

# Relazione annuale del Nucleo di Valutazione

2024



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI MILANO

# Sommario

Sintesi e raccomandazioni.....	3
Executive summary and recommendations.....	11
2. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	19
Questa sezione è illustrata mediante una griglia di punti di attenzione identificati dall'ANVUR nelle linee guida 2024 per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione.....	19
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	20
PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) 2024-2026 .....	26

## Sigle e acronimi ricorrenti

<b>ANVUR</b>	Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca
<b>CdA</b>	Consiglio di Amministrazione
<b>NdV</b>	Nucleo di Valutazione
<b>PIAO</b>	Piano Integrato di Attività e Organizzazione
<b>PRO3</b>	Programmazione triennale delle università
<b>PTAB</b>	Personale tecnico, amministrativo, bibliotecario (v. anche TAB)
<b>PTD</b>	Piano triennale di Dipartimento
<b>SMVP</b>	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
<b>UniMi</b>	Università degli Studi di Milano

La Relazione è stata approvata il 20/09/2024 e fa parte della Relazione annuale del Nucleo di Valutazione 2024. La Relazione è da intendersi come Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, art. 14 c. 4 lett. a) D.Lgs.150/2009).

## Nucleo di Valutazione (2021-2024)

**Fabrizio Berra** – Presidente

Professore ordinario di Geologia stratigrafica e sedimentologica presso il Dipartimento di Scienze della Terra "Ardito Desio" dell'Università degli Studi di Milano

**Monica Ferraroni** – componente interno

Professore ordinario di Statistica Medica presso il Dipartimento di Scienze Cliniche e di Comunità dell'Università degli Studi di Milano

**Rossana Guglielmetti** – componente interno

Professore associato di Letteratura Latina Medievale e Umanistica presso il Dipartimento di Studi Letterari, Filologici e Linguistici dell'Università degli Studi di Milano

**Pietro Radaelli** – Rappresentante degli Studenti (da dicembre 2022)

Studiante del corso in Analisi, Pianificazione e Gestione sostenibile del territorio (classe Scienze Geografiche LM-80)

**Vito Michele Abrusci** – componente esterno

Già Professore ordinario di Logica e filosofia della scienza presso l'Università degli Studi di Roma Tre

**Paola Carlucci** – componente esterno

Responsabile del Servizio Pianificazione e controllo presso il Politecnico di Milano

**Luisa Antonella De Paola** – componente esterno

Dirigente presso il Ministero dell'Università e della Ricerca

**Raffaele Miniaci** – componente esterno

Professore ordinario di Economia Politica presso l'Università degli Studi di Brescia

**Giovanni Valotti** – componente esterno

Professore ordinario di Economia aziendale presso la Libera Università Commerciale "Luigi Bocconi" di Milano

## Ufficio di Supporto al sistema AQ d'Ateneo, Performance e Valutazione

**Daniela Bagnati** (Responsabile), **Desirée Ferrarese**, **Laura Filippucci**, **Piero Parenti**, **Giorgio Rapizzi**, **Laura Santoro**, **Claudio Settembre**.

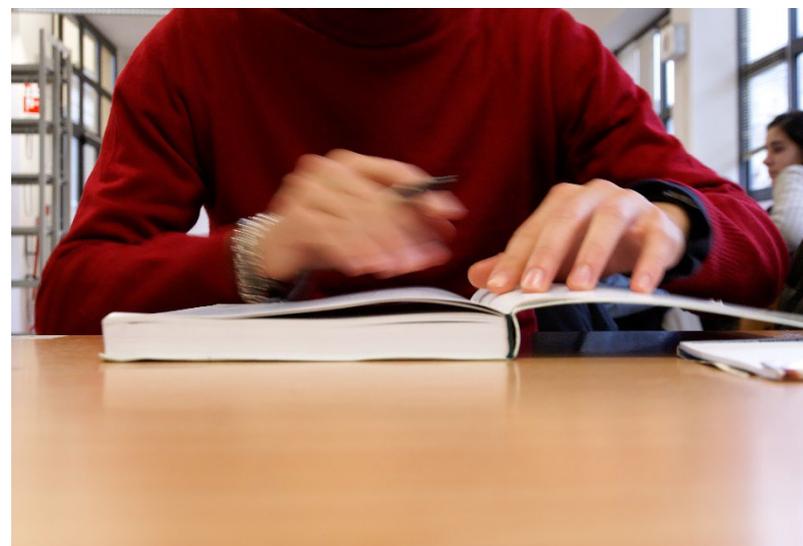
## Contatti



Nucleo di Valutazione: [nucleo.valutazione@unimi.it](mailto:nucleo.valutazione@unimi.it) - Ufficio: [staff.ndv@unimi.it](mailto:staff.ndv@unimi.it)



Università degli Studi di Milano - Via Festa del Perdono, 7 - 20122 – Milano



# SINTESI E RACCOMANDAZIONI

La Relazione è destinata all’Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) e a tutti i portatori di interesse direttamente o indirettamente coinvolti nelle attività del Nucleo di Valutazione (Organi di Governo dell’Ateneo, Presidio di Qualità, attori interni coinvolti nei processi di Assicurazione della Qualità, studenti, dottorandi, docenti e personale di ricerca, personale tecnico, amministrativo e bibliotecario).

La Relazione rendiconta l’analisi del Nucleo di Valutazione (NdV) sul funzionamento del Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) dell’Ateneo e della performance dell’Amministrazione, con l’obiettivo di individuare gli aspetti positivi e gli aspetti migliorabili e fornire raccomandazioni per il miglioramento continuo.

La Relazione è strutturata in due sezioni principali:

1. Valutazione del Sistema di Qualità;
2. Valutazione della performance.

Pur focalizzandosi in buona parte su attività svolte nel 2023, nella stesura della Relazione il NdV ha tenuto in considerazione anche alcune azioni rilevanti svolte nella prima parte del 2024 relative al Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo e alla performance dell’Amministrazione<sup>1</sup>.

Di seguito si riporta una sintesi delle principali osservazioni e le raccomandazioni del NdV.

Nota alla lettura: Quando in questo documento, unicamente a scopo di semplificazione, è usato il maschile, la forma è da intendersi riferita in maniera inclusiva a tutte le persone che operano nell’ambito della comunità accademica.

## SISTEMA DI AQ A LIVELLO DI ATENEO

Principali osservazioni del NdV:

- L’Ateneo dimostra una forte e costante attenzione verso l’Assicurazione della Qualità (AQ), che ha assunto un ruolo centrale nella programmazione dell’Ateneo.
- Tutti i principali documenti di pianificazione dell’Ateneo recepiscono le strategie delineate nel Piano Strategico e sono pubblicati e ben visibili sul sito internet istituzionale (sezione “[Linee strategiche di Ateneo](#)”).
- L’architettura del Sistema di AQ è chiara, pubblica (tramite il portale di Ateneo) ed efficace nell’individuazione dei margini di miglioramento e delle azioni correttive. Inoltre, il funzionamento del Sistema di AQ è periodicamente sottoposto a monitoraggio e a riesame interno, sia a livello di Ateneo sia periferico (Corsi di Studio e Dipartimenti), per identificare eventuali aspetti migliorabili.
- Politiche, strategie, processi e risultati sono periodicamente monitorati a più livelli, per l’individuazione di criticità e margini di miglioramento. Inoltre, il Cruscotto di Ateneo, che espone un set di report con dati certificati, permette agli Organi di Governo e ai Dipartimenti un monitoraggio in tempo reale su diverse dimensioni ai fini del controllo e supporto decisionale.
- La partecipazione agli Organi di Governo dei rappresentanti di studenti, docenti e personale tecnico, amministrativo e bibliotecario (PTAB) è promossa e garantita a tutti i livelli. Negli ultimi anni, in particolare, è migliorata la consapevolezza degli studenti del loro ruolo nei processi di AQ e degli Organi dove sono rappresentati.
- L’Ateneo si adopera per attrarre ricercatori di alta qualificazione ed è risultato nella VQR 2015-19 tra i migliori atenei italiani per la qualità della ricerca del personale che è stato reclutato o promosso nel periodo. Ha sviluppato, inoltre, un importante progetto di Faculty Development, volto a sviluppare e rafforzare le competenze didattiche dei docenti.
- L’Amministrazione, a partire dal 2023, ha attivato il questionario online di soddisfazione dell’utenza “[Aiutaci a migliorare](#)”, che si aggiunge agli altri strumenti di rilevazione della soddisfazione dei servizi, contribuendo a potenziare l’ascolto degli utenti.
- Il modello organizzativo dei Dipartimenti prevede la presenza di “[reti](#)” per la didattica, la ricerca, la terza missione e altri servizi generali, al fine di favorire una gestione ottimale dei

<sup>1</sup> La Relazione fotografa la situazione al 31.07.2024, non tenendo conto di iniziative successive di cui il Nucleo di Valutazione e l’Ufficio Performance e Valutazione non sono stati messi a conoscenza.

servizi e delle risorse, migliorando il raccordo funzionale tra centro e periferia dell'Amministrazione.

