

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 \(settembre 2025\)](#)

📄 [Relazione annuale sulle attività di Terza Missione 2024](#)

📄 [Relazione annuale sull'Open Science](#)

🔍 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. Nel corso del 2024 è stata avviata la procedura relativa alle attività della **VQR 2020-2024**. Nel corso del 2025 si sono svolti la raccolta e il conferimento dei dati richiesti ad aprile 2026 sono stati [pubblicati](#) da parte di ANVUR i risultati relativi alle istituzioni e a fine maggio quelli relativi ai Dipartimenti.

🔗 <http-s://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](#), [DM 1154/2021](#) e [DM 1835/2024](#)). Più recentemente le [Direttiva del Ministro per la PA del 28/11/2023](#) e del [14/01/2025](#) hanno fornito nuove indicazioni per la misurazione della performance individuale (valutazione della leadership e introduzione valutazione 360) e sulla formazione del personale.

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. 2024/25 a **4096 iscritti** che corrisponde al **7,0%** degli iscritti totali in Unimi (+32,1% dall'a.a. 2020/21). Il dato continua a essere superiore rispetto al dato nazionale (5,4% nel 2024/25)

Studenti internazionali ^(a)	UniMi			Italia		
	2020/21	2024/25	Diff. %	2020/21	2024/25	Diff. %
% studenti internazionali / tot. studenti	5,3	7,0	+32,1 ●	3,3	5,4	+63,6

Fonte: dati MUR.
(a) Iscritti con cittadinanza straniera.
●=dato superiore al valore nazionale; ●=dato prossimo al valore nazionale (+/- 1%); ●=dato inferiore al valore nazionale.

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.

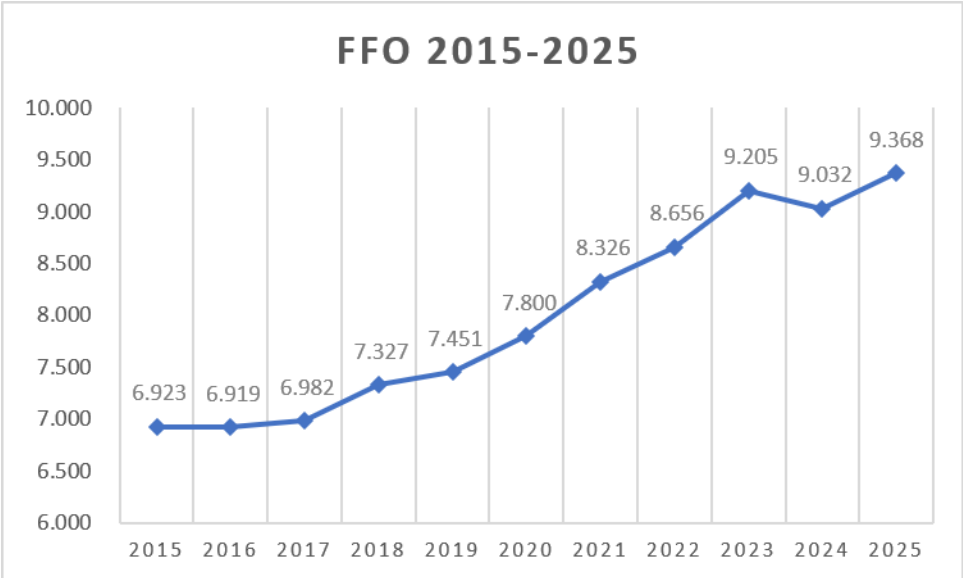
Il progetto prevede la **realizzazione di un sistema universitario integrato** centrato sulla qualità e l'innovazione della didattica su quattro temi cardine: **Health, Europe, Information Science e Sustainable development**.

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 nazionale è nel 2025 pari a 9.368€.



Fonte: dati dei DD.MM. di assegnazione del FFO 2020-2024 (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.

Ulteriori interventi, pur facendo parte del FFO, hanno delle destinazioni vincolate⁶.

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 293 milioni di euro nel 2025**, in crescita di 29 milioni rispetto al 2021, leggermente al di sotto dell’andamento complessivo nazionale.

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		
	2021	2025	Diff. %	2021	2025	Diff. %
Mln (€)	264	293	+1,1% ●	6.593	7.636	+1,6%
% sul FFO nazionale	4,0%	3,8%	-0,2pp	100%	100%	-

Fonte: dati degli allegati ai DD.MM. di assegnazione iniziale del FFO (2021, 2025), 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.

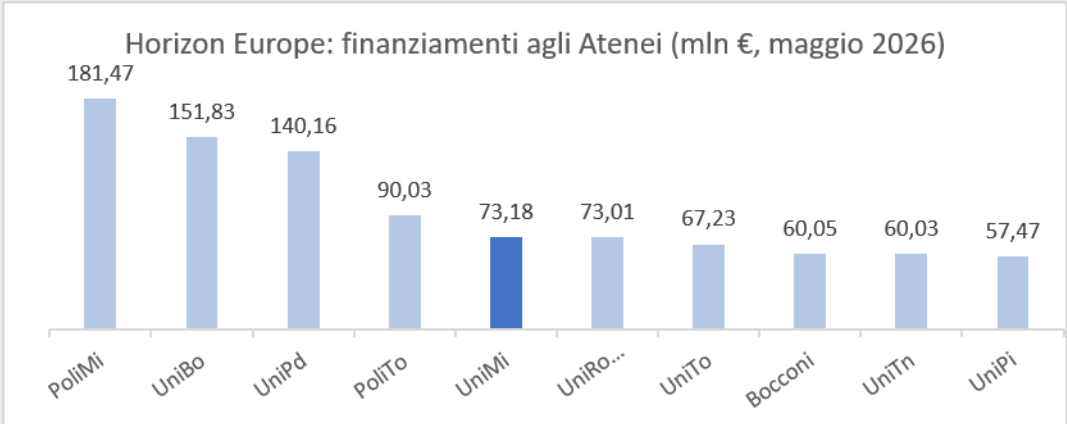
● =dato superiore al valore nazionale; ● =dato prossimo al valore nazionale (+/- 1%); ● =dato inferiore al valore nazionale.

 [Bilanci consuntivi di Ateneo](#)

⁶ 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 **142 Grant firmati** con un ruolo di coordinatori nel 34% dei casi, pari ad un contributo totale dell’UE di oltre **73 milioni di euro (19,4 mila euro il contributo pro capite** per docenti, ricercatori e assegnisti, di fatto equivalente al contributo pro capite assegnato alle università italiane).



Fonte: rielaborazione dei dati della [Commissione Europea](#) (dati in milioni di euro, aggiornamento a maggio 2025). Sono riportati solo i dati dei primi dieci Atenei per importo del finanziamento.

Horizon Europe (2021-2027)	UNIMI	Atenei italiani
Contributo assegnato totale (mln €)	73,18	1.739,4
Contributo assegnato pro capite (€) ^(a)	19.737	19.373
Grant firmati ^(b)	142	3.285

Fonte: rielaborazione dei dati della [Commissione Europea](#) (maggio 2025). (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 2024. (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.

Con l’adozione del Piano Strategico 2025-2030, l’Ateneo ha ridefinito il sistema di obiettivi e indicatori di Valore Pubblico.

In ragione della sua impostazione, il Piano Strategico concorre nella sua interezza alla creazione di Valore Pubblico. I 4 principi del Piano Strategico sono infatti orientati alle principali sfide contemporanee e comprendono, tra gli altri, l’inclusione e la responsabilità sociale, l’innovazione scientifica e tecnologica, l’attenzione al territorio, la sostenibilità economica e la promozione del diritto allo studio. In coerenza con tali indirizzi, gli obiettivi afferiscono ad ambiti quali l’intelligenza artificiale, la digitalizzazione e la valorizzazione dei dati, le iniziative culturali e il rafforzamento delle misure di supporto alla popolazione studentesca (borse di studio e disponibilità di posti letto).

Considerato il contributo trasversale del Piano Strategico alla creazione di Valore Pubblico, per ciascuno dei 4 Principi, sono stati individuati un obiettivo e un indicatore ritenuti maggiormente rappresentativi dell’impatto atteso sulla collettività.

I **quattro obiettivi e i relativi indicatori** sono riportati nella tabella seguente; per ciascuno sono indicati il valore di baseline, il target 2025 e il risultato conseguito nel 2025. Tutti i target sono stati raggiunti.

Principio	Titolo obiettivo	Titolo indicatore	Baseline	Target 2025	Risultato 2025
P1 Rafforzare l’identità di Ateneo pubblico, multidisciplinare e policentrico	Promuovere iniziative di public engagement per inclusività, rispetto dei diritti e tutela della salute	Numero presenze alle iniziative	4.250 (media 2022-2023)	4.650	9292
P2 Promuovere lo sviluppo della persona in dialogo con la società e il mondo in evoluzione	Sviluppare le competenze del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario ⁷	Rapporto fra le risorse per la formazione del personale TAB e numero di TAB di ruolo	400.000€/personale al 31/12/2023	600.000 € / personale al 31/12/2025	600.000 € / personale al 31/12/2025
P3 Incrementare l’innovazione e la responsabilità sociale in tutti i campi della ricerca e della conoscenza	Potenziamento delle attività di trasferimento tecnologico d’Ateneo	Numero di nuovi brevetti depositati relativi a invenzioni nate da ricerca di Ateneo	15 (media 2021-23)	15	29
P4 Garantire la sostenibilità e il diritto allo studio, all’accessibilità e all’inclusione	Accrescere la disponibilità e la qualità degli alloggi e delle mense per studentesse e studenti	Proporzione studenti alloggiati in strutture messe a disposizione dall’Ateneo o dall’Ente per il DSU	1,5% (2022-23)	1,5%	2,1%

⁷ Obiettivo collegato alla Programmazione triennale del sistema universitario (PRO3) con chiusura al 31/12/2026

Obiettivo di risparmio energetico

Nel Piano Strategico 2025-2030 è inoltre presente il seguente obiettivo relativo al risparmio energetico che testimonia l’attenzione dell’Ateneo verso la sostenibilità ambientale.

Nel 2025 il target non è stato raggiunto, assestandosi sui valori della baseline. Le ragioni del mancato raggiungimento del target sono imputabili a cause esterne all’area di azione dell’Ateneo. Nel corso del 2025 sono infatti proseguite le attività previste per la messa in funzione degli impianti fotovoltaici di Celoria 18 e Lodi, che tuttavia, a fine anno, non erano ancora attivi. Nonostante la pratica sia stata completata nei tempi previsti e i solleciti inviati, l'attivazione degli impianti è ferma per mancato riscontro da parte dell'Agenzia delle Dogane.