- Dall'analisi dei risultati di bilancio degli ultimi tre anni e dell'andamento degli indicatori ministeriali per il monitoraggio della spesa per il personale, del livello di indebitamento e della sostenibilità economico finanziaria, si riscontra la piena sostenibilità degli equilibri economico-finanziari dell'Ateneo.
- Il miglioramento della qualità degli spazi per lo studio e la ricerca è una tematica centrale nel Piano Strategico 2022-24, che delinea lo sviluppo di un Ateneo "multipolare", nel quale è compreso il nuovo Campus MIND e la rifunzionalizzazione di vaste aree di Città Studi e della sede centrale.
- Nel 2022 l'Ateneo ha ottenuto un importante successo nella valutazione della qualità della ricerca (VQR) 2015-19 dell'ANVUR (primo posto fra i mega atenei per la qualità della ricerca del personale che non ha cambiato ruolo nel corso del quinquennio 15-19, secondo posto per la qualità della ricerca del personale reclutato o promosso e ancora primo posto per la somma dei due indicatori). Inoltre, 13 Dipartimenti dell'Ateneo sono stati individuati come "eccellenti" (prima Università in Italia) e quindi beneficiari del finanziamento del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR).
- L'Ateneo si impegna a garantire un ambiente di lavoro improntato al Benessere organizzativo, a 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, e promuove a questo scopo per i propri dipendenti politiche per il welfare, la mobilità sostenibile, l'assistenza, l'integrazione sociale e la tutela dei diritti delle persone disabili e ai loro familiari, l'organizzazione del lavoro agile del PTAB.

Raccomandazioni del NdV:

- 1. Identificare più chiaramente il proprio contesto di riferimento.** È opportuno che nei prossimi aggiornamenti del Piano Strategico l'Ateneo identifichi più chiaramente il proprio contesto di riferimento (locale, nazionale, internazionale), per analizzare, coerentemente con esso, punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce, utili per la definizione della propria strategia.
- 2. Identificare più chiaramente gli stakeholder interni ed esterni.** È opportuno che, nei prossimi aggiornamenti del Piano Strategico, l'Ateneo identifichi più chiaramente i principali stakeholder interni ed esterni, specificando le modalità di interazione con questi ultimi e quelle per la raccolta dei loro bisogni, e specificando come essi contribuiscono alla definizione delle strategie di Ateneo. A questo scopo, è utile che l'Ateneo formalizzi la costituzione della Consulta d'Ateneo, prevista dall'[art. 31 dello Statuto](#).
- 3. Sviluppare un Riesame del Sistema di Governo.** L'Ateneo dovrebbe considerare la formalizzazione, con cadenza pluriennale, di un Riesame dell'efficacia del funzionamento del Sistema di Governo nell'attuazione delle politiche e delle strategie, prevedendo la consultazione di tutti gli stakeholder.
- 4. Adottare un Piano di Comunicazione.** L'Ateneo dovrebbe considerare l'adozione di un Piano di Comunicazione, coerente con le proprie politiche, strategie e con l'organizzazione, al fine di programmare e gestire le azioni di comunicazione per il raggiungimento degli obiettivi strategici e di comunicazione dell'organizzazione. È opportuno che, in ottica di semplificazione e integrazione, il Piano sia ricompreso nel Piano Integrato di Attività ed Organizzazione.
- 5. Rilevare il benessere organizzativo di docenti e personale di ricerca.** È importante estendere la rilevazione del benessere organizzativo, che al momento coinvolge solo il PTAB, anche ai docenti e al personale di ricerca.
- 6. Mantenere una elevata attenzione al rapporto docenti/PTAB.** È utile che l'Ateneo ponga in essere azioni volte al potenziamento del PTAB in grado di contrastare efficacemente le uscite per cessazione o trasferimento presso altri enti/datori, affinché non si determini uno squilibrio troppo pronunciato di PTAB nei confronti del personale docente.
- 7. Porre particolare attenzione al reclutamento del personale docente e di ricerca.** L'incremento numerico del personale docente e di ricerca osservato negli ultimi anni, anche dovuto a piani di reclutamento centrali e a risorse premiali, pone per il futuro possibili criticità per l'aumento dei costi del personale. Ai fini di una crescita responsabile, qualora

non provengano interventi governativi per coprire l'aumento dei costi del personale, è opportuno tenere sotto controllo il numero di personale docente e di ricerca reclutabile.

8. **Effettuare un'analisi approfondita sugli indicatori finalizzati alla valorizzazione dell'autonomia responsabile.** È utile che l'Ateneo effettui un'analisi approfondita, che metta in luce le cause sottostanti agli andamenti e le possibili soluzioni ai fini del miglioramento degli indicatori finalizzati alla valorizzazione dell'autonomia responsabile, che contribuiscono alla determinazione della quota premiale del FFO, dandone adeguata visibilità interna alle figure interessate.
9. **Effettuare una riflessione sull'opportunità di continuare a perseguire una strategia di diversificazione dell'offerta formativa.** L'Ateneo dovrebbe effettuare una approfondita valutazione sull'opportunità di continuare a perseguire una diversificazione dell'offerta formativa mediante l'attivazione di nuovi corsi di studio senza disattivare altri, a fronte di un numero di iscritti in calo negli ultimi anni.
10. **Considerare tipologie di aggiornamento dell'offerta formativa alternative ai corsi di laurea.** In merito all'istituzione di nuovi CdS (soprattutto magistrali), è importante che si compia un'attenta analisi della offerta didattica esistente valutando se ci sono condizioni per altri tipi di aggiornamento dell'offerta (quali istituzione di curricula, trasformazioni di CdS esistenti, proposte di master post-laurea) in alternativa all'istituzione di nuovi CdS.
11. **Perfezionare il sistema di controllo di gestione.** Occorre che l'Ateneo continui a dotarsi di strumenti finalizzati al controllo di gestione, prevedendo anche sistemi di monitoraggio delle variabili economico-finanziarie, integrati in un quadro strategico ben coordinato. In particolare, è opportuno che il Cruscotto di Ateneo venga integrato con le banche dati degli applicativi di contabilità e che venga definita una griglia di indicatori economici per il monitoraggio.
12. **Proseguire il monitoraggio dell'adeguatezza degli spazi e delle strutture.** Il NdV, consapevole del forte investimento che UniMi sta sostenendo per ampliare e modernizzare la propria disponibilità di spazi, che porterà nei prossimi anni alla realizzazione di un Ateneo multipolare, raccomanda all'Ateneo di mantenere comunque elevata l'attenzione alla soddisfazione rispetto alle strutture universitarie da parte di studenti, docenti, personale di ricerca, dottorandi e PTAB.

## SISTEMA DI AQ DEI CORSI DI STUDIO E DI DOTTORATO

Principali osservazioni del NdV:

- Il Nucleo ha osservato positivamente una maggiore attenzione dell'Ateneo verso le consultazioni da parte dei CdS con le parti interessate ai profili dei laureati (aziende/enti datori di lavoro e altri stakeholder), per migliorare il legame tra offerta formativa e richieste del mondo del lavoro, che si è concretizzata anche in un forte incremento del numero di CdS che hanno costituito un Comitato di indirizzo.
- Rispetto agli ultimi anni, stando a quanto viene segnalato dalle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS) nelle loro relazioni, sono significativamente diminuite le criticità relative all'organizzazione e calendarizzazione degli appelli d'esame.
- L'Ateneo offre ai propri studenti diverse opportunità di partecipare a programmi di studio internazionali, che contribuiscono alla mobilità internazionale sia in ingresso sia in uscita. Per alcuni CdS, tuttavia, il tasso di mobilità internazionale è ulteriormente migliorabile rispetto alle potenzialità.
- L'Ateneo sta investendo molto per favorire la valorizzazione e lo sviluppo delle competenze e delle professionalità del personale docente e di ricerca attraverso progetti di Faculty Development.
- Negli ultimi anni l'Ateneo ha implementato il Catalogo degli insegnamenti dei Corsi di Dottorato (molto apprezzato dai dottorandi) e ha previsto diverse attività didattiche trasversali per l'acquisizione di soft skills da parte dei dottorandi.
- Nel 2023 è stata istituita la Scuola di Dottorato dell'Ateneo che riunisce tutti i programmi di dottorato attivi e con sede amministrativa nell'Ateneo, al fine di integrare e armonizzare al meglio le politiche in materia di dottorato di ricerca, inoltre, l'Ateneo ha dato inizio all'implementazione di un Sistema di AQ per i Dottorati di Ricerca, previsto dal nuovo Sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento previsto dall'ANVUR (c.d. "AVA3").

Raccomandazioni del NdV:

13. **Migliorare la definizione del profilo in uscita nella programmazione del CdS.** È opportuno che l'analisi degli sbocchi occupazionali per le future nuove istituzioni di CdS, oltre a considerare gli indicatori Almalaurea, sia accompagnata da analisi di mercato e dei bisogni territoriali, e, almeno nei casi in cui gli sbocchi professionali appaiono più problematici, da studi di settore che mettano in evidenza le differenze tra la nuova proposta formativa e quelle già presenti per le medesime figure professionali. Alla luce della rapida evoluzione del mondo del lavoro, l'analisi degli sbocchi occupazionali sembra necessaria non solo per le nuove istituzioni ma anche per le lauree già esistenti. Inoltre, il profilo in uscita dovrebbe far riferimento solo a professioni a cui corrisponde una congrua base di insegnamenti e attività previste nel piano formativo.
14. **Assicurare l'adeguatezza del carico didattico degli insegnamenti.** Anche sulla base dei dati provenienti dai questionari degli studenti, è opportuno che i CD assicurino l'adeguatezza del carico didattico rispetto al numero di CFU assegnati per gli insegnamenti per i quali le CPDS hanno segnalato carichi didattici eccessivi e/o hanno richiesto l'inserimento di prove in itinere.
15. **Verificare la completezza e chiarezza delle informazioni contenute nelle schede degli insegnamenti.** È necessario che i CD, anche sulla base delle segnalazioni delle CPDS e dei dati provenienti dai questionari degli studenti, effettuino un attento monitoraggio della presenza, completezza e chiarezza delle informazioni riportate nelle schede degli insegnamenti relative alle modalità di verifica dell'apprendimento e ai criteri di valutazione, al fine di intervenire prontamente in caso di carenze.
16. **Mantenere alta l'attenzione sulla qualità del materiale didattico.** È importante che i CD sensibilizzino i docenti a mettere a disposizione online, ove previsto e in tempi utili per le esigenze degli studenti, materiale didattico relativo ai propri insegnamenti, curandone con grande attenzione la qualità. Nel caso i docenti abbiano ragioni motivate per pubblicare materiale didattico con tempistiche diverse rispetto a quelle richieste dagli studenti, è importante rendere esplicite alla comunità studentesca queste motivazioni.
17. **Valutare gli impatti dei nuovi CdS sulle risorse esistenti.** È necessario che l'Ateneo effettui ex ante un'analisi per verificare la sostenibilità di nuovi CdS in termini di risorse economiche, umane (docenti e PTAB) e strutturali (es. occupazione di aule) e per valutare gli impatti della loro istituzione sui CdS esistenti.
18. **Osservare le opportune tempistiche per i piani di raggiungimento dei requisiti di docenza.** Nei casi in cui si renda necessario presentare un piano di raggiungimento dei requisiti di

docenza per l'istituzione di un nuovo CdS, è opportuno che questo sia presentato al Nucleo prima della formulazione del suo parere, trattandosi di un elemento importante per valutarne la sostenibilità.