Principio	Titolo obiettivo	Titolo indicatore	Baseline (2023)	Target 2025	Risultato 2025
P1 Rafforzare l'identità di Ateneo pubblico, multidisciplinare e policentrico	Promuovere iniziative rivolte all'efficientamento energetico	KW/h di energia autoprodotta	40 mwh/anno	80 mwh/anno	40  mwh/anno

3. Risultati dell’Ateneo

Di seguito si illustrano i principali **risultati conseguiti dall’Ateneo**, con riferimento ai target 2025 degli indicatori strategici definiti nel [PIAO 2025-2027](#).

Nota metodologica
Il grado di raggiungimento del target annuale degli indicatori degli obiettivi strategici di Ateneo e dell’Amministrazione Centrale è compreso tra lo 0% e il 100% ed è calcolato, per gli indicatori quantitativi, seguendo, come previsto dal [SMVP 2025](#), queste regole:

Regola	Icona	Raggiungimento target	% raggiungimento
Risultato 2025 ≥ target 2025	✓	Target raggiunto/superato	100%
Risultato 2025 < target 2025 ma > baseline	⚠	Target parzialmente raggiunto	>0% e <100%
Risultato 2025 < target 2025 e < baseline	✗	Target non raggiunto	0%

Sintesi della performance 2025 degli indicatori strategici

Obiettivi e Principi del PSA 2025-2030 ripresi nel PIAO 2025-27	N. Indicatori 2025	Performance 2025		
		✓	⚠	✗
OS: Obiettivi di sistema: tecnologia, innovazione, digitalizzazione, semplificazione	21	18	3	
P1: Rafforzare l’identità di Ateneo pubblico, multidisciplinare e multicentrico	31	25	2	4
P2: Promuovere lo sviluppo della persona in dialogo con la società e il mondo in evoluzione	12	12		
P3: Incrementare l’innovazione e la responsabilità sociale in tutti i campi della ricerca e della conoscenza	10	7	1	2
P4: Garantire la sostenibilità e il diritto allo studio, all’accessibilità e all’inclusione	34	33	1	
Totale	108	95	7	6
%	100%	88,0%	6,5%	5,5%

Legenda: ✓ = target raggiunto; ⚠ = target parzialmente raggiunto; ✗ = target non raggiunto.

Nel primo anno di attività del Piano Strategico 2025-2030 su **108 indicatori**, **95** risultano pienamente raggiunti (**88,0%**). Considerando anche gli indicatori raggiunti parzialmente, la percentuale complessiva di raggiungimento degli indicatori sale al 92,6% (come si evidenzia al capitolo 6).

La durata sessennale del Piano Strategico spesso prevede, nel primo anno di attuazione, una serie di azioni di carattere propedeutico. In particolare, per i progetti da avviare, nel 2025 l’attività si è concentrata su analisi, progettazione, predisposizione e avvio, con la messa a regime prevista in più casi a partire dal 2026.

OS: Obiettivi di sistema

Le iniziative previste per il 2025 sono state orientate a rendere l'Ateneo più maturo sul piano culturale e organizzativo negli ambiti dell'intelligenza artificiale, della trasformazione digitale, del governo dei dati e della valorizzazione della conoscenza verso la società.

Da un lato è stata promossa la diffusione di competenze e pratiche, quali l'alfabetizzazione sull'intelligenza artificiale e l'Open Science; dall'altro è stata favorita la digitalizzazione e la gestione dei dati tramite l'adozione di piattaforme, datawarehouse, fascicolo digitale, protocolli e sistemi di sicurezza.

L'approccio sistemico si concretizza attraverso analisi preliminari, definizione di workflow, costituzione di gruppi di lavoro interdirezionali, strumenti di supporto e la predisposizione di roadmap.

L'85,71% degli indicatori OS risulta pienamente raggiunto.

Nel 2025 sono stati conseguiti integralmente, in alcuni casi oltre il target, gli obiettivi relativi all'orientamento all'AI, alla digitalizzazione dei processi e alla centralità dei dati, con l'avvio di piattaforme, lo sviluppo del datawarehouse, il fascicolo digitale e il rafforzamento delle infrastrutture sensibili.

Positivi anche i risultati nella valorizzazione della conoscenza verso il territorio, nelle iniziative di Open Science e nelle azioni trasversali di generazione di valore pubblico.

Alcuni obiettivi ad alta complessità istituzionale, tra cui le linee guida per la valutazione delle carriere dei ricercatori, il Piano di sistemazione della documentazione e il Piano di comunicazione istituzionale, previsto in uscita nel 2026 sono stati avviati attraverso una serie di azioni propedeutiche (ad esempio la assunzione del coordinamento del capitolo Nazionale di Coara).

Principio 1 (P1) – Rafforzare l'identità di Ateneo pubblico, multidisciplinare e policentrico

Il principio 1 è caratterizzato da un'elevata operatività lungo quattro direttrici trasversali. Queste sono: l'innovazione della didattica e dell'offerta (formazione su didattica ibrida, modelli didattica ricerca, open badge), l'internazionalizzazione (insegnamenti in lingua, mobilità studentesca), lo sviluppo delle sedi e del progetto MIND (cantieri, gestione, comunicazione ed eventi/contesti editoriali e social) e il rafforzamento del Public Engagement e la valorizzazione culturale (iniziative, presenze, collaborazione con scuole/territorio).

Gli obiettivi del 2025 mirano a tradurre tali direttrici in iniziative strutturate, strumenti operativi e risultati misurabili.

Nel complesso il 80,65% degli indicatori risulta pienamente raggiunto.

Nel 2025 si registrano risultati spesso superiori al target nell'innovazione didattica, nello sviluppo del progetto MIND e nelle attività di public engagement.

Si consolidano le azioni per la didattica ibrida, la formazione dei docenti, gli open badge e i corsi di soft skills; avanzano inoltre l'internazionalizzazione, la mobilità e il dottorato all'estero, insieme al potenziamento dei servizi bibliotecari e delle collaborazioni internazionali.

Procedono secondo cronoprogramma i lavori sulle nuove sedi e si rafforza la comunicazione istituzionale del progetto MIND.

Le criticità residue riguardano indicatori influenzati da fattori esterni o da tempi di osservazione più lunghi, come l'attrazione internazionale, la quota di laureati in corso, le visite bibliotecarie, l'energia autoprodotta, la realizzazione dell'aula presso la Casa di Reclusione di Opera e la nomina dei docenti referenti per l'innovazione didattica.

Principio 2 (P2) – Promuovere lo sviluppo della persona in dialogo con la società e il mondo in evoluzione

Le azioni 2025 hanno puntato su un consolidamento efficace incentrato sul benessere studentesco e servizi di supporto (counseling e incontri), sviluppo delle competenze del personale PTAB (formazione, mobilità Erasmus, inglese specialistico), occupabilità e connessione con il lavoro (job fair/recruiting, mentoring, monitoraggio tirocini) e Engagement e rete Alumni.

Tutti gli obiettivi/indicatori sono stati pienamente raggiunti.

Nel 2025 si consolidano le azioni a favore del benessere studentesco, con il potenziamento delle convenzioni per il counseling e l'estensione degli incontri nelle residenze e nelle sedi principali, con attenzione anche agli studenti internazionali.

Sul versante dello sviluppo professionale, si rafforza l'investimento nelle competenze del personale PTAB, attraverso formazione, mobilità Erasmus e corsi trasversali.

Positivi anche i risultati nell'orientamento al lavoro, con recruiting days, job fair e mentoring, così come nella costruzione della rete Alumni/Alumnae, che supera ampiamente il target grazie a un insieme coordinato di strumenti, iniziative e azioni di comunicazione.

Principio 3 (P3) – Incrementare l'innovazione e la responsabilità sociale in tutti i campi della ricerca e della conoscenza

Nel principio 3, nel 2025 si sono evidenziate azioni focalizzate su governance e sostegno alla ricerca (PSR, semplificazione, confronto con Dipartimenti), competitività (sensibilizzazione bandi UE), sostegno alle carriere early career (Dote ricerca, mentoring/networking), infrastrutture (mappatura attrezzature tramite IRIS), rafforzamento area sanitaria e valorizzazione tramite trasferimento tecnologico (brevetti, spin off, scouting e matchmaking).

È un principio in cui emerge con chiarezza la scelta di investire su strumenti che semplificano e rendono più efficaci le condizioni di produzione scientifica, accompagnando Dipartimenti e comunità di ricerca.

Il 70% degli indicatori è pienamente raggiunto.

Nel 2025 si consolidano le azioni di governance e sostegno alla ricerca, con l'attuazione del PSR, la semplificazione dei processi di rendicontazione e il confronto con i Dipartimenti. Prosegue inoltre il rafforzamento della competitività, attraverso iniziative rivolte alla partecipazione ai bandi europei e al sostegno delle carriere early career mediante la dote ricerca dedicata, mentoring e networking. Avanzano anche la mappatura delle attrezzature scientifiche tramite IRIS e le iniziative di rafforzamento dell'area sanitaria.

Risultati particolarmente positivi si registrano infine nel trasferimento tecnologico, dove brevetti e spin-off superano i target previsti.

Permangono alcune criticità su attività rinviate per priorità progettuali, tra cui i tavoli di lavoro, la mappatura delle persone coinvolte in attività di advocacy sui finanziamenti alla ricerca internazionale e l'utilizzo dei fondi Linea 2, in un quadro di miglioramento atteso nel medio periodo.

Principio 4 (P4) – Garantire la sostenibilità e il diritto allo studio, all’accessibilità e all’inclusione

Il principio 4 è il più “operativo” del Piano Strategico, con azioni volte a offrire servizi agli studenti orientati in particolare a garantire l’inclusività. Le azioni riguardano il diritto allo studio e l’inclusione (borse, alloggi, supporti finanziari, corridoi rifugiati), l’orientamento e l’accompagnamento (peer tutoring, accoglienza matricole, consulenze, tutor training, drop-out), i servizi per bisogni specifici (disabilità/DSA/BES, accessibilità spazi, sportelli dedicati), la prevenzione alla violenza di genere (sportello, rete con Policlinico, incontri, campagne) e la comunicazione/advocacy con produzione di eventi, contenuti editoriali, social, comunicati e crescita traffico web.

Il 97,06% degli indicatori è pienamente raggiunto.

Nel 2025 il principio conferma risultati molto positivi nelle azioni a sostegno del diritto allo studio, dell’inclusione e dell’accompagnamento ai percorsi universitari.

Si rafforzano le misure economiche, i servizi di tutorato e counseling, l’accoglienza delle matricole, gli interventi per studenti lavoratori e i servizi in area penitenziaria. Avanzano inoltre le azioni per l’accessibilità e i bisogni specifici, con l’ampliamento dei posti letto, degli spazi studio e la pubblicazione della mappatura dei percorsi accessibili, insieme al consolidamento delle iniziative per rifugiati e per la prevenzione della violenza di genere. Si potenziano anche le attività di orientamento, i servizi per disabilità, DSA e BES e il laboratorio di lingua italiana a Gargnano. L’unico indicatore ancora non concluso riguarda il Piano di comunicazione interna e advocacy, comunque già avviato lungo una direttrice strategica coerente e con completamento previsto nel 2026.

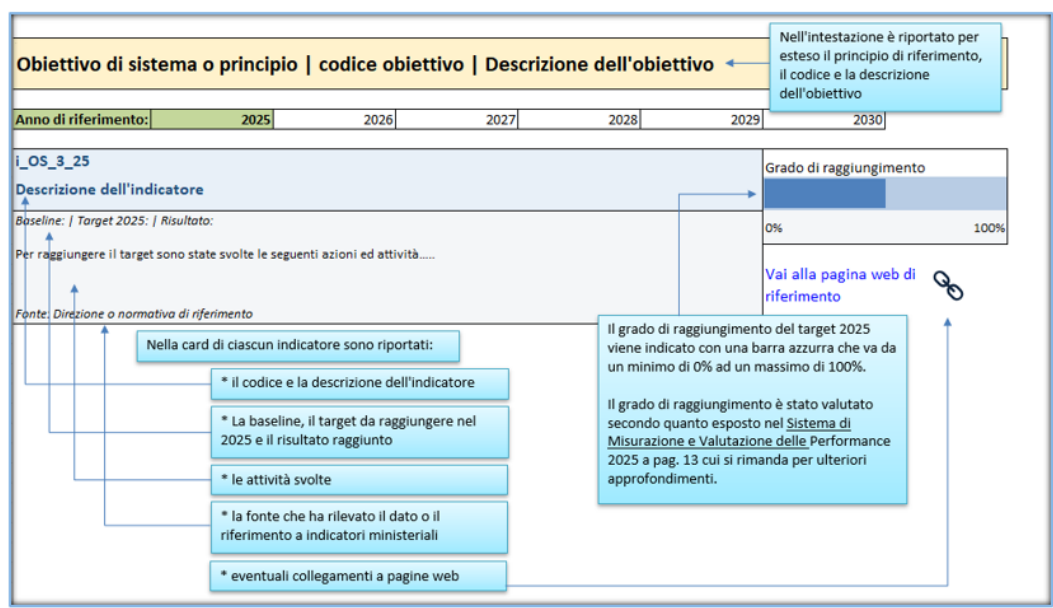
I risultati complessivamente evidenziano una forte capacità dell’Ateneo di trasformare obiettivi in attività concrete e misurabili, con una prevalenza significativa di indicatori pienamente raggiunti.

Le criticità si concentrano su tre tipologie:

- Indicatori che dipendono da fattori esterni (ex autorizzazioni Dogane per fotovoltaico; conferenza dei servizi per aula Opera; chiusure biblioteche).
- Indicatori di cambiamento strutturale con tempi lunghi (regolarità carriere/laureati; attrazione studenti internazionali; definizione docenti referenti innovazione).
- Piani/documenti in costruzione, dove nel 2025 si avviano e si implementano azioni ma la consegna finale è nel 2026 (piani di comunicazione; alcuni elementi di governance della ricerca).

In tutti i casi si tratta di indicatori particolarmente sfidanti, che valorizzano l’intera struttura del Piano Strategico proiettata su un arco temporale di 6 anni.

Una rendicontazione dettagliata di ciascun indicatore è riportata nell’allegato 1 e riporta le informazioni specificate nella figura sottostante.



4. Risultati dell’Amministrazione centrale

Di seguito vengono illustrati i principali **risultati conseguiti dall’Amministrazione centrale**, con riferimento ai target 2025 degli indicatori di salute finanziaria, di anticorruzione e trasparenza, di Customer Satisfaction e di salute organizzativa definiti nel [PIAO 2025-27](#).

Sintesi della performance 2025 dell’Amministrazione centrale

Ambito (PIAO 2025-2027)	N. indicatori 2025	Performance 2025		
Salute finanziaria	3	3	-	-
Anticorruzione e trasparenza	1	1	-	-
Customer Satisfaction e Salute organizzativa	1	1	-	-
Totale	5	5	0	0
%	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%

Legenda: = target raggiunto; = target parzialmente raggiunto; = target non raggiunto (v. [nota metodologica](#)).

Ambito di salute dell’Ente	Indicatore	Peso	Baseline (a.s.)	Target 2025	Risultato 2025	Fonte del dato ^(a)
Salute finanziaria	Indicatore delle spese di personale (IP) ^(b)	20,0%	64,9% (2023)	<80,0%	71,5%	CBPF
	Indicatore delle spese di indebitamento (IDEB) ^(b)	20,0%	0,0% (2022)	0,0%	0,0%	CBPF
	Rispetto dei tempi medi di pagamento delle fatture: tempo medio di ritardo nei pagamenti, calcolato come rapporto tra la differenza positiva o negativa della data di pagamento delle fatture rispetto alla scadenza, moltiplicato per gli importi pagati, e il totale dell’importo delle fatture ricevute (somme dovute per transazioni commerciali) ^(c)	10,0%	0,0 (2024)	0,0	0,0	CBPF
Anticorruzione e trasparenza	Grado di trasparenza dell’Amministrazione: rapporto tra la somma dei punteggi conseguiti nell’attestazione del NdV e il totale del punteggio massimo conseguibile ^(d)	30,0%	100,0% (2023)	100,0%	100,0%	AI; PAQVPOS
Customer satisfaction e Salute organizzativa	Definizione e implementazione di un nuovo strumento per la misurazione della Customer satisfaction e del Benessere organizzativo	20,0%	No	Sì	Sì	PAQVPOS
Totale performance organizzativa dell’Amministrazione centrale		100,0%				

(a) AI = Direzione Affari Istituzionali; CBPF = Direzione Contabilità, Bilancio e Programmazione Finanziaria; PAQVPOS = Direzione Performance, Assicurazione Qualità, Valutazione e Politiche di Open Science.

(b) Gli indicatori sono computati ai sensi del Decreto Legislativo 49/2012 e delle sue successive modifiche e integrazioni (https://ba.miur.it/publicDocs/Nota_metodologica_indicatori.pdf). I dati di baseline sono calcolati dall’Ateneo su dati di Bilancio 2022.

(c) Cfr. Circolare del 3 gennaio 2024 n.1 del MEF-RGS - Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell’articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41. Per il 2025 il conteggio deve essere fatto su almeno il 95% dell’importo delle fatture ricevute.

(d) Informazione pubblicata sul portale di Ateneo (<https://www.unimi.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/organismi-indipendenti-di-valutazione-nuclei-di-valutazione-o-altri-organismi-con-funzioni-analoghe#parid-11363>

5. Collegamento tra strategie e bilancio

Nel 2025, primo anno di attuazione del Piano Strategico e di insediamento della nuova Governance, il raccordo tra indirizzi strategici e programmazione di bilancio si è basato sul Documento Programmatico della Rettrice 2025-2030.

Tale documento ha definito la visione dell’Ateneo e i principi di riferimento, tra cui inclusività, rispetto dei diritti della persona, sostenibilità, responsabilità sociale e creazione di valore pubblico.

Su tale base sono state individuate le iniziative progettuali finanziate dal bilancio, secondo priorità coerenti con la sostenibilità economica. Tale impostazione è stata recepita nel Bilancio di previsione 2026, in coerenza con la pianificazione strategica, operativa ed economica.

Di seguito si riportano i principali interventi, con evidenza dei costi previsti, di quelli sostenuti nel 2025 e del relativo utilizzo delle risorse.

INTERVENTI 2025		Previsioni di costo 2025	Costi assunti 2025	% di impiego
Iniziative per gli studenti e per l'internazionalizzazione				
	Borse di studio per tesi allestero	230.000,00	229.152,00	99,63%
	Potenziamento della didattica e Faculty	170.000,00	137.489,84	80,88%
	Integrazione UE per Erasmus e prozione della nostra offerta formativa all'estero	450.000,00	333.351,67	74,08%
	Programma di visiting strutturato su corsi magistrali e dottorali	300.000,00	299.975,45	99,99%
	Tutoraggio per l'accoglimento di studenti stranieri	150.000,00	128.695,05	85,80%
	TOTALE	1.300.000,00	1.128.664,01	86,82%
Interventi per il diritto allo studio				
	Borse integrative di Ateneo	1.900.000,00	1.899.300,00	99,96%
	Borse per stranieri e rifugiati	700.000,00	699.317,38	99,90%
	Locazione Residenze DSU (al lordo dei rimborsi)	5.600.000,00	5.460.871,25	97,52%
	Servizio mensa per il DSU	3.465.000,00	3.465.000,00	100,00%
	TOTALE	11.665.000,00	11.524.488,63	98,80%
Interventi per la Ricerca ed il Trasferimento tecnologico				
	Assegnazioni per la ricerca e gestione stabulari	6.850.000,00	6.323.454,43	92,31%
	Trasferimento tecnologico (esclusa Fondazione Unimi)	1.420.000,00	934.636,03	65,82%
	Open Science	350.000,00	349.688,93	99,91%
	Bando straordinario per assegni di ricerca (ruolo ad esaurimento)	1.500.000,00	802.398,78	53,49%
	TOTALE	10.120.000,00	8.410.178,17	83,10%
Interventi per il personale TAB				
	Formazione	600.000,00	379.984,43	63,33%
	Valorizzazione dei PTA defanziata dal Ministero	2.000.000,00	2.000.000,00	100,00%
	TOTALE	2.600.000,00	2.379.984,43	91,54%
TOTALE GENERALE		25.685.000,00	23.443.315,24	91,27%

(a) Per dettagli in merito ai costi degli interventi previsti dal Piano Strategico 2025-30, si veda la Relazione al [Bilancio unico dell'esercizio 2025](#).

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 \(SMVP\) 2025](#) 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 2025-30](#), i cui indicatori e target sono stati definiti nel [PIAO 2025-27](#). Nel 2025 sono presenti **108 indicatori** strategici, **tutti con medesimo peso pari a 0,93**. Di questi, l'**88%** è stato completamente raggiunto. Considerando anche il grado di raggiungimento parziale dei restanti indicatori, il livello complessivo di raggiungimento degli indicatori del PS - e quindi la misura della performance organizzativa- raggiunge il **92,6%**.