19. **Effettuare una riflessione sulle fasi di progettazione dei corsi di studio di nuova istituzione.** La procedura adottata dall'Ateneo per la presentazione e l'esame delle proposte di istituzione e attivazione di nuovi CdS, anche se in generale ben strutturata, può essere ulteriormente migliorata nelle tempistiche ed eventualmente integrata con l'aggiunta di fasi preliminari di pianificazione come suggerito dall'ANVUR nella sua descrizione di un "iter virtuoso" della progettazione.



## SISTEMA AQ DEI DIPARTIMENTI

Principali osservazioni del NdV:

- L'attività di programmazione dei Dipartimenti risulta essere ben strutturata e trasparente. Sono infatti pubblicati sui siti internet dei Dipartimenti i Piani triennali (PTD), che riportano gli obiettivi dipartimentali, e i monitoraggi annuali dei PTD. All'interno di ogni PTD, i Dipartimenti hanno definito autonomamente i criteri interni di distribuzione delle risorse.
- Rispetto ai precedenti PTD 2020-22, il NdV ha osservato nei PTD 2022-24 un miglioramento nella definizione da parte dei Dipartimenti di obiettivi, target e indicatori chiari e plausibili.
- Ad eccezione dell'adeguatezza degli spazi destinati a studenti, dottorandi e assegnisti, per la quale l'Ateneo sta investendo notevoli risorse, ed è già oggetto di una raccomandazione del NdV, il NdV non ha rilevato punti di attenzione rilevanti e diffusi e non formula pertanto particolari raccomandazioni in merito al Sistema di AQ dei Dipartimenti.

## STRUTTURAZIONE DELLE AUDIZIONI

- Le audizioni sono il principale strumento di ascolto con il quale il NdV analizza lo stato del Sistema di AQ dei CdS, dei Corsi di Dottorato e dei Dipartimenti.
- Complessivamente, dall'aprile 2019 al maggio 2024 si sono svolte le audizioni di 29 Dipartimenti e di 34 CdS. Con l'introduzione da parte di ANVUR del modello AVA3 nel 2023, sono state avviate le audizioni dei Corsi di Dottorato; dal marzo 2023 al maggio 2024 si sono svolte le audizioni di 5 Corsi di Dottorato.
- Al termine delle audizioni, il Nucleo identifica punti di forza e ambiti di miglioramento delle strutture coinvolte e formula raccomandazioni per il miglioramento continuo.
- Dal 2020, tutte le strutture coinvolte nelle audizioni sono state invitate, a circa due anni di distanza dall'audizione, a svolgere un'attività di follow-up, con l'obiettivo di analizzare le misure prese in seguito alle raccomandazioni espresse dal NdV stesso.
- Le attività di follow-up svolte sinora hanno mostrato un elevato livello di presa in carico da parte delle strutture dei rilievi formulati dal NdV in seguito alle audizioni.



## RILEVAZIONE DELL'OPINIONE DEGLI STUDENTI E DEI LAUREANDI

Principali osservazioni del NdV:

- I risultati dei questionari sulle opinioni degli studenti frequentanti 2022/23 hanno mostrato livelli elevati di soddisfazione da parte degli studenti di tutte le tipologie di CdS, con valori medi tendenzialmente superiori a 7/10 per tutti gli aspetti considerati e in diversi casi superiori a 8,5/10.
- I CdS magistrali sono caratterizzati, rispetto ai CdS triennali e magistrali a ciclo unico, da livelli di soddisfazione più elevati da parte degli studenti frequentanti. I CdS triennali e magistrali a ciclo unico presentano meno casi con livelli di soddisfazione superiori ad 8,5 ma tutti i CdS hanno livelli di soddisfazione sostanzialmente superiori a 7.
- I CdS delle classi sanitarie, che prevedono la frequenza obbligatoria delle lezioni e dunque rilevano solo le opinioni degli studenti frequentanti, sono invece caratterizzati da livelli di soddisfazione meno elevati in confronto alle altre tre tipologie di laurea ma tendenzialmente più che positivi.
- I livelli di soddisfazione per gli studenti non frequentanti risultano positivi anche se su livelli medi meno elevati rispetto ai reciproci livelli di soddisfazione rilevati per gli studenti frequentanti. Questa differenza in negativo è più accentuata soprattutto per quanto riguarda l'adeguatezza delle conoscenze preliminari per i CdS delle lauree triennali e magistrali.
- Il NdV ha osservato, sia dall'analisi delle Relazioni CPDS che durante le audizioni, miglioramenti costanti rispetto al passato relativamente all'attenzione posta dai diversi soggetti coinvolti alla rilevazione. Nei Collegi didattici vi è sempre maggiore attenzione sull'importanza dell'utilizzo dei risultati della rilevazione per il miglioramento del CdS e da parte degli studenti si osserva una maggiore consapevolezza ed attenzione alla compilazione del questionario.

Raccomandazioni del NdV:

20. **Proseguire la sensibilizzazione degli studenti sull'importanza della rilevazione delle loro opinioni.** È importante che l'Ateneo prosegua le sue azioni per sensibilizzare gli studenti sull'importanza della rilevazione delle loro opinioni e sulla necessità di una compilazione attenta e consapevole del questionario. A questo proposito, il Nucleo ribadisce l'utilità che i docenti commentino all'inizio del corso i risultati delle rilevazioni precedenti, illustrando, eventualmente, quali azioni correttive sono state intraprese. Inoltre, è importante continuare a sensibilizzare gli studenti a compilare il questionario dopo 2/3 delle lezioni, quando questo consenta già un giudizio complessivo, prevedendo un momento ad hoc durante il corso, e comunque non oltre la fine delle lezioni e delle eventuali attività connesse.



## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Principali osservazioni del NdV:

- Ad oggi il SMVP, oltre ad essere uno strumento che risponde adeguatamente ai requisiti normativi, può apprezzarsi come strumento di stimolo per lo sviluppo organizzativo.
- Nel 2023 ha preso avvio un percorso formativo realizzato ad hoc per il personale con ruoli apicali dell'Ateneo in collaborazione con SDA Bocconi School of Management dedicato alla definizione degli obiettivi individuali di performance organizzativa e assegnazione e valutazione degli obiettivi, che si concluderà nel 2024. Sono inoltre stati erogati, al personale con responsabilità di coordinamento, percorsi formativi in tema di "leadership e gestione dei collaboratori".
- L'aggiornamento del Sistema è stato anticipato ad ottobre e la fase di pianificazione della performance individuale a novembre, per migliorare l'allineamento con il processo di budgeting, che viene avviato dal mese di settembre.
- Nel 2024 il Sistema è stato esteso al personale di categoria EP, ai Funzionari e ai Collaboratori titolari di funzione specialistica/a progetto.
- Restano ambiti che dovranno essere sviluppati, gradualmente ma con costanza, nei prossimi anni: in particolare l'estensione del sistema a tutti i rimanenti ruoli dell'Amministrazione, la prosecuzione dell'integrazione con il ciclo finanziario e, soprattutto, la formazione per valutati e valutatori, elemento imprescindibile affinché il processo venga vissuto da tutti gli attori come reale leva manageriale per lo sviluppo e la motivazione del personale. A questo si aggiunge la riflessione dell'Ateneo in merito alle novità introdotte dalla Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023.

Raccomandazioni del NdV:

- 21. Estendere il sistema di valutazione.** È necessario proseguire, attraverso un processo graduale ma costante, l'estensione della valutazione della performance anche ai rimanenti ruoli dell'Amministrazione centrale e, soprattutto, dei Dipartimenti.
- 22. Formare valutati e valutatori.** È necessario avviare tempestivamente un piano di attività formative sulla performance per valutati e valutatori, che accompagni il processo di gestione della performance e l'estensione del sistema di valutazione.
- 23. Dettagliare ulteriormente la valutazione del personale dei Dipartimenti.** È necessario che il processo di valutazione del personale delle strutture decentrate sia ulteriormente dettagliato e condiviso con tutti gli attori coinvolti (Direttore Generale, Direttori di Dipartimento, personale in valutazione).
- 24. Introdurre la valutazione dei comportamenti organizzativi anche per le figure D e C titolari di funzione specialistica/a progetto.** In un'ottica di estensione graduale del Sistema, la valutazione delle figure D e C titolari di funzione specialistica/a progetto non prevede, nel suo primo anno di applicazione, la valutazione dei comportamenti organizzativi. È importante introdurre, nei prossimi aggiornamenti del SMVP, la valutazione dei comportamenti organizzativi anche per questi ruoli.
- 25. Integrare performance e bilancio.** È necessario, tramite un processo graduale ma continuo, migliorare l'integrazione tra la pianificazione operativa e il ciclo di bilancio, proseguendo il tentativo avviato nel 2024 di far convergere maggiormente i due processi sul piano temporale.
- 26. Raccogliere feedback sul processo di gestione della performance.** È importante attivare, anche a fronte dei risultati rilevati tramite il questionario di benessere organizzativo, non particolarmente positivi in merito al ciclo di gestione della performance, meccanismi di feedback da parte dei valutati sul processo attuale di gestione della performance (tramite la somministrazione di questionari specifici, o l'attivazione di focus group ed incontri mirati) per capirne eventuali criticità e i possibili margini di miglioramento, programmando le opportune azioni correttive.

## PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

Principali osservazioni del NdV:

- Il PIAO 2024-2026, in continuità con il PIAO precedente, non è una semplice aggregazione di differenti documenti di programmazione ma un esercizio di programmazione integrata dell'Ateneo negli ambiti della performance, dell'anticorruzione e della gestione del personale. Vi sono tuttavia ancora margini per una maggiore integrazione e semplificazione del documento.
- Nel PIAO sono stati definiti sette obiettivi di Valore Pubblico che derivano dalla strategia di Ateneo riportata nel Piano Strategico 2022-2024. Dal Piano Strategico deriva inoltre la performance organizzativa di Ateneo, dalla quale discendono gli obiettivi individuali del Direttore Generale, dei Dirigenti e degli EP responsabili di struttura apicale. Inoltre, la performance dell'Amministrazione centrale comprende sei indicatori di "salute dell'ente" (3 di salute finanziaria, 1 di salute organizzativa, 1 di trasparenza e anticorruzione e 1 di soddisfazione dell'utenza).
- Le indagini rivolte agli utenti (Good Practice) rivestono un ruolo importante nella performance dell'Amministrazione, ma il loro tasso di risposta non è soddisfacente. Le loro tempistiche di erogazione sono comunque state anticipate per disporre di dati aggiornati per la misurazione e valutazione della performance.
- Parte degli indicatori di performance organizzativa e gran parte degli indicatori associati agli obiettivi individuali 2024 dei Dirigenti e degli EP responsabili di Direzione/Centrofunzionale sono legati ad attività amministrative (es. redazione/aggiornamento di documenti, svolgimento di analisi organizzative, ...) anziché essere vere e proprie misure di risultato e di impatto.

Raccomandazioni del NdV:

- 27. Semplificare e integrare ulteriormente il PIAO.** È necessario che l'Ateneo prosegua le azioni volte a semplificare il PIAO e a integrare sempre più le varie programmazioni dell'Ateneo, focalizzandole sul Valore Pubblico ed utilizzando tali misure come elementi di valutazione della performance organizzativa.
- 28. Continuare a garantire l'erogazione anticipata delle indagini di soddisfazione degli utenti.** Nel 2024 per la prima volta è stata anticipata a maggio la chiusura dell'erogazione del questionario di customer satisfaction – Good Practice degli studenti e Good Practice – Benessere organizzativo, in modo da poter disporre di dati aggiornati per la valutazione della performance organizzativa 2023. È opportuno che l'Ateneo osservi queste tempistiche anche nei prossimi anni e che preveda ulteriori strumenti per l'ascolto degli stakeholder (focus group, commissioni, indagini puntuali rispetto a servizi critici...).
- 29. Individuare strategie per aumentare la partecipazione degli utenti alle indagini di soddisfazione.** È necessario potenziare le azioni per incrementare il tasso di risposta ai questionari di customer satisfaction e sul benessere organizzativo (progetto GoodPractice).
- 30. Analizzare i risultati delle indagini rivolte agli utenti.** È necessario analizzare gli esiti dei questionari per individuare eventuali problematiche mettendo in atto le opportune misure correttive. Eventualmente, è opportuno individuare forme alternative di ascolto (interviste, focus group...) per approfondire i problemi che emergono dai questionari.
- 31. Informare gli utenti sulle azioni di miglioramento.** È fondamentale realizzare iniziative di informazione e comunicazione sulle azioni intraprese e sui risultati ottenuti, che siano personalizzate verso l'utente cui è rivolta la rilevazione e utili a far comprendere agli utenti l'importanza della compilazione dei questionari di soddisfazione.
- 32. Definire obiettivi maggiormente legati agli impatti prodotti.** È opportuno che l'Amministrazione prosegua gli sforzi affinché gli obiettivi di performance organizzativa e, soprattutto, individuale siano maggiormente legati agli impatti prodotti sugli utenti dalle azioni messe in atto dall'Ateneo e dall'Amministrazione piuttosto che all'esecuzione di attività amministrative (come ad esempio la redazione di documenti).

# EXECUTIVE SUMMARY AND RECOMMENDATIONS

This report is addressed to the Italian National Agency for the Evaluation of Universities and Research Institutes (ANVUR) and to all parties with a direct or indirect interest in the activities carried out by the Independent Evaluation Unit (NdV): the governing bodies of the University, the Quality Assurance Board, internal stakeholders involved in Quality Assurance (QA) processes, Bachelor's, Master's and PhD students, faculty members, researchers, technical, administrative and library staff.

The report details the NdV's analysis on the functioning of the University's QA system and the administration's performance, identifying strengths and weaknesses and formulating recommendations for continuous improvement.

The report is structured into two main sections:

3. Assessment of the QA system;
4. Performance evaluation.

While focusing largely on activities carried out in 2023, in preparing the report the NdV also considered some significant actions implemented in the first part of 2024 in relation to the University's quality assurance system and the administration's performance<sup>2</sup>.

The NdV's key remarks and recommendations are briefly summarised here below.

## THE QA SYSTEM AT THE UNIVERSITY LEVEL

Key remarks by the NdV:

- The University has demonstrated a strong and continuous commitment towards Quality Assurance (QA), which has come to play a key role for the University's planning activities.
- The University's strategies, as outlined in the Strategic Plan, inform all its core planning documents, which are published and easily retrievable on the University's website (in the section [Strategic Guidelines](#)).
- The QA system architecture is clear, available to the public (on the University's website), and has proven to be an effective tool to identify areas for improvement and corrective actions. The University periodically monitors and reviews the functioning of the QA system for the whole University as well as for each Department and study programme, to identify where action may be needed.
- Policies, strategies, processes and results are periodically monitored on multiple levels, to identify problems and areas for improvement. Additionally, governing bodies and Departments can use the University Dashboard, which provides a set of reports with certified data, to monitor various indicators in real time and on a multi-dimensional scale for decision-making and control purposes.
- Students, faculty and technical, administrative and library staff have their own representatives within the University's governing bodies. Such representation is promoted and guaranteed at all levels. More specifically, in the last few years students have become more aware of their role in QA processes and more familiar with the governing bodies where students' representatives are present.
- The University is committed to attracting highly-qualified researchers, and in the framework of ANVUR's latest research quality assessment (VQR 2015-19) was ranked among the top Italian universities for the quality of research conducted by staff hired or promoted in the five years under scrutiny. The University has also started an important Faculty Development project, to help instructors enhance and strengthen their teaching skills.

---

<sup>2</sup> The report reflects the situation on 31 July 2024 without taking into account any initiatives launched thereafter and not communicated to the NdV and the Performance and Assessment Office.

- Since 2023, in addition to the other tools already in place to measure service satisfaction levels, the administration has implemented an online satisfaction survey entitled "[Aiutaci a migliorare](#)" (Help us improve), to better take into account its users' needs.
- Each Department has a number of [networks](#) in place for teaching, research, third mission activities and other general services, aiming to optimise the management of services and resources thanks to a better coordination between the central administration and the Departments.
- Based on budget results for the last three financial years and on trends regarding ministerial indicators monitoring staff expenditures, indebtedness levels and economic and financial sustainability, the University's economic and financial balances appear fully sustainable.
- Improving the quality of spaces for study and research is one of the core topics of the Strategic Plan 2022-24, which outlines the project of a "multi-campus" University, with a new campus to be built in MIND (Milan Innovation District) and substantial renovation works to be carried out on the Città Studi academic complex and the main campus in the city centre.
- In 2022, the University scored a remarkable success in the framework of ANVUR's VQR 2015-19: first place among mega-universities in terms of quality of research conducted by staff members who in 2015-2019 served within the same role; second place in terms of quality of research conducted by staff hired or promoted in the same period; first place for the two indicators considered together. Moreover, 13 Departments of the University – more than those of any other university in Italy – were recognised as Departments of Excellence, which translates into receiving ad-hoc funding from the Ministry of University and Research (MUR).
- The University is committed to ensuring employee wellbeing in the workplace, combatting and eliminating any form of psychological violence, improving the quality of life of its staff, and promoting gender equality. To this end, the University has put in place a range of policies which encompasses welfare benefits, sustainable mobility, the assistance, social integration and protection of rights of people with disabilities and their families, and remote working.