Sintesi della valutazione della performance organizzativa di Ateneo 2025

Ambito (PIAO 2025-2027)	N. Obiettivi 2025	N. Indicatori 2025	% indicatori completamente raggiunti	% complessiva raggiungimento indicatori
OS: Obiettivi di sistema: tecnologia, innovazione, digitalizzazione, semplificazione	7	21	85,71%	95,7%
P1: Rafforzare l'identità di Ateneo pubblico, multidisciplinare e multicentrico	8	31	80,65%	85,4%
P2: Promuovere lo sviluppo della persona in dialogo con la società e il mondo in evoluzione	6	12	100,00%	100,0%
P3: Incrementare l'innovazione e la responsabilità sociale in tutti i campi della ricerca e della conoscenza	7	10	70,00%	78,2%
P4: Garantire la sostenibilità e il diritto allo studio, all'accessibilità e all'inclusione	12	34	97,06%	98,8%
Totale performance organizzativa dell'Ateneo	40	108	88%	92,6%

La performance organizzativa dell'Amministrazione centrale

La performance organizzativa dell'Amministrazione centrale comprende gli indicatori di salute definiti nel [PIAO 2025-27](#). Per l'anno 2025 comprende 5 indicatori,

Sintesi della valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione centrale 2025

Ambito (PIAO 2025-2027)	N. indicatori 2025	Somma dei pesi 2025	Somma dei punteggi 2025
Salute finanziaria	3	50	50,0
Anticorruzione e trasparenza	1	30	30,0
Customer Satisfaction	1	20	20,0
Totale performance organizzativa dell'Amministrazione centrale	5	100,0	100,0
Valutazione (da 0 a 10)			10,0

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	20,0	-
Performance organizzativa dell’Amministrazione centrale	10,0	10,0	10,0
Obiettivi operativi individuali	40,0	40,0	50,0
Comportamenti organizzativi	10,0	30,0	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 2025](#).

La Definizione degli obiettivi individuali/ Collegamento tra Obiettivi del Piano Strategico e gli Obiettivi individuali

Principio piano strategico	Obiettivi individuali
OS: Obiettivi di sistema: tecnologia, innovazione, digitalizzazione, semplificazione	37
P1: Rafforzare l’identità di Ateneo pubblico, multidisciplinare e multicentrico	16
P2: Promuovere lo sviluppo della persona in dialogo con la società e il mondo in evoluzione	5
P3: Incrementare l’innovazione e la responsabilità sociale in tutti i campi della ricerca e della conoscenza	5
P4: Garantire la sostenibilità e il diritto allo studio, all’accessibilità e all’inclusione	10
<i>Nessun collegamento</i>	14
Totale Obiettivi individuali	87

Nel **2025** gli **obiettivi individuali** assegnati al Direttore generale, ai Dirigenti e agli EP responsabili di struttura sono complessivamente pari a **87**.

In coerenza con lo SMVP 2025, tutti gli obiettivi individuali del Direttore generale e dei dirigenti devono essere collegati ad almeno un obiettivo del Piano Strategico 2025-30, secondo una logica di cascading che ne assicura la coerenza attuativa.

Le figure EP devono invece essere titolari di almeno un obiettivo non collegato al Piano Strategico, così da garantire maggiore flessibilità nel presidio di aree non direttamente coperte dalla pianificazione strategica.

Alla luce di tali indicazioni, **14 obiettivi individuali non risultano direttamente collegati al Piano Strategico**. Si tratta soprattutto di obiettivi riferiti a funzioni gestionali specialistiche (acquisti, pagamenti, procedimenti amministrativi) e ad attività di sperimentazione organizzativa o regolamentare. Pur senza un collegamento formale, essi contribuiscono all’efficienza complessiva dell’Ateneo, creando condizioni essenziali per l’attuazione delle politiche strategiche.

Dall'analisi tra obiettivi strategici e obiettivi individuali a essi collegati, emerge una prevalente concentrazione su alcuni ambiti del Piano Strategico, in particolare sugli Obiettivi di Sistema e su alcune linee dei Principi 1 e 4. Si tratta delle aree più facilmente traducibili in processi, progetti e indicatori, quindi più governabili attraverso leve organizzative, amministrative e tecniche.

In riferimento alle tematiche trattate si ha:

- Gli obiettivi individuali collegati agli **Obiettivi di Sistema** (37 su 87) delineano un ambito d'azione orientato al rafforzamento delle infrastrutture organizzative, informative e di governance dell'Ateneo. Rientrano in questo quadro la digitalizzazione dei processi, l'integrazione dei sistemi informativi, lo sviluppo di cruscotti direzionali e strumenti di supporto alle decisioni, il rafforzamento della trasparenza e dei controlli interni, nonché la gestione del rischio e la revisione dei regolamenti.
- Con riferimento al **Principio 1**, dedicato al rafforzamento dell'identità dell'Ateneo, gli obiettivi individuali si concentrano soprattutto su didattica e infrastrutture. Emergono in particolare l'innovazione didattica, anche attraverso strumenti digitali, l'impiego dell'intelligenza artificiale, la formazione del personale di supporto alla didattica e la promozione internazionale dell'offerta formativa. Un ulteriore filone riguarda lo sviluppo delle nuove sedi e la gestione dei grandi interventi infrastrutturali, con attenzione alla sostenibilità economica e alla razionalizzazione delle risorse.
- Gli obiettivi individuali collegati al **Principio 2**, relativo allo sviluppo della persona e al dialogo con la società, riguardano il benessere degli studenti, lo sviluppo delle competenze del personale, l'orientamento e l'inserimento lavorativo, nonché la valorizzazione della comunità Alumni. Nel complesso, rafforzano servizi e percorsi di accompagnamento, confermando la centralità delle persone nelle politiche di Ateneo.
- Per quanto concerne il **Principio 3**, dedicato all'innovazione e alla responsabilità sociale della ricerca, gli obiettivi individuali presentano un'impostazione prevalentemente strategica e di sistema. Mirano a rafforzare la promozione della ricerca e del networking interdisciplinare, a consolidare i rapporti con il sistema sanitario e a sviluppare il trasferimento tecnologico, creando condizioni organizzative favorevoli alla competitività e all'impatto sociale della ricerca.
- Il **Principio 4**, infine, raccoglie obiettivi individuali concreti orientati all'inclusione, all'accessibilità e al diritto allo studio. Rientrano in questo ambito interventi a favore di studenti con disabilità e DSA, iniziative per migliorare l'accessibilità dei servizi, azioni di orientamento e accoglienza, nonché misure di prevenzione delle discriminazioni e della violenza di genere. Nel complesso, tali obiettivi rendono operativi i valori di equità e sostenibilità dell'Ateneo.

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

La performance delle figure apicali 2025

La valutazione del Direttore Generale

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 2025](#).

Il Direttore Generale

Angelo Casertano, già responsabile della Direzione Servizi per la Ricerca, è stato Direttore Generale *pro tempore* dal 1° ottobre 2024 al 28 febbraio 2025. Il Consiglio di Amministrazione gli ha conferito l’incarico di Direttore Generale il 18 febbraio e resterà in carica dal 1° marzo 2025 al 29 febbraio 2028.



Dimensione	N. Indicatori 2025	Pesi 2025	Valutazione (da 0 a 10)	Valutazione pesata
Performance organizzativa di Ateneo	108	40,0	9,26	3,70
Performance organizzativa dell’Amministrazione centrale	5	10,0	10,0	1,00
Obiettivi operativi individuali	5	40,0	9,7	3,88
Comportamenti organizzativi	4	10,0	9,8	0,98
Valutazione complessiva (da 0 a 10)				9,56
% premialità				100%

La valutazione dei Dirigenti

Fascia di punteggio (media)	Obiettivi individuali	Comportamenti organizzativi	Valutazione complessiva ^(a)	
	N. Dirigenti	N. Dirigenti	N. Dirigenti	% premialità
da 9,5 a 10	7	3	9	100%
da 9,25 a 9,49	1	5	-	95%
da 9 a 9,24	1	1	-	90%
da 8,75 a 8,99	-	-	-	85%
da 8,5 a 8,74	-	-	1	80%
da 8 a 8,49	1	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	9,6	9,3	9,5	98,0%

Deviazione standard ^(b)	0,5	0,5	0,3
------------------------------------	-----	-----	-----

(a) La valutazione complessiva considera anche i punteggi della performance organizzativa di Ateneo e di Amministrazione centrale (vedi [SMVP 2025](#)).

(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^(c)

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

Deviazione standard ^(b)	1,00	0,6	0,5
------------------------------------	------	-----	-----

(a) La valutazione complessiva considera anche il punteggio della performance organizzativa di Amministrazione centrale (vedi [SMVP 2025](#)).

(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.

(c) Si segnala che a seguito degli esiti di specifici bandi di concorso 5 unità di personale EP responsabile di Direzione sono passate nel novembre 2025 all’Area dei Dirigenti e che ad una unità di personale di Area Funzionario è stato attribuito nel corso del 2025 l’incarico di Direttore di Centro”.