Recommendations by the NdV:

1. **Achieving a clearer picture of the University's operating context.** In the future updates of its Strategic Plan, the University should identify its operating context (local, national and international) with a higher degree of clarity, to examine strengths, weaknesses, opportunities and threats related to such context and use this information to underpin its overall strategy.
2. **Achieving a clearer picture of internal and external stakeholders.** In the future updates of its Strategic Plan, the University should identify its internal and external stakeholders with a higher degree of clarity, specifying the tools and procedures used to interact with them and understand their needs, and how such needs inform the University's strategies. To this end, it would be useful for the University to formally appoint the University Council (*Consulta d'Ateneo*), as per [art. 31 of the University Statute](#).
3. **Developing a process to review the governance system.** The University should consider formalising a process to review the effectiveness of its governance system in implementing policies and strategies. The review process should be conducted every few years and involve the consultation of all stakeholders.
4. **Adopting a communication plan.** The University should consider adopting a communication plan in line with its own policies and strategies, in order to schedule and manage communication initiatives designed to achieve the strategic and communicative goals of the organisation. With a view to streamlining and integrating processes, such communication plan should be included in the Integrated Plan of Activities and Organisation.
5. **Measuring the wellbeing of teaching and research staff.** The University's wellbeing survey, which is currently open only to technical, administrative and library staff, should be extended to professors and researchers.
6. **Maintaining a strong focus on the ratio of faculty to technical, administrative and library staff.** It would be useful for the University to take appropriate measures to increase the number of technical, administrative and library employees, in order to effectively fill the gap caused by those who retire or move to another employer, and to prevent a significant imbalance in the ratio of administrative to teaching staff.
7. **Paying particular attention to the recruitment of professors and researchers.** Over the last few years, the University has increased the number of professors and researchers in its employment, also prompted by extraordinary recruitment plans and performance-based funds; this rise in teaching staff costs could cause future problems. In case no government

interventions are provided to cover the increase in staff costs, the University should keep its number of professors and researchers under control, in order to grow responsibly.

8. **Carrying out an in-depth analysis on responsible autonomy indicators.** The University should thoroughly analyse the root causes of the poor performance of its so-called "responsible autonomy indicators" — which contribute to determining the performance-based share of the Ordinary Financing Fund (*Fondo di Finanziamento Ordinario*, or FFO) allocated to the University — and identify possible solutions. Internal stakeholders should then be adequately informed about the results of this analysis.
9. **Pondering whether it is wise to keep diversifying the University's educational offer.** Since there has been a decrease in the number of enrolled students over the last few years, the University should ponder thoroughly whether to launch new study programmes without discontinuing any.
10. **Considering expanding the University's offerings without introducing new degree programmes.** Regarding the institution of new study programmes (and Master's degrees in particular), it is important that the University carefully examine current programmes with a view to weighing other options to upgrade its offer — for instance by amending existing programmes, adding new tracks within them, or proposing new postgraduate vocational masters — instead of launching new study programmes.
11. **Improving the management control system.** The University has to continue implementing new management control tools, including systems for the monitoring of economic and financial variables, and integrate them into a well-coordinated strategic plan. More specifically, the University should integrate accounting software databases into the Dashboard, and develop a set of economic indicators to monitor management.
12. **Keeping monitoring the fitness of facilities and spaces.** The NdV is aware that UniMi is making substantial investments to expand and upgrade its facilities, with a view to implementing its vision of a "multi-campus university" in the next few years. Nonetheless, the Unit recommends that the University not lower its attention to the satisfaction levels expressed by students, instructors, researchers, PhD students and technical, library and administrative staff with regard to the academic facilities at their disposal.

## THE QA SYSTEM FOR UNDERGRADUATE, GRADUATE AND PHD PROGRAMMES

Key remarks by the NdV:

- The Unit welcomes the fact that the University has paid increased attention to consultations with potential employers (companies, organisations and other stakeholders), in order to better align its educational offerings with the demands of the job market. This has also led to an increase in the number of study programmes that have established a Steering Committee.
- According to the reports issued by Joint Teaching Staff-Student Committees (CPDS), problems regarding the organisation and scheduling of exam sessions have substantially decreased compared to the previous years.
- The University offers its students a wide range of international study programmes, which contributes to boosting both incoming and outgoing mobility. However, some degree programmes could further improve their international mobility rates.
- The University has been largely investing in Faculty Development projects, to help instructors and researchers enhance and develop their skills.
- In the last few years, the University has created a catalogue of all courses included in PhD programmes (which has been highly appreciated by PhD students) and has launched a number of cross-cutting educational activities to help PhD students hone their soft skills.
- In 2023, the University established the Doctoral School, which comprises all PhD programmes that are administratively based at the University of Milan, with the aim to streamline and optimise policies concerning doctoral education. Moreover, the University has launched a new QA system for PhD programmes, as required by ANVUR's Self-Assessment, Periodic Assessment and Accreditation system (more commonly known as AVA3).

Recommendations by the NdV:

13. **Improving the design of graduate profiles in the planning of study programmes.** When considering the institution of new degree programmes and investigating career prospects for potential graduates, the University should not only examine the indicators measured by AlmaLaurea, but also analyse the relevant markets and territorial needs. At least for programmes that seem to provide fewer employment opportunities, the University should also carry out sector-specific studies to highlight the differences between the new programme and the ones already existing for those professional profiles. In light of the rapid evolution of the world of work, an investigation on career prospects would be useful not only for new programmes, but also for existing ones. Moreover, the description of graduate profiles should make reference only to professions which are consistent with a substantial number of courses and other activities included in the study plan.
14. **Ensuring that course workload is appropriate.** For courses for which the CPDS have reported an excessive workload or have requested the introduction of mid-course tests, Academic Boards should ensure that the workload is proportional to the number of academic credits (CFU/ECTS) awarded for the course, also taking into account data collected through student questionnaires.
15. **Ensuring that course descriptions are complete and accurate.** Academic Boards should carefully monitor course descriptions to make sure that they contain clear and complete information on the methods and criteria used to assess learning outcomes, and promptly remedy any lack in this regard. Such monitoring should be based, inter alia, on problems reported by the CPDS and findings from student questionnaires.
16. **Maintaining a strong focus on the quality of teaching materials.** Academic Boards should encourage instructors to work on the quality of their course materials (if any) and to make them available online in a timely manner, so as to meet the students' needs. If there are justifiable reasons for a professor's failure to meet the students' requests in terms of when course materials should be made available to them, it would be important to communicate such reasons to the students.
17. **Evaluating the impact of new study programmes on existing resources.** Before launching new study programmes, the University should conduct an ex-ante evaluation to establish whether the new programme would be sustainable in terms of capital, human resources (instructors and technical, administrative and library staff) and facilities (e.g. room availability), and how it would impact on existing programmes.

18. **Submitting teaching achievement plans in a timely manner.** In the event that the creation of a new study programme calls for a "teaching achievement plan", such plan should be submitted to the NdV before the NdV formulates its opinion on the programme, as it represents a key element for assessing the sustainability of the programme.
19. **Reflecting on the planning stages of the process for introducing new study programmes.** The procedure adopted by the University for presenting and assessing proposals for the creation of new study programmes is, by and large, well-structured. Nevertheless, the University could further improve it by enhancing adherence to timeline and deadlines, and possibly by including preliminary planning stages, as described by ANVUR in its guidelines for a "virtuous process".



## QA SYSTEM OF DEPARTMENTS

Key remarks by the NdV:

- Departments have a clearly structured and transparent planning process in place. Each Department has a three-year plan (PTD), which outlines the Department's objectives and is published on the Department's website along with the annual monitoring reports on the PTD. Within their PTD, Departments have defined internal and autonomous criteria for the allocation of resources.
- Comparing the PTDs 2022-24 with the previous plans for 2020-22, the Unit has noticed an improvement in the Departments' ability to identify objectives, targets and indicators, which have become clearer and more realistic.
- Except for the fitness of spaces made available to students, PhD students and postdoctoral fellows – a topic already covered in a previous recommendation, and in which the University is largely investing – the NdV has identified no other significant or extensive issue, and therefore has no particular recommendations on the Departments' QA system.

## HEARINGS

- Hearings are the main tools used by the NdV to gather feedback and assess the state of the QA system of Departments, study programmes and PhDs.
- From April 2019 to May 2024, hearings were held on 29 Departments and 34 study programmes. After ANVUR introduced the new AVA3 model in 2023, the NdV started conducting hearings on PhD programmes; more specifically, between March 2023 and May 2024 the Unit conducted hearings on 5 PhD programmes.
- At the end of the hearings, the Unit identifies strengths and areas of improvement within the programmes and Departments involved, and makes recommendations for continuous improvement.
- Beginning in 2020, all programmes and Departments where the NdV had held a hearing were invited, at roughly the two-year mark, to take part in a follow-up, with the goal of analysing the measures taken as a result of the recommendations made by the Unit.
- Follow-ups conducted so far have demonstrated a high level of engagement by the programmes and Departments for the suggestions made by the NdV following the hearings.



## SURVEYS ON STUDENTS AND SOON-TO-BE GRADUATES

Key remarks by the NdV:

- Findings from surveys conducted on attending students during academic year 2022/23 showed high satisfaction levels for all study programmes. Average satisfaction values were generally higher than 7/10 for all aspects considered, and in several cases even higher than 8.5/10.
- Compared to Bachelor's and single-cycle degree programmes, Master's degree programmes had higher satisfaction levels among attending students. Bachelor's and single-cycle Master's degree programmes reported fewer values over 8.5, but satisfaction levels were substantially higher than 7 for all programmes.
- Bachelor's degree programmes in healthcare professions require mandatory attendance, therefore only attending students complete the questionnaires. For these programmes, satisfaction levels were lower if compared to the other three categories, but in any case more than positive.
- Non-attending students reported good satisfaction levels, but lower on average if compared to those of attending students. This negative gap was wider in the case of the question regarding the appropriateness of background knowledge required for Bachelor's and Master's degree programmes.
- Based on the CPDS reports as well as from its own hearings, the NdV observed that, compared to the past, the attention paid to the surveys by the various stakeholders involved has constantly increased. Academic Boards are giving greater focus to the importance of using survey findings to continuously improve study programmes; students, for their part, have provided more engaged and attentive responses to the questionnaire.

Recommendations by the NdV:

20. **Continuing to raise awareness among students on the importance of the survey.** The University needs to keep up the good work to raise students' awareness on the importance of taking part in satisfaction surveys and filling out the questionnaires in a focussed and conscientious manner. In this regard, the Unit reiterates its suggestion to have findings from previous surveys commented in class by professors at the beginning of their courses, along with a description of any corrective measure taken. It is also important to encourage students to fill out the questionnaires after 2/3 of the classes – if this is enough for them to express an overall opinion – or in any case before the end of the course. To this end, it would be useful for instructors to set aside a specific time during the course to let students complete the survey in class.



## PERFORMANCE MEASUREMENT AND EVALUATION SYSTEM (SMVP)

Key remarks by the NdV:

- Today, the SMVP is not only completely in line with regulatory requirements, but can also be seen as an instrument to boost progress within the organisation.
- In 2023, the University launched a training course reserved for UniMi employees holding managerial positions and aimed at defining, assigning and assessing individual performance objectives. The course was organised in partnership with SDA Bocconi School of Management and will conclude in 2024. Moreover, the University offered a course to its heads of offices/sectors on the topic "Leadership and staff management".
- In order to better align with the budgeting process, which starts in September, the update of the SMVP was moved up to October, and the planning of individual performance objectives to November.
- In 2024, the system was extended to include high-level professionals (former EP-level employees), officers (former D-level) and assistants (former C-level) with specialised/project-related functions.
- Some aspects still need improvements, which should be gradually but constantly implemented in the next few years: extending the SMVP to all remaining roles within the administration, continuing integrating the SMVP with the financial cycle and, above all, providing training sessions for those undergoing evaluations and those undertaking them. The last point is essential so that all actors involved can see the SMVP as a managerial leverage to enhance employee development and motivation. The University should also reflect on the changes introduced by the Directive of the Minister for Public Administration of 28 November 2023.

Recommendations by the NdV:

- 21. Extending the evaluation system.** The University needs to continue, through a gradual but constant process, to extend performance assessments to the remaining roles within the central administration, and more importantly, to the Departments.
- 22. Training those undergoing evaluations as well as those undertaking them.** The University needs to promptly launch a series of training activities on the topic of performance, for those undergoing evaluations as well as those undertaking them. Such training plan should accompany the performance management process and the extension of the evaluation system.
- 23. Further detailing the staff performance evaluation process for Departments.** The process used to assess the performance of those working in the Departments should be further detailed and shared with all the stakeholders involved (Director General, Heads of Departments, evaluated employees).
- 24. Extending the evaluation of organisational behaviours for officers and assistants with specialised/project-related functions.** In this first year of application of the SMVP, the evaluation process for officers and assistants with specialised/project-related functions does not include an evaluation of organisational behaviours. It is important that future updates of the SMVP extend the evaluation of organisational behaviours to include these categories (i.e. officers and assistants with specialised/project-related functions), with a view to gradually broadening the scope of the SMVP.
- 25. Integrating performance and budgeting.** The University needs to gradually but steadily improve its actions to integrate operational planning and budgetary cycle, by continuing the efforts made in 2024 to better align the timing of the two processes.
- 26. Gathering feedback on the performance management process.** Findings from the organisational wellbeing survey showed poor results regarding the performance management cycle. Therefore, it is important that the University start gathering feedback on the current performance management process from those undergoing evaluations, through specific questionnaires, focus groups or ad-hoc meetings. This action should be aimed at understanding criticalities and areas for improvement, to consequently plan corrective measures.

## INTEGRATED PLAN OF ACTIVITIES AND ORGANISATION (PIAO)

Key remarks by the NdV:

- In keeping with the previous Integrated Plan of Activities and Organisation (PIAO), the PIAO 2024-2026 is not a mere aggregation of different planning documents, but an integrated planning tool adopted by the University in the areas of performance, fight against corruption and staff management. However, the document could be further harmonised and simplified.
- The PIAO lays down seven Public Value goals stemming from the University's strategy, which is outlined in the Strategic Plan 2022-2024. The Strategic Plan shapes the University's organisational performance, which in turn informs the individual objectives of Managers, high-level professionals (former EP employees) in charge of centres and/or divisions, and the Director General. Moreover, the central administration's performance is measured using six "health" metrics: 3 on financial health, 1 on organisational health, 1 on transparency and fight against corruption, 1 on user satisfaction.
- User surveys (the Good Practice surveys) play a significant role for the administration's performance, but the response rate is not satisfactory. Surveys were in any case conducted earlier to provide the University with more recent data to measure and assess performance.
- Finally, a number of organisational performance metrics and the majority of indicators regarding the 2024 individual objectives of Managers and high-level professionals in charge of divisions and/or functional centres do not really reflect results and impacts, but are rather tied to administrative activities (e.g. drafting and updating documents, conducting organisational analyses, etc.)

Recommendations by the NdV:

- 27. Further simplifying and integrating the PIAO.** The University has to continue its efforts to streamline the PIAO and better integrate its various planning activities, shaping them around the concept of Public Value and using Public Value goals to inform the evaluation of organisational performance.
- 28. Keeping launching satisfaction surveys earlier in the year.** In 2024, customer satisfaction surveys, i.e. the Good Practice survey for students and the Good Practice survey on organisational wellbeing, were closed for the first time in May, thus earlier in the year compared to the past, so that the University could rely on up-to-date data when evaluating its organisational performance 2023. The University should keep scheduling these surveys with the same timeline also in the years to come, and introduce other tools (focus groups, commissions, accurate investigations on critical services...) to collect the opinions of stakeholders.
- 29. Identifying strategies to increase participation in user satisfaction surveys.** With regard to its customer satisfaction and organisational wellbeing surveys (Good Practice project), the University needs to upgrade its efforts to boost response rates.
- 30. Reviewing findings from satisfaction surveys.** The University needs to review survey results to identify criticalities (if any) and take appropriate corrective measures. Moreover, it could be advisable to opt for alternative feedback tools, for instance interviews or focus groups, to delve deeper into the problems highlighted by the questionnaires.
- 31. Informing users of any improvement action taken.** The University should launch communication initiatives targeted on survey respondents, to inform them of all actions taken and the related results, and help them understand the importance of answering satisfaction questionnaires.
- 32. Adopting a more impact-driven approach when setting goals.** The administration should bolster its efforts to tie both organisational and, most of all, individual performance objectives to the impact that the actions put in place by the University have on users, and not to mere administrative activities (such as drafting documents).

## 2. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Questa sezione è illustrata mediante una griglia di punti di attenzione identificati dall'ANVUR nelle [linee guida 2024 per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione](#).

Per agevolare la lettura, i contenuti sono riportati in forma sintetica e sono presenti frequenti rimandi ai documenti di riferimento:

- il [Sistema di misurazione e valutazione della performance \(SMVP\) 2024](#);
- il [Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026](#).

La sezione riprende nei vari punti di attenzione le osservazioni effettuate dal NdV nel corso dell'anno, in occasione di diversi momenti di analisi, nell'ambito della performance<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Per maggiori dettagli si può fare riferimento ai verbali delle sedute del Nucleo di Valutazione, con riferimento ai seguenti adempimenti: [parere sul SMVP 2024](#); [presa visione del PIAO 2024-2026](#); [validazione della Relazione sulla Performance 2023](#); [monitoraggio della performance 2024](#).



# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

---

N. Punti di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
1. L'Ateneo ha aggiornato il SMVP per il ciclo 2024?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì (in tal caso specificare quali sono state le principali modifiche) <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>Il SMVP 2024 presenta diverse evoluzioni rispetto al 2023:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ estensione del sistema di valutazione al personale di categoria EP, ai Funzionari e ai Collaboratori titolari di funzione specialistica/a progetto;</li><li>▪ aumento del peso dei comportamenti organizzativi nella valutazione della performance individuale dei Dirigenti dal 20% al 30% (con riduzione del peso della performance organizzativa di Ateneo dal 30% al 20%);</li><li>▪ l'aggiornamento del SMVP è stato anticipato a ottobre e la fase di pianificazione della performance individuale a novembre, per migliorare l'allineamento con il processo di budgeting, che viene avviato dal mese di settembre;</li><li>▪ il SMVP illustra le azioni programmate nel 2024 finalizzate ad una graduale ma continua definizione del ruolo del Direttore Generale e dei Direttori di Dipartimento nella valutazione del personale delle strutture decentrate, per migliorare la definizione del processo di valutazione del personale dei Dipartimenti.</li></ul> <p>Questa evoluzione appare in linea con le indicazioni contenute nel <a href="#">parere del NdV sul SMVP 2023</a> e nella <a href="#">Relazione annuale del NdV 2023</a>.</p> <p>In generale, il Nucleo rileva che il Sistema evidenzia livelli di evoluzione positivi nel tempo ed auspica che possa ulteriormente continuare il percorso di graduale ma costante crescita intrapreso.</p>

---

N. Punti di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
2. Il SMVP prevede anche la valutazione dei comportamenti organizzativi?	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Sì (in questo caso indicare se gli stessi sono differenziati rispetto al ruolo ricoperto)</b> <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>Il SMVP prevede comportamenti organizzativi differenziati, in base al ruolo, su quattro livelli:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Direttore Generale;</li> <li>2. Dirigenti, EP responsabili di Direzione/Centro funzionale;</li> <li>3. EP, Funzionari e Collaboratori con posizione organizzativa;</li> <li>4. EP senza posizione organizzativa ed EP titolari di funzione specialistica/a progetto.</li> </ol> <p>In questo primo anno di applicazione non è invece prevista la valutazione dei comportamenti organizzativi per le figure D e C titolari di funzione specialistica/a progetto.</p> <p>Per dettagli, si veda il <a href="#">SMVP 2024 (pag. 21)</a>.</p>
3. Nel SMVP vengono esplicitati, per la valutazione di ciascuna categoria di personale, i pesi attribuiti rispettivamente alla performance istituzionale, alla performance organizzativa, agli obiettivi individuali e ai comportamenti?	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Sì</b> <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>Il <a href="#">SMVP 2024 (tabella pag. 12)</a> esplicita, per ciascuna categoria di personale, le dimensioni di performance oggetto della valutazione e i pesi attribuiti a ciascuna, che sono differenti in considerazione del ruolo ricoperto nell'Amministrazione.</p>
4. Nel SMVP è chiaramente descritta la differenza tra obiettivo – indicatore – target?	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Sì</b> <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>Nel <a href="#">SMVP 2024 (pag. 5)</a> è chiaramente descritta la differenza tra obiettivo (strategico e operativo), indicatore e target.</p>
5. Nel SMVP la fase della misurazione è distinta da quella di valutazione?	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Sì (indicare la modalità con la quale si realizzano le due fasi)</b> <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>Nel SMVP 2024 la fase della misurazione è distinta da quella della valutazione: la prima consiste nella rilevazione di un valore realizzato rispetto all'indicatore utilizzato come misura del grado di perseguimento di ciascun obiettivo; la seconda consiste nell'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati al fine di formulare una valutazione del grado di realizzazione dell'obiettivo.</p> <p>Le modalità con le quali si realizzano le due fasi sono distinte per le due dimensioni di performance organizzativa (v. <a href="#">SMVP 2024 pag. 10</a>) e di performance individuale (v. <a href="#">SMVP 2024 pagg. 14-15</a>).</p>