Confronto valutazione performance 2023-2025

Performance organizzativa (valutazione media complessiva; da 0 a 10)	2023	2024	2025
di Ateneo ^(a)	8,4	8,6	9,3
dell’Amministrazione centrale	9,0	10,0	10,0

Performance individuale (valutazione media complessiva; da 0 a 10)	2023	2024	2025
Direttore Generale	9,2	9,06 - 9,45	9,56
Dirigenti	9,1	9,5	9,5
(Deviazione standard)	(0,2)	(0,2)	(0,3)
EP resp. Dir./Centro	9,7	9,9	9,2
(Deviazione standard)	(0,2)	(0,1)	(0,5)

a) Nel confronto tra annualità occorre considerare che a partire dal 2025 la performance organizzativa è legata agli obiettivi del nuovo Piano Strategico 2025-2030

La performance di tutte le altre figure 2025

La valutazione degli EP con posizione organizzativa

Performance	Punteggio di valutazione	Quota di indennità riconosciuta	Numerosità	%
Eccellente	9,5 ≤ 10,0	100%	39	83%
	9,25 ≤ 9,49	100%	3	6%
	9,0 ≤ 9,24	100%	5	11%
Buona e molto buona	8,75 ≤ 8,99	100%		
	8,5 ≤ 8,74	95%		
	8,0 ≤ 8,49	90%		
Discreta	7,5 ≤ 7,99	85%		
	7,0 ≤ 7,49	80%		
Sufficiente	6,5 ≤ 6,99	70%		
	6,0 ≤ 6,49	60%		
Insufficiente	< 6,0	0%		
			47	100%

La valutazione degli EP senza posizione organizzativa

Performance	Punteggio di valutazione	Quota di indennità riconosciuta	Numerosità	%
Eccellente	9,5 ≤ 10,0	100%	13	59%
	9,25 ≤ 9,49	100%	2	9%
	9,0 ≤ 9,24	100%	5	23%
Buona e molto buona	8,75 ≤ 8,99	100%		
	8,5 ≤ 8,74	100%		
	8,0 ≤ 8,49	100%	1	5%
Discreta	7,5 ≤ 7,99	95%		
	7,0 ≤ 7,49	90%	1	5%
Sufficiente	6,5 ≤ 6,99	80%		
	6,0 ≤ 6,49	70%		
Insufficiente	< 6,0	0%		
			22	100%

La valutazione del personale Tecnologo di I e II livello

Performance	Punteggio di valutazione	Quota di indennità riconosciuta	Numerosità	%
Eccellente	9,5 ≤ 10,0	100%	41	59%
	9,25 ≤ 9,49	100%	7	10%
	9,0 ≤ 9,24	100%	17	24%
Buona e molto buona	8,75 ≤ 8,99	100%	1	1%
	8,5 ≤ 8,74	100%		
	8,0 ≤ 8,49	100%	4	6%
Discreta	7,5 ≤ 7,99	95%		
	7,0 ≤ 7,49	90%		
Sufficiente	6,5 ≤ 6,99	80%		
	6,0 ≤ 6,49	70%		
Insufficiente	< 6,0	0%		
			70	100%

La valutazione dei Collaboratori e Funzionari con posizione organizzativa

Performance	Punteggio di valutazione	Quota di indennità riconosciuta	Numerosità	%
Eccellente	9,5 ≤ 10,0	100%	112	54%
	9,25 ≤ 9,49	100%	33	16%
	9,0 ≤ 9,24	100%	33	16%
Buona e molto buona	8,75 ≤ 8,99	100%	13	6%
	8,5 ≤ 8,74	100%	11	5%
	8,0 ≤ 8,49	100%	5	2%
Discreta	7,5 ≤ 7,99	95%		
	7,0 ≤ 7,49	90%		
Sufficiente	6,5 ≤ 6,99	80%		
	6,0 ≤ 6,49	70%		
Insufficiente	< 6,0	0%		
			207	100%

La valutazione dei titolari di indennità specialistica resp.

Performance	Punteggio di valutazione	Quota di indennità riconosciuta	Numerosità	%
Eccellente	9,5 ≤ 10,0	100%	66	54%
	9,25 ≤ 9,49	100%		16%
	9,0 ≤ 9,24	100%		16%
Buona e molto buona	8,75 ≤ 8,99	100%	2	6%
	8,5 ≤ 8,74	100%		5%
	8,0 ≤ 8,49	100%		1
Discreta	7,5 ≤ 7,99	95%		
	7,0 ≤ 7,49	90%		
Sufficiente	6,5 ≤ 6,99	80%		
	6,0 ≤ 6,49	70%		
Insufficiente	< 6,0	0%	69	100%

La valutazione del personale afferente alle aree degli Operatori, dei Collaboratori e dei Funzionari

La valutazione del personale delle aree degli Operatori, dei Collaboratori e dei Funzionari, finalizzata all'erogazione dell'IPI (Indennità di Performance Individuale – Premio di produttività, ex articolo 120, comma 2, lettera a) del CCNL 2019-2021), si inserisce in un contesto di scambio e confronto tra Responsabile e dipendente sui comportamenti organizzativi attuati e attesi - in ottica di sviluppo e miglioramento continuo.

Nel corso del mese di maggio 2026, i/le Responsabili apicali della Struttura presso cui ciascun/a dipendente prestava servizio alla data del 31 dicembre 2025 hanno inserito una valutazione complessiva, esprimendo un giudizio positivo o negativo e accompagnandolo con un feedback a carattere costruttivo, volto a valorizzare la differenziazione qualitativa delle osservazioni relative ai comportamenti organizzativi del personale.

I comportamenti organizzativi osservati sono stati graduati sulla base dell'Area di appartenenza e hanno riguardato:

- capacità di lavorare in autonomia senza bisogno di continuo confronto;
- capacità di svolgere le attività valorizzando competenze e formazione;
- capacità di relazionarsi in modo adeguato con utenza e colleghi/e;
- capacità di garantire un apporto costante, sia qualitativo sia quantitativo.

La fase di valutazione ha riguardato 2.059 unità di personale, delle quali una sola ha ricevuto una valutazione complessiva negativa. Tutto il personale interessato dalla valutazione, a seguito della presa visione del feedback ricevuto potrà a sua volta comunicare al responsabile, se lo ritiene opportuno, un proprio commento.

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.



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	Dottorandi	Docenti	Personale TAB
Questionario MyCampus	●	●	●	●
Questionario sulle opinioni degli studenti	●			
Questionario sulle opinioni dei dottorandi e dei dottori di ricerca		●		
Indagine AlmaLaurea ^(a)	●			
Reclami (dal 2020)	●	●		

(a) Indagine “Profilo dei laureati” rivolta ai soli laureandi.

Questionario My-Campus

A partire dall’A.A. 2025-26, l’Ateneo ha adottato la rilevazione MyCampus, in sostituzione delle indagini realizzate nell’ambito del progetto Good Practice.

MyCampus è uno strumento di ascolto e monitoraggio, finalizzato a rilevare bisogni, aspettative ed eventuali criticità connesse ai servizi rivolti all’utenza interna, mediante il coinvolgimento del personale e della comunità studentesca.

Il questionario è strutturato per raccogliere le valutazioni sui principali servizi erogati dalle strutture, organizzati per aree di intervento e differenziati per categoria di rispondenti (docenti/ricercatori e specializzandi/dottorandi; PTAB, CEL e altre figure; studenti iscritti ad anni successivi al primo e ai corsi magistrali; matricole dei corsi triennali e a ciclo unico).

La compilazione è avvenuta tramite la piattaforma LimeSurvey, con accesso mediante credenziali di Ateneo. La piattaforma ha garantito l’anonimato dei rispondenti, che hanno potuto esprimere il proprio livello di soddisfazione su una **scala da 1 a 6** (dove: 1 = completamente in disaccordo/insoddisfatto; 6 = completamente d’accordo/soddisfatto).

La prima rilevazione si è svolta tra novembre 2025 e gennaio 2026 per le prime tre categorie; per gli studenti e le studentesse del primo anno dei corsi di laurea triennale e a ciclo unico, invece, si è svolta tra marzo e aprile 2026.

Il tasso di risposta varia significativamente in funzione della categoria dei compilatori (dal 2,5% degli studenti degli anni successivi al 33,1% del personale PTAB e CEL). Il 71% delle risposte proviene da soggetti afferenti alle sedi del Centro e di Città Studi.

Indagine Mycampus	2025/26
Tasso di risposta	
DDA	9,4%
PTAB e CEL	33,1%
Studenti I anno	4,4%
Studenti anni successivi	2,5%

Al fine di formulare un giudizio sintetico di valutazione complessiva dell’esperienza universitaria, è stato calcolato un **Indice di soddisfazione** (scala da 1 = per nulla a 6 = pienamente soddisfatto), determinato dalla media dei quesiti riferiti al grado di soddisfazione.

Gli utenti che dichiarano un livello di soddisfazione complessivamente soddisfacente (media >3,5) raggiungono una percentuale maggiore per il personale PTAB e CEL e per gli studenti del primo anno. Gli studenti degli anni successivi, al contrario, sono coloro che esprimono complessivamente un minore grado di soddisfazione (il 68% presenta un giudizio medio >3,5).

	Soddisfazione media complessiva	Complessivamente soddisfatti (media >3,5)
DDA	4,0	73%
PTAB	4,1	79%
Studenti I anno	4,1	77%
Studenti anni successivi	3,9	68%

I risultati dell’indagine in forma estesa saranno presentati alla governance in luglio e successivamente diffusi presso la comunità accademica.

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, 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 al relativo appello d’esame.

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.

Anno Accademico	Studenti coinvolti	Studenti potenziali	Grado di copertura	Questionari compilati	N. questionari / N. studenti coinvolti
2024/25	46.189	56.208	82%	240.741	5,21
2023/24	46.763	57.380	82%	236.519	5,06
2022/23	48.279	59.121	82%	241.217	5,00

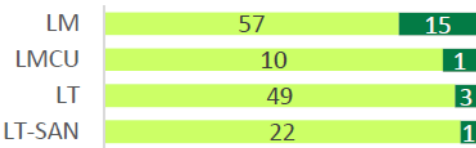
I [risultati](#) sono consultabili, in forma anonimizzata, per facoltà e corso di laurea sul portale di Ateneo e sono analizzati dal Nucleo di Valutazione (NdV), che segnala all’Ateneo i principali aspetti positivi e le aree di miglioramento nella propria [Relazione annuale](#), alla quale si rimanda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

Dall’ultima Relazione del NdV sull’a.a. 2024/25 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. Emergono **livelli elevati di soddisfazione da parte degli studenti** di tutte le tipologie di CdS con valori medi generalmente superiori a 7⁸ per tutti gli aspetti considerati e in molteplici casi superiori a 8,5.

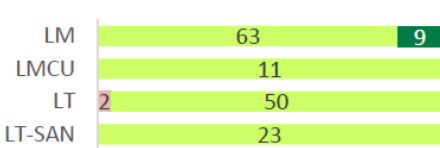
Focalizzando l’attenzione sugli **studenti frequentanti** si rileva che in proporzione i **CdS delle lauree magistrali (LM)** sono caratterizzati da livelli di soddisfazione più elevati.

I CdS delle Lauree Triennali (LT) e delle Lauree Magistrali a Ciclo Unico (LMCU) presentano meno casi con livelli di soddisfazione superiori ad 8,5 ma quasi tutti i CdS sono sostanzialmente superiori a 7. I CdS delle classi sanitarie (LT-SAN) caratterizzati dall’obbligo di frequenza e per i quali si raccolgono esclusivamente le opinioni degli studenti frequentanti, mostrano livelli di soddisfazione generalmente inferiori rispetto alle altre tipologie di laurea, pur mantenendosi complessivamente su valori più che positivi. Si riportano di seguito i risultati di un sottoinsieme delle domande del questionario.

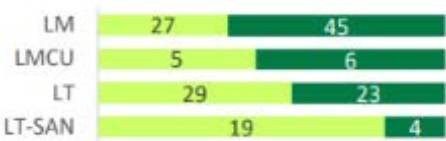
Si ritiene complessivamente soddisfatto/a di questo insegnamento?



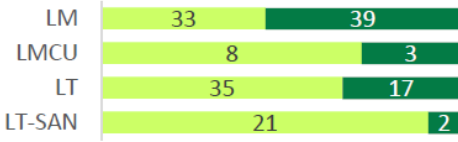
Le conoscenze preliminari possedute sono risultate sufficienti per la comprensione degli argomenti previsti nel programma d'esame?



Ritiene che l'insegnamento sia coerente con gli obiettivi formativi del Corso di Studio?



All'inizio delle lezioni gli obiettivi e i contenuti dell'insegnamento sono stati presentati in modo chiaro?



■ Nr CdS con valore medio <=7
■ Nr CdS con valore medio >7 e <=8,5
■ Nr CdS con valore medio >8,5

⁸ In una scala da 2 a 10.

Opinioni dei dottori di ricerca

L’ Ateneo a partire dall’ottobre 2023 ha avviato una rilevazione per misurare il livello di soddisfazione dei dottorandi e dei dottori di ricerca. La terza rilevazione si è avviata nell’ottobre 2025 e nel gennaio 2026 si è fatto una prima analisi dei dati (parziali per quanto concerne i dottori):

	Compilazioni	Potenziali compilatori	% compilazione
Questionario “dottori di ricerca”	234	522	44,8
Questionario “dottorandi”	934	979	95,4

La soddisfazione complessiva per le attività formative offerte durante il dottorato è poco più che sufficiente per i dottori di ricerca, mentre è più positiva presso le nuove coorti. Le attività di ricerca legate alla tesi di dottorato e le altre attività di ricerca sono invece giudicate ampiamente soddisfacenti.

Il livello di soddisfazione dei **dottorandi**, è complessivamente poco più che sufficiente per i dottori di ricerca, mentre è più positiva presso le nuove coorti. Ampiamente soddisfacenti appaiono le valutazioni per le **attività di ricerca legate alla tesi di Dottorato** e alle altre attività di ricerca. Particolarmente positivi sono anche i livelli di soddisfazione per le esperienze di ricerca all’estero e presso altre istituzioni di ricerca. I livelli di soddisfazione in relazione alle aule, agli spazi e alle attrezzature risultano in generale sufficienti anche se in alcuni casi (in particolare: spazio personale destinato ai dottorandi) mostrano margini di miglioramento.

La coorte di chi ha concluso il primo anno esprime il maggior grado di soddisfazione su tutti gli aspetti indagati.

Un aspetto migliorabile sono gli indicatori di trasparenza dei flussi di informazione e coinvolgimento; in particolare il coinvolgimento dei dottorandi nella programmazione delle attività è ritenuto insufficiente dai dottorandi che hanno completato il 2° anno di corso.

La soddisfazione riguardo a aule, spazi e attrezzature si attesta generalmente su livelli sufficienti; tuttavia, emergono alcune aree, come lo spazio personale riservato ai dottorandi, che presentano ulteriori possibilità di miglioramento

Strumenti e strutture (valori medi) ⁹	Dottori di ricerca	Dottorandi	
		1° anno	2° anno
Le aule e gli spazi utilizzati per l’attività formativa erano / sono adeguati (si vedeva, si sentiva, si trovava posto).	7,4 (-0,2)	7,8 (+0,2)	7,3 (=)
Gli spazi utilizzati per l’attività di ricerca erano adeguati (dimensioni, luminosità, livello di sicurezza, etc.).	7,0 (-0,2)	n.d.	n.d.
Lo spazio personale riservato ai dottorandi era / è adeguato (dimensioni, strumentazione, etc.)	6,5 (-0,2)	6,8 (+0,5)	6,1 (+0,2)
I servizi bibliotecari erano / sono adeguati alle mie necessità.	7,2 (-0,5)	7,7 (+0,2)	7,6 (+0,3)
Le attrezzature informatiche e le connessioni erano / sono adeguate per tutte le attività svolte.	6,9 (-0,2)	7,1 (+0,2)	6,6 (=)
Le attrezzature necessarie alla ricerca erano / sono adeguate e accessibili.	7,1 (-0,1)	7,4 (+0,3)	7,0 (+0,3)
Sono soddisfatto del supporto fornito dagli uffici di segreteria.	7,1 (=)	7,4 (+0,3)	7,1 (+0,2)

⁹ Valori medi sono espressi su scala 1-10. Tra parentesi è riportata la differenza rispetto alla valutazione della rilevazione dell’anno precedente.

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 cui l’istanza ricevuta si riferisce 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 2025 sono stati inoltrati 339 reclami, dato in crescita (+26%) rispetto all’anno precedente. Tutti hanno ricevuto una risposta entro 5 giorni lavorativi (in media 2,44 gg). Le tipologie riguardano principalmente la carriera degli studenti e l’organizzazione della didattica. 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	2024	2025	Diff.
Numero di reclami	269	339	26,0%
Tempo medio di evasione (gg)	2,54	2,44	-3,9%
Risposte entro 5 gg lavorativi	100%	100%	=
Tipologia di reclamo (%)			
A. Procedure amministrative inerenti alla carriera degli studenti	28%	29%	+1pp
B. Diritto allo studio ^(a)	29%	16%	-13pp
C. Organizzazione della didattica ^(b)	11%	23%	+12pp
D. Rapporti con i docenti ^(c)	17%	9%	-8pp
E. Altro (biblioteche, servizi tecnologici, logistici, economici)	14%	23%	+9pp

(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 e livello di soddisfazione (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 2024 è in calo rispetto al 2021 ed è **pari all’87,6%**. La percentuale di laureati che si iscriverebbero nuovamente all’Ateneo è pari nel 2025 al **79,1%**, dato leggermente in flessione rispetto al 2021 (**80,2%**).

Dati di sintesi dell’indagine AlmaLaurea (profilo laureati)	2021	2025	Diff.
N. laureati UniMi	11.679	11.601	-1%
Tasso di compilazione	97,9%	95,9%	-0,2 pp
È complessivamente soddisfatto/a dell'organizzazione degli esami (appelli, orari, informazioni, prenotazioni, ...)	84,2%	80,1%	-4,1 pp
È complessivamente soddisfatto/a dei rapporti con i docenti	89,7%	88,1%	-1,6 pp
“È complessivamente soddisfatto/a del corso di laurea?” (% Sì) ^(a)	89,1%	87,6%	-1,5 pp
“Si iscriverebbe di nuovo all'università?” (% Sì, nello stesso Ateneo) ^(b)	80,2%	79,1%	-1,1 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.

La quasi totalità degli studenti intervistati ha dichiarato di aver utilizzato le aule (98,5%) ritenendole adeguate nel 81% dei casi (rispetto al 2021 quando era pari a 79,8%).

In generale si rileva in tutti gli ambiti una migliore soddisfazione dei servizi offerti. In particolare in forte crescita rispetto al 2021 è la valutazione sul **numero di postazioni informatiche** che passa dal 62,6% al 71% e sulla loro adeguatezza (seppure ci siano ancora ampi margini di miglioramento).

La valutazione dell’**adeguatezza sulle attrezzature** per “altre attività didattiche” continua a essere molto positiva raggiungendo nel 2025 il 79,9% di soddisfazione. Continuano a essere molto utilizzati i servizi di biblioteca e molto apprezzati (94,4%).

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

Soddisfazione dei laureati sui servizi offerti	2021	2025	Diff.
Ha utilizzato le aule? (% Sì)	98,2	98,5	+ 0,3pp
<i>Le aule erano adeguate (% Sì)</i>	79,8	81	+ 1,2pp
Ha utilizzato le postazioni informatiche (% Sì)	62,6	71	+8,4pp
<i>Le postazioni informatiche erano in numero adeguato? (% Sì)</i>	54,6	61,2	+6,6pp
Ha utilizzato le attrezzature per le altre attività didattiche (laboratori, attività pratiche, ...)? (% Sì)	75,3	77,7	+2,4pp
<i>Le attrezzature per le altre attività didattiche (laboratori, attività pratiche, ...) erano adeguate? (%Sì)</i>	78,7	79,9	+1,2pp
Ha utilizzato i servizi di biblioteca (prestito/consultazione, orari di apertura, ...)? (% Sì)	80,7	81	+0,3pp
<i>Valuta positivamente i servizi di biblioteca (prestito/consultazione, orari di apertura ...)? (% Sì)</i>	91,8	94,4	+2,6pp

8. Benessere organizzativo, welfare e parità di genere

Il Benessere Organizzativo

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.

Il progetto biennale di valutazione del rischio stress lavoro-correlato in Ateneo

Nel primo semestre 2024 l'Ateneo ha avviato un progetto biennale finalizzato alla valutazione del rischio stress lavoro-correlato, come previsto dal Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro - D.lgs. 81/2008, optando per un approccio che va oltre il mero adempimento normativo.

Gli obiettivi principali del progetto consistono nell'individuazione delle aree di rischio connesse al contesto e al contenuto dell'attività lavorativa, al fine di definire adeguate azioni correttive e preventive, nonché nel riconoscimento e nella valorizzazione dei punti di forza dell'organizzazione. L'iniziativa intende inoltre contribuire al perseguimento dell'Obiettivo 4 del Piano Strategico 2025-2030 ("Potenziare il benessere lavorativo") e alla predisposizione di indicatori utili ai fini della valutazione ANVUR prevista per il 2027. Il progetto coinvolge l'intera comunità lavorativa dell'Ateneo e si articola in più fasi operative.

Preliminarmente è stato costituito, con decreto rettorale, un Gruppo di Gestione che ha definito un "Piano di Valutazione e gestione del rischio". Successivamente si è proceduto alla raccolta e analisi degli Eventi Sentinella, ovvero indicatori numerici, oggettivi e verificabili, qualificati come possibile esito di stress lavoro-correlato, rilevati su un triennio (ne sono un esempio: assenze per malattia, assenza dal lavoro, infortuni, turnover, richieste di visita straordinaria al Medico Competente).

Si è poi proceduto con la fase approfondita del progetto che ha visto la partecipazione diretta dei lavoratori e delle lavoratrici attraverso due strumenti di raccolta della percezione soggettiva del rischio stress lavoro-correlato: un questionario anonimo e i focus group.

Il questionario anonimo è stato approvato dal Comitato Etico ed è specificatamente dedicato a stress e benessere organizzativo. Il questionario ha indagato variabili socio-anagrafiche, le richieste del lavoro (sovraccarico; lavoro extra-orario; relazioni disfunzionali; conflitto lavoro casa; percezione di esposizione al mobbing, technostress), le risorse del lavoro (processi comunicativi; ricompensa, supporto tra pari e da parte dei superiori; senso di appartenenza, significato del lavoro; adeguatezza degli ambienti di lavoro; risorse per la gestione delle tecnologie digitali), l'autoefficacia percepita, la salute (work engagement; burnout; soddisfazione; salute mentale e fisica; distress connesso all'uso delle tecnologie digitali).

Il questionario ha ottenuto un'elevata adesione, con il coinvolgimento complessivo di 2.901 persone. Particolarmente alta la partecipazione del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, con una media del 56%.

Si riportano di seguito le percentuali di partecipazione per ruolo:

- Personale TAB: Settore Biblioteche 67%; Settore Servizi Generali e Tecnici 88%; Settore Amministrativa e Gestionale 60%; Settore Tecnico-Scientifico ed Elab. Dati, Socio-San. 42%.
- Personale Accademico: Professori Ordinari 35%; Professori Associati 44%; Ricercatori Confermati 35%; Ricercatori a Tempo Determinato A/B/TT 44%; Assegnisti di ricerca 26%; Specializzandi 9%.

Nel periodo compreso tra ottobre 2025 e marzo 2026 è stata realizzata la seconda fase della valutazione approfondita tramite focus group, finalizzati a integrare e contestualizzare i dati quantitativi emersi dal questionario.

L'attività ha consentito di approfondire vissuti e percezioni dei diversi gruppi omogenei e di raccogliere proposte utili alla definizione delle azioni di miglioramento. Complessivamente sono stati realizzati 31 focus group, ai quali hanno partecipato 280 persone.

Alla data della presente relazione è in corso l'analisi delle risultanze emerse, finalizzata alla definizione del piano di miglioramento e delle successive attività di monitoraggio. Sono programmate informative per gli organi e un evento di restituzione alla comunità accademica nel corso dell'autunno 2026.

A supporto delle attività di informazione è stata infine realizzata una pagina web dedicata al progetto, contenente aggiornamenti sullo stato di avanzamento dell'iniziativa, materiali informativi sullo stress lavoro-correlato e indicazioni sui servizi di supporto disponibili.



<https://work.unimi.it/rlavoro/welfare/133127.htm>

Azioni del Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni CUG

I Comitati Unici di Garanzia (CUG), comitati paritetici costituiti all'interno delle amministrazioni pubbliche con compiti propositivi, consultivi e di verifica in materia di benessere organizzativo e pari opportunità, garantiscono un ambiente lavorativo nel quale sia contrastata qualsiasi forma di discriminazione nei confronti di lavoratrici e lavoratori.

Vale la pena qui ricordare l'importanza della promozione delle pari opportunità nella PA, del ruolo dei CUG, oltre alla **necessità di creare un forte legame tra le dimensioni di pari opportunità, benessere organizzativo e performance delle amministrazioni**, come previsto dal D.lgs n.150 del 2009 e dalla direttiva della Funzione Pubblica n.2 del 2019.

All'interno di tale contesto normativo, **il Comitato Unico di Garanzia (CUG) dell'Università degli Studi di Milano ha tra i suoi obiettivi la tutela, la valorizzazione e la promozione della dignità e dei diritti della persona nell'ambito delle attività di lavoro, studio e ricerca, nonché la promozione del benessere lavorativo** anche attraverso un'efficace conciliazione tra vita professionale e vita familiare.

A tale scopo il Comitato ha realizzato diverse iniziative sia per monitorare lo stato della parità e del disagio in Ateneo, sia per promuovere azioni migliorative:

- collaborazione attiva con la Consigliera di Fiducia;
- redazione e monitoraggio dell'applicazione del "Regolamento per l'attivazione e la gestione di un'identità alias per persone in transizione di genere";
- collaborazione con le figure in Ateneo dedicate alle Pari Opportunità e all'inclusione;
- collaborazione con l'Osservatorio contro la Violenza sulle Donne;
- pareri, monitoraggio e indicazioni sul Piano integrato di attività e organizzazione per gli aspetti relativi al Lavoro Agile, all'Accordo per l'aggiornamento delle politiche di People care, al Piano di formazione;
- partecipazione ad indagini nazionali ed internazionali sulla condizione femminile, e benessere organizzativo, in rete con Centri di ricerca, Enti e Istituzioni.

Nel luglio 2025 a seguito di una lunga e importante revisione regolamentare avvenuta all'interno del Comitato, viene approvato con Decreto Rettorale (DR 3369/2025) il nuovo [Regolamento per la costituzione e le modalità di funzionamento del CUG](#). Per la prima volta il Regolamento ha previsto che la costituzione del Comitato avvenga a seguito di una raccolta di manifestazioni di interesse. A dicembre 2025, con Decreto Rettorali n.5404/2025,- è stata così nominata la nuova composizione del [CUG per il triennio 2026-2028](#).

Per il dettaglio delle azioni e delle iniziative svolte durante il 2025 si rimanda alla [Relazione CUG 2026](#), consultabile sul Portale CUG del Dipartimento della Funzione Pubblica.

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 2025 la spesa complessiva per gli interventi di welfare in Ateneo è pari € 1556,2. La platea dei beneficiari degli interventi si è ampliata complessivamente del 19,6% negli ultimi cinque anni: tale incremento, che si spiega anche con la graduale ripresa delle attività post-covid, è stato sostenuto con l’ampliamento della proposta di welfare offerta al personale.

 [Welfare d’Ateneo](#)

 [Relazione annuale sui servizi di Welfare in Ateneo Anno 2025](#)

Costi degli interventi di welfare in UniMi (migliaia di €)	2021	2025	Diff. %
Assistenza sanitaria ^(a)	859,1	1.235,1	43,8%
Diritto allo studio per i figli dei dipendenti ^(b)	151,9	143,9	-5,3%
Asili nido ^(a)	72,2	104,7	45,0%
Centri ricreativi/campus estivi ^(a)	47,8	48,3	1,0%
Non autosufficienza dei familiari ^(c)	8,6	24,2	181,4%
Totale	1.139,5	1556,2	36,6%

Fonte: Rielaborazione dell’Ufficio di Supporto al Sistema AQ di Ateneo, Performance e Valutazione (dati tratti dal Bilancio di Ateneo).

Beneficiari degli interventi di welfare in UniMi	2021	2025	Diff. %
Assistenza sanitaria ^{(a)(d)}	3.455	4.205	+21,7
Diritto allo studio per i figli dei dipendenti ^(b)	259	237	-8,5
Asili nido ^(a)	94	102	+8,5
Centri ricreativi/campus estivi ^(a)	135	170	+25,6
Non autosufficienza dei familiari ^(c)	4	6	+50
Totale	3.947	4.720	+19,6

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](#)¹⁰: 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, attraverso l’analisi di contesto delle componenti universitarie;
- [Gender Equality Plan \(GEP\) 2025-27](#): adottato nel 2024, 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 \(PAP\) 2025-27](#): 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 dell’identità alias](#): emanato nel 2018 e aggiornato nel 2023, basato sul principio della pari dignità delle persone e sul riconoscimento del diritto all’autodeterminazione di genere.

Gli indicatori sulla parità di genere in Ateneo negli anni 2020-2024 mostrano che, rispetto alla media nazionale, UniMi risulta avere dati migliori rispetto a tutti gli indicatori a eccezione del GCI che nel 2024 ha un dato più alto rispetto alla media nazionale.

Indicatori per il Bilancio di Genere degli Atenei	UniMi		Italia	
	2020	2024	2020	2024
% donne iscritte ^(a)	59,4 ●	58,4 ●	56,0	56,8
% donne laureate	60,4 ●	61,3 ●	56,6	57,7
% donne dottorande ^(a)	54,5 ●	56,0 ●	47,9	49
% donne dottoresse di ricerca	53,6 ●	55,1 ●	49,9	48,2
% donne ricercatrici universitarie	50,6 ●	49,5 ●	46,4	46,3
% donne con qualifica di prof. Ordinario	30,3 ●	31,0 ●	25,4	28,9
% ricercatrici in area STEM ^(b) sul totale dei ricercatori della stessa area	50,9 ●	48,7 ●	43,1	40,5
% donne con qualifica di prof. ordinario in area STEM ^(b) sul totale dei prof. ordinari della stessa area	34,9 ●	32,8 ●	21,4	24,2
Glass Ceiling Index – GCI ^(c)	1,41 ●	1,42 ●	1,52	1,37

Fonte: dati MUR.
(a) Il dato si riferisce agli aa. 2020/21 e 2024/25.
(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.

¹⁰ Il Bilancio di Genere 2025 è in fase di redazione.

9. Anticorruzione e trasparenza

Strategia del Consiglio di Amministrazione

Nel 2022 il Consiglio di Amministrazione ha definito la strategia in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione per il triennio 2023-2025. In particolare, nella seduta del 29 novembre 2022 il CdA ha approvato 7 linee strategiche, dando mandato all’RPCT di sviluppare la [sezione 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO](#) in coerenza con tali indirizzi, di seguito riportati:

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
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

Il 2025 ha quindi rappresentato l’ultimo anno di attuazione delle linee strategiche approvate nel 2022. Nella seduta del 16 dicembre 2025, il Consiglio di Amministrazione ha definito la nuova strategia per il triennio 2026-2028, che sarà illustrata nella prossima relazione sia sotto il profilo programmatico sia con riferimento agli esiti del primo anno di applicazione.

Inoltre, nel quadro del Piano Strategico 2025-2030, approvato dagli Organi accademici nel mese di dicembre 2024, sono state individuate azioni di sistema volte a richiamare e valorizzare i principi di buon andamento, efficienza e trasparenza dell’azione amministrativa. Da tali indirizzi sono derivate misure di prevenzione, sia generali sia specifiche, il cui esito applicativo è illustrato nel paragrafo 2.3.2 del [PIAO 2026-2028](#).

Principali aree di intervento nel 2025

I principali risultati relativi alle tematiche dell’Anticorruzione e della Trasparenza, conseguiti nel 2025 sono stati riportati nella sotto-sezione 2.3 del PIAO 2026-2028. In particolare:

- nel paragrafo 2.3.5 è riportato lo stato di attuazione del sistema di gestione del rischio corruzione in UniMi, con particolare riferimento alle misure specifiche di prevenzione (definite per ciascun processo) adottate nel 2025
- negli allegati al paragrafo 2.3.5 sono invece documentati i risultati conseguiti in relazione alle misure generali di prevenzione (trasversali all’intera amministrazione) adottate nel 2025.

Alla luce degli indirizzi strategici definiti dagli Organi di Ateneo, nel corso del 2025 l’Università ha proseguito il rafforzamento del proprio sistema di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza, intervenendo sia sul piano organizzativo e procedurale, sia su quello culturale e formativo. Le iniziative attuate hanno avuto l’obiettivo di consolidare la gestione del rischio corruttivo nei processi maggiormente esposti, promuovere la piena attuazione delle misure

previste, nonché favorire la diffusione di comportamenti improntati all'etica pubblica e alla responsabilità, in un'ottica di miglioramento continuo.

Si riportano di seguito, in sintesi, le principali azioni promosse nel 2025, articolate per ambiti di intervento.

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 2025 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 2025 è stato concluso l'iter di gestione del rischio con riguardo ai seguenti processi:

- Contabilizzazione e pagamento delle spese dei Centri di Servizio e delle Direzioni
- Supporto alla tutela dei risultati della ricerca
- Promozione dell'offerta formativa internazionale dell'Ateneo
- Processo decisionale per la programmazione degli acquisti delle risorse bibliografiche elettroniche d'Ateneo
- Gara d'appalto per l'affidamento di forniture e servizi sopra soglia comunitaria a beneficio delle diverse strutture di Ateneo, anche Dipartimentali
- Gara d'appalto per l'affidamento di lavori sopra soglia comunitaria
- Attribuzione benefici riguardanti alloggi e residenze
- Affidamento lavori di importo inferiore a € 40.000,00
- Erogazione dei rimborsi di welfare
- Gestione dell'elaborazione dei cedolini paga/dettagli pagamenti per il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario (TAB), docenti e ricercatori, personale assimilato e convenzionato - focus personale TAB e docenti
- Gestione dell'elaborazione dei cedolini paga/dettagli pagamenti per il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario (TAB), docenti e ricercatori, personale assimilato e convenzionato - focus borsa di dottorato, contratto di formazione specialistica, borsa promettenti laureati, assegno di ricerca [in esaurimento], altre borse e premi, tirocini, contratti individuali.

La gestione del rischio attraverso misure generali: codice di comportamento

Il percorso di revisione del Codice di comportamento UniMI è stato ampio e partecipato, sviluppandosi nel biennio 2024-2025 sotto la supervisione del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) e con il contributo di esperti, referenti anticorruzione, Direzioni amministrative, Comitato etico, DPO, CUG, delegati e Commissione Regolamenti (composta sia da senatori che da consiglieri). Questo lavoro collettivo ha permesso di armonizzare le diverse istanze interne e di garantire che le innovazioni introdotte fossero pienamente conformi alla cornice giuridica e rappresentative dell'identità etica dell'Ateneo.

Un elemento fondamentale di questo processo è stata la fase di consultazione pubblica, che si è svolta dall'11 settembre al 1° ottobre 2025, durante la quale la bozza del Codice è stata messa a disposizione della comunità universitaria per raccogliere osservazioni e proposte migliorative. Successivamente, il testo è stato esaminato dalla Commissione Regolamenti nella seduta del 4 novembre 2025, a conferma di un approccio trasparente e condiviso.

Successivamente, come previsto dalla normativa, il Codice di comportamento UniMI è stato sottoposto all'attenzione del Nucleo di Valutazione per l'acquisizione del prescritto parere, ai sensi dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. Il Nucleo ha espresso il proprio parere nella riunione telematica asincrona del 26-27 novembre 2025 sottolineando apprezzamento per il metodo di lavoro adottato e in termini complessivi per la bozza di Codice

presentata. Per migliorare l'efficacia del testo, il Nucleo ha suggerito alcune modifiche, che sono state in larga parte accolte; lo schema di codice ha quindi ottenuto il parere favorevole del Senato Accademico il 9 dicembre 2025 ed è stato approvato definitivamente dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16 dicembre 2025.

La gestione del rischio attraverso misure generali: formazione

Nel primo semestre dell'anno 2025 è stato progettato il programma formativo con l'obiettivo di approfondire il tema del conflitto di interesse sotto diversi punti di vista (etico/sociologico, giuridico nel diritto amministrativo e penale, organizzativo/procedurale, nell'area della ricerca scientifica, del reclutamento e degli appalti ecc.). In totale sono stati previsti 7 seminari della durata di due/tre ore ciascuno, la cui erogazione è iniziata nel mese di ottobre 2025 con proseguimento nel 2026.

Prima dell'avvio del corso è stato somministrato a tutti i destinatari del corso un questionario sul significato percepito del conflitto di interesse. A fine corso verrà somministrato nuovamente il questionario per valutare le modifiche intervenute in seguito alla formazione.

I destinatari del corso sono i Direttori di Dipartimento, Responsabili amministrativi di Dipartimento, Referenti Anticorruzione, Dirigenti, Capi settore, Capi ufficio. Il percorso sarà registrato offrendo la possibilità al personale di seguirlo anche in un momento successivo.

Nell'ultimo trimestre del 2025 è stata avviata la progettazione di un percorso formativo e-learning sul tema dell'etica pubblica per un totale di circa 3 ore suddiviso in diverse pillole di breve durata. È stato previsto un unico focus di approfondimento partendo da quanto previsto nel Codice di comportamento. In particolare, verrà esaminato il rapporto di lavoro pubblico approfondendo gli elementi distintivi di un comportamento in servizio eticamente corretto.

La progettazione, curata da un gruppo di docenti UniMi, esperti della materia, terminerà entro il 30 giugno 2026. Seguirà l'erogazione a favore del personale PTAB.

La gestione del rischio attraverso misure generali: conflitto di interesse

Al termine della sperimentazione condotta nel 2024 consistente in una richiesta capillare delle dichiarazioni su eventuali conflitti di interesse a tutte le figure chiave impegnate in procedure di affidamento di qualsiasi importo, erano emerse significative difficoltà operative e un appesantimento delle attività degli uffici con particolare riguardo alla Direzione Centrale Acquisti.

La Direzione in argomento ha pertanto proposto l'eliminazione della dichiarazione di assenza di conflitto di interessi richiesta per ogni singola procedura a tutti i soggetti coinvolti, ritenendo adeguato e sufficiente, richiamando una sentenza del Consiglio di Stato del 2019 e il principio di fiducia introdotto con il D.lgs. n. 36/2023, che venisse effettuata la dichiarazione solo all'atto dell'assegnazione all'ufficio e, con riferimento alle singole procedure, solo in caso di effettivo conflitto di interesse.

L'RPCT, preso atto delle difficoltà segnalate e acquisito sulla questione un parere interno da parte del delegato alla Semplificazione amministrativa, ha optato per una misura maggiormente sostenibile da un punto di vista organizzativo che nel contempo salvaguardasse l'obiettivo di individuare e gestire i conflitti di interesse; nello specifico, è stato stabilito di prevedere, negli atti con cui i soggetti sono investiti di funzioni nell'ambito di ciascuna procedura di aggiudicazione e nella successiva fase di esecuzione, l'esplicita menzione del duplice obbligo, in capo a chi si trovi in una situazione di conflitto di interessi, di darne comunicazione e di astenersi dal partecipare. Per sensibilizzare sul tema è stato inoltre progettato ed erogato a partire da ottobre 2025 un apposito corso di formazione sul conflitto di interesse, che si protrarrà anche nel 2026 (si veda la misura generale sulla formazione).

La gestione del rischio attraverso misure generali: le pubblicazioni in Amministrazione trasparente

Com'è possibile constatare direttamente alla pagina [Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe](#), il Nucleo di valutazione nel 2025 ha attestato il rispetto degli obblighi di pubblicazione in ordine alle seguenti sezioni:

- Consulenti e collaboratori (art. 15 d.lgs. n. 33/2013; art. 53, c. 14, d.lgs. n. 165/2001)
- Personale (artt. 10,14,16,17,18, e 21 d.lgs. n. 33/2013; art. 20, d.lgs. n. 39/2013)
- Bandi di concorso (art. 19 d.lgs. n. 33/2013)
- Bandi di gara e contratti (art. 37 d.lgs. n. 33/2013; artt. 23 e 28 d.lgs. n. 36/2023, delibere

ANAC n. 261/2023 e n. 264/2023 come integrata e modificata dalla delibera ANAC n. 601/2023)

- Bilanci (art. 29 d.lgs. n. 33/2013)
- Informazioni ambientali (art. 40 d.lgs. n. 33/2013)
- Interventi straordinari di emergenza (art. 42 d.lgs. n. 33/2013)
- Altri contenuti / Prevenzione della corruzione (l. 190/2012, d.lgs. 39/2013, dl 80/2021, DPR 81/2022).

UniMi ha ottenuto i punteggi massimi in ordine a tutte le sotto-sezioni sopra indicate.



[Relazione annuale 2025 del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza \(RPCT\)](#)

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

Punti di forza	Punti di debolezza e prospettive per il futuro
▪ Il processo di pianificazione dei nuovi obiettivi si è svolto nel 2025 con tempistiche adeguate a garantire l’allineamento con il processo di budgeting, come raccomandato dal NdV nella sua Relazione annuale 2025, reintroducendo la buona pratica raggiunta precedentemente al 2024, anno in cui la pianificazione è stata posticipata per attendere l’approvazione del nuovo Piano Strategico ▪ Nel 2025 la Relazione sulle Performance contiene una descrizione del raggiungimento degli obiettivi strategici e delle azioni complessivamente svolte ed è completa dei risultati della performance di tutto il personale. Si ricorda che con l’SMVP 2025 il sistema di gestione delle performance è stato esteso anche al personale delle aree Operatori, Collaboratori e Funzionari. Come raccomandato dal NdV la Relazione sarà messa a disposizione della neo-costituita Consulta di Ateneo nella prima riunione utile. ▪ Nel 2025 è stato progettato ed erogato il questionario MYCampus, il nuovo strumento dell’Ateneo per rilevare la soddisfazione dell’utenza sui servizi erogati. Il lavoro sinergico delle strutture coinvolte nella realizzazione del nuovo strumento ha permesso di poter disporre dei primi risultati già per la stesura della presente relazione, come raccomandato dal Nucleo di Valutazione. ▪ Sia per l’indagine MyCampus che per l’indagine sullo stress lavoro-correlato sono programmati entro l’autunno interventi di restituzione dei risultati e delle evidenze emerse alla comunità accademica.	▪ I tassi di compilazione del questionario MyCampus vanno migliorati rafforzando in particolar modo la partecipazione della comunità studentesca. ▪ Pur ravvisando una maggiore differenziazione nelle valutazioni degli obiettivi delle figure apicali, documentata dall’aumento della deviazione standard, è opportuno garantire una adeguata differenziazione dei giudizi.