N. Puntodi attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
6. Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione del Direttore Generale (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, Organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati) se variata rispetto all'anno precedente	<p>La struttura del sistema di valutazione del Direttore Generale (DG) non è variata, nella sostanza, dall'anno precedente ed è descritta in dettaglio nel <a href="#">SMVP 2024 (pagg. 12-16)</a>. La valutazione complessiva considera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gli obiettivi di performance organizzativa dell'Ateneo (peso = 40%);</li> <li>▪ gli obiettivi di performance organizzativa dell'Amministrazione centrale (peso = 10%);</li> <li>▪ gli obiettivi operativi individuali (peso = 40%);</li> <li>▪ i comportamenti organizzativi (peso = 10%): <ul style="list-style-type: none"> <li>○ capacità di governance e comunicazione;</li> <li>○ capacità di programmazione e controllo;</li> <li>○ capacità organizzative;</li> <li>○ flessibilità e capacità di innovazione.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Gli Organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ il Rettore, che, sentito il DG, e con l'ausilio delle strutture di supporto, definisce gli obiettivi, gli indicatori e i target della performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale. Inoltre, individua, definisce e pesa gli obiettivi operativi individuali del DG ed i connessi indicatori e target e, a consuntivo, propone la valutazione del DG al NdV;</li> <li>▪ il CdA, che approva obiettivi, indicatori e target di performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale, approva gli obiettivi operativi individuali del DG e, a consuntivo, approva la valutazione del DG;</li> <li>▪ il NdV, che riceve dal Rettore la proposta di valutazione del DG e propone al CdA la valutazione del DG.</li> </ul>
7. Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione dei Dirigenti (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, Organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati) se variata rispetto all'anno precedente	<p>La struttura del sistema di valutazione dei Dirigenti è variata rispetto l'anno precedente ed è descritta nel dettaglio nel <a href="#">SMVP 2024 (pagg. 12-15)</a>. È infatti diminuito il peso della Performance organizzativa di Ateneo (da 30% a 20%) ed è aumentato il peso dei comportamenti organizzativi (da 20% a 30%). La valutazione complessiva considera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gli obiettivi di performance organizzativa dell'Ateneo (peso = 20%);</li> <li>▪ gli obiettivi di performance organizzativa dell'Amministrazione centrale (peso = 10%);</li> <li>▪ gli obiettivi operativi individuali (peso = 40%);</li> <li>▪ i comportamenti organizzativi (peso = 30%).</li> </ul>	<p>Il Direttore Generale definisce ed assegna gli obiettivi e effettua la valutazione dei risultati nelle modalità definite nel <a href="#">SMVP 2024 (pagg. 13-15)</a>, poi portati in visione al CdA.</p>

N. Punti di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
8. Quale giudizio complessivo è ritenuto più aderente a qualificare il SMVP adottato dall'Ateneo? (scegliere una sola opzione)	<input type="checkbox"/> Strumento che stimola lo sviluppo organizzativo e risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento <input checked="" type="checkbox"/> <b>Strumento che risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento</b> <input type="checkbox"/> Strumento che risponde solo parzialmente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>L'Ateneo ha adottato il SMVP nella forma attuale a partire dal 2018. Il Nucleo ritiene che ad oggi il SMVP, oltre ad essere uno strumento che risponde adeguatamente ai requisiti normativi, possa iniziare a considerarsi uno strumento di stimolo per lo sviluppo organizzativo. A partire, appunto, dal 2018, sono state implementate importanti azioni di sviluppo organizzativo, come il completamento dei sistemi di gestione delle competenze, l'avvio del sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi, l'implementazione di iniziative di formazione. Esso nel tempo sta diventando un sistema conosciuto e riconosciuto dai soggetti valutati e valutatori quale importante elemento di riferimento per una efficace gestione del ciclo della performance</p> <p>Nei prossimi anni è necessario che il SMVP continui ad evolversi. In particolare, è necessario estendere il sistema, in modo graduale ma costante, ai rimanenti ruoli dell'Amministrazione, anche presso i Dipartimenti, dettagliando ulteriormente in questo caso i ruoli ricoperti nella valutazione dal Direttore Generale e dai Direttori di Dipartimento. L'estensione del sistema deve essere accompagnata da meccanismi di feedback da parte dei valutati sul processo attuale di gestione della performance e da attività di formazione. Occorre inoltre proseguire il processo di integrazione con il ciclo di programmazione finanziaria.</p> <p>L'Ateneo ha infine preso visione della Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 e delle novità in essa contenute, che tuttavia non ha recepito nel SMVP 2024 poiché approvato dal CdA il 24 ottobre 2023 ma di cui terrà conto nella predisposizione del prossimo SMVP. Nei prossimi anni l'Ateneo dovrà gradualmente individuare aggiornamenti da implementare all'interno del SMVP con riguardo alle nuove modalità operative da adottare per la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale, di livello dirigenziale e non.</p>

N. Punti di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
<p>9. Quali delle seguenti novità introdotte dalla Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 è stata adottata dall'Ateneo? (è possibile scegliere più opzioni)</p>	<p><input type="checkbox"/> Valutazione dal basso dei Dirigenti</p> <p><input type="checkbox"/> Valutazione tra pari del personale</p> <p><input type="checkbox"/> Valutazione collegiale</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> <b>Valutazione da parte di stakeholder esterni (in riferimento alla performance organizzativa)</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> <b>Valutazione del personale dirigenziale in relazione alla capacità di esercitare la propria leadership</b></p> <p><input type="checkbox"/> Assegnazione al personale dirigenziale di obiettivi finalizzati alla definizione di piani formativi individuali</p> <p><input type="checkbox"/> Altre forme di premialità (aggiuntive rispetto a quelle economiche)</p> <p><input type="checkbox"/> Altro (specificare)</p>	<p>Come già accennato, l'Ateneo non ha adottato all'interno del SMVP 2024 in modo specifico nessuna delle novità introdotte dalla Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023, a causa delle tempistiche con cui il Sistema è stato aggiornato e approvato (il Nucleo ha espresso parere positivo il 13 ottobre 2023 e il CdA lo ha approvato il 24 ottobre 2023). Queste tempistiche si sono rese necessarie per consentire di avviare la fase di pianificazione della performance individuale a novembre e per migliorare di conseguenza l'allineamento con il processo di budgeting.</p> <p>Tuttavia, tra le nuove indicazioni fornite dalla Direttiva, nel SMVP l'Ateneo ha già previsto la valutazione del personale dirigenziale anche in relazione alla capacità di esercitare la propria leadership, che viene declinata all'interno dei comportamenti organizzativi.</p> <p>Analogamente prevede, proprio a partire dal ciclo di valutazione 2024, che la valutazione degli stakeholder esterni (in questo caso gli studenti) sia uno degli elementi della performance organizzativa con ricaduta sulla performance individuale del Dg e di Dirigenti</p> <p>Nel corso dei prossimi anni l'Ateneo valuterà gradualmente le opportune modalità con cui valorizzare ulteriormente questi elementi, insieme alle altre forme di sviluppo introdotte dalla Direttiva in merito alla misurazione e alla valutazione della performance individuale.</p>

N. Puntodi attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
<p>10. Sono stati previsti obiettivi funzionali al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali come previsto dall'art. 4-bis del D.L. n.13/2023? (è possibile scegliere più opzioni)</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> <b>Sì, per i Dirigenti delle aree bilancio e contabilità</b>  <input checked="" type="checkbox"/> <b>Sì, per il Direttore Generale</b>  <input type="checkbox"/> Sì, anche per altri Dirigenti  <input type="checkbox"/> No  <input checked="" type="checkbox"/> <b>Altro (specificare)</b></p>	<p>Le indicazioni previste dall'art. 4-bis del D.L. n.13/2023 in merito al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture sono state recepite all'interno del PIAO 2024-2026.</p> <p>Al Direttore Generale e al Dirigente della direzione contabilità, bilancio e programmazione finanziaria è stato assegnato per l'anno 2024 un obiettivo operativo individuale definito come: "Rispetto dei tempi medi di pagamento delle fatture". L'obiettivo è riportato nel <a href="#">PIAO 2024-26 (allegato 3 obiettivi individuali pag. 9)</a>. Il conseguimento di tale obiettivo non ha un peso specifico all'interno della scheda di valutazione individuale, ma è una condizione necessaria per poter accedere alla premialità nella % derivante dall'esito della valutazione. Nel caso in cui l'obiettivo non venisse raggiunto, la premialità verrà decurtata del 30%.</p> <p>Tra gli obiettivi di performance organizzativa dell'Amministrazione centrale è stato inoltre aggiunto un indicatore di salute finanziaria relativo al "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)". In tal modo l'esito dell'obiettivo ricade comunque sulla valutazione individuale delle figure apicali (DG e Dirigenti).</p>

# PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) 2024-2026

## VALORE PUBBLICO

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
11. Il PIAO dell'Ateneo risulta un concreto strumento di integrazione tra pianificazione strategica e programmazione operativa funzionale allo sviluppo e al governo dell'organizzazione?	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> In parte <input type="checkbox"/> No	<p>L'elaborazione del PIAO 2024-2026 ha seguito un approccio simile al precedente PIAO 2023-2025, proseguendo dunque il tentativo di graduale ma continua integrazione della programmazione dell'Ateneo negli ambiti della performance, dell'anticorruzione e della gestione del personale, che dovrà continuare ad evolversi nei prossimi anni. Il documento include anche riferimenti espliciti alle procedure da semplificare, alla digitalizzazione e al piano delle azioni positive.</p> <p>Inoltre, l'avvio dei lavori del Gruppo di Progetto coordinato dal Direttore Generale e composto da 15 persone afferenti alle direzioni maggiormente coinvolte nei processi integrati nel PIAO è stato anticipato rispetto al precedente documento, consentendo di ottimizzare i tempi e le risorse per la sua redazione, ed è stata anticipata l'assegnazione degli obiettivi di performance individuale dei Dirigenti, nell'ottica di una maggior integrazione con il ciclo di bilancio.</p> <p>Sono inoltre proseguite le azioni volte a semplificare il documento e a focalizzare maggiormente le varie programmazioni sul Valore Pubblico.</p> <p>All'interno del PIAO gli obiettivi definiti nel Piano Strategico vengono declinati negli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo, da cui discendono gli obiettivi di performance individuale dei Dirigenti: in questo modo la pianificazione strategica viene integrata con la programmazione operativa.</p> <p>Al fine di una maggiore integrazione della sezione relativa all'anticorruzione e trasparenza con la sezione di Valore Pubblico e performance, per la prima volta ai Dirigenti sono stati assegnati obiettivi individuali trasversali sulle tematiche di anticorruzione e trasparenza.</p> <p>È risultato evidente l'impegno di integrazione organizzativa tra le varie strutture preposte alla gestione dei diversi aspetti della pianificazione ed il Nucleo auspica che continui l'impegno a lavorare secondo questa modalità e a integrare sempre più le varie programmazioni dell'Ateneo, focalizzandole sul Valore Pubblico.</p>

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
12. Nel PIAO sono chiaramente definiti gli obiettivi di Valore Pubblico che l'Ateneo intende perseguire e Strategie coerenti per la sua realizzazione?	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Sì (Valore Pubblico e Strategie)</b> <input type="checkbox"/> Sì (solo Valore Pubblico) <input type="checkbox"/> No	Il PIAO definisce sia gli obiettivi di Valore Pubblico sia le strategie e le azioni finalizzate alla creazione del Valore Pubblico (v. <a href="#">PIAO 2024-2026 pagg. 14-16</a> , coerenti con il Piano Strategico 2022-2024).
13. Quanti obiettivi di Valore Pubblico sono presenti nel PIAO	<input type="checkbox"/> Meno di 5 <input checked="" type="checkbox"/> <b>Tra 5 e 10</b> <input type="checkbox"/> Tra 11 e 15 <input type="checkbox"/> Più di 15	Il PIAO 2024-2026 comprende sette obiettivi di Valore Pubblico ai quali sono associati otto indicatori.
14. Nella individuazione degli obiettivi di Valore Pubblico sono stati coinvolti gli stakeholder interni ed esterni?	<input type="checkbox"/> Sì interni ed esterni <input type="checkbox"/> Sì esterni <input type="checkbox"/> Sì interni <input checked="" type="checkbox"/> <b>No</b>	Gli stakeholder non sono stati coinvolti direttamente nella definizione degli obiettivi, ma tutti gli indicatori misurano il livello degli impatti prodotti per gli stakeholder. È quindi importante che l'Ateneo individui modalità efficaci e di coinvolgimento dei principali stakeholder in un percorso di affinamento graduale; in particolare, è auspicabile che in futuro gli obiettivi vengano definiti consultando almeno la comunità studentesca e il corpo docente.
15. Tra gli obiettivi di Valore Pubblico sono presenti aspetti riconducibili al Benessere Equo e Sostenibile o ai Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030?	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Sì</b> <input type="checkbox"/> No	<p>Ogni obiettivo di Valore Pubblico è ricondotto a uno o più obiettivi per lo sviluppo sostenibile (SDG) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (v. <a href="#">PIAO 2024-2026 pag. 16</a>).</p> <p>Il collegamento tra gli obiettivi di Valore Pubblico dell'Ateneo e gli SDG è ulteriormente richiamato nel <a href="#">Bilancio di Sostenibilità 2023</a>.</p>
16. Nel PIAO, a livello di Valore Pubblico o di Performance sono presenti obiettivi riconducibili agli indirizzi del MUR o alle valutazioni dell'ANVUR (es. PNRR, Programmazione triennale di Sistema (PRO 3), VQR, AVA, ecc.)	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Sì, sia a livello di Valore Pubblico che di obiettivi di Performance</b> <input type="checkbox"/> Sì, solo a livello di Valore Pubblico <input type="checkbox"/> Sì, solo a livello di obiettivi di performance <input type="checkbox"/> No	<p>Per quanto riguarda gli <a href="#">obiettivi di Valore Pubblico</a>, due indicatori (1.1.1. e 1.1.2.) derivano dal <a href="#">DM 289/2021</a> sulla Programmazione triennale 2021-2023 (PRO3) e un indicatore (4.1.1.) è riconducibile agli indicatori di supporto considerati da ANVUR nell'ambito del sistema AVA3. Gli altri indicatori sono di fonte AlmaLaurea, di cui uno (3.1.1.) è ricondotto alle tematiche del PNRR.</p> <p>In merito agli <a href="#">obiettivi di performance organizzativa</a>, nel PIAO vengono recepiti gli obiettivi strategici del <a href="#">Piano Strategico 2022-2024</a>, che comprende tutti i sette gli indicatori che l'Ateneo ha scelto nell'ambito della propria <a href="#">Programmazione triennale 2021-2023</a> (PRO3) e un obiettivo specifico legato alle tematiche del PNRR.</p>

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
17. Rispetto ad ogni obiettivo di Valore Pubblico sono stati individuati gli stakeholder sui quali impatta l'obiettivo?	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Sì per tutti gli obiettivi</b> <input type="checkbox"/> Sì per alcuni <input type="checkbox"/> No	Per ogni obiettivo di Valore Pubblico sono stati individuati i principali stakeholder sui quali impatta l'obiettivo, che sono: Studenti/Studentesse e famiglie, docenti, personale TAB, Istituzioni pubbliche italiane ed estere, giovani ricercatori/ricercatrici, aziende ed enti datori di lavoro, centri di ricerca, Territorio e comunità.
18. Agli obiettivi di Valore Pubblico sono associati indicatori, fonte dei dati e target?	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Sì (indicatori, fonte dei dati e target)</b> <input type="checkbox"/> Sì (indicatori e fonte dei dati) <input type="checkbox"/> Sì (indicatori e target) <input type="checkbox"/> No	Gli indicatori di impatto sono stati definiti a partire dai dati disponibili in banche dati esterne, per permettere il confronto delle performance con i principali benchmark.

## PERFORMANCE

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
19. Gli obiettivi e gli indicatori di performance sono coerenti rispetto agli obiettivi di Valore Pubblico?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> In parte <input type="checkbox"/> No	<p>In allegato al PIAO 2024-2026 sono riportati tutti gli obiettivi di performance organizzativa che derivano dal Piano Strategico 2022-2024. Tra questi, all'interno del documento alcuni obiettivi sono associati, in modo coerente, agli obiettivi di Valore Pubblico.</p> <p>Il monitoraggio degli obiettivi di Valore Pubblico effettuato nel 2024 ha evidenziato complessivamente dei buoni andamenti sulla quasi totalità degli indicatori che hanno quasi sempre raggiunto o superato il target fissato.</p>
20. Analizzando la filiera VALORE PUBBLICO – PERFORMANCE, il PIAO 2024 – 2026 come si può qualificare rispetto al PIAO 2023 – 2025?	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Complessivamente coerente e in sostanziale continuità</b> <input type="checkbox"/> Caratterizzato da alcune modifiche <input type="checkbox"/> Caratterizzato da significative modifiche	<p>A partire dal PIAO 2023-2025, l'Ateneo ha individuato, sulla base del Piano Strategico 2022-2024, le strategie per la creazione di Valore Pubblico e, sulla base di queste, sono stati definiti 7 obiettivi e 8 indicatori di Valori Pubblico, con target al 2025, ai quali sono stati associati gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo.</p> <p>Il PIAO 2024-2026 riporta gli obiettivi di Valore Pubblico 2023-2025 definiti nel PIAO 2023-2025 e i soli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo legati al Valore Pubblico. La totalità degli obiettivi è riportata in allegato al PIAO.</p>
21. Fino a che livello sono indicati gli obiettivi nel PIAO? Più risposte	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Obiettivi istituzionali (a livello di Ateneo)</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Obiettivi organizzativi (a livello di Aree dirigenziali)</b> <input type="checkbox"/> Obiettivi organizzativi (a livello di Unità organizzative interne alle Aree dirigenziali) <input checked="" type="checkbox"/> <b>Obiettivi individuali (a livello di Direttore Generale e Dirigenti)</b>	<p>L'attuale struttura della performance di UniMi comprende la performance organizzativa a livello di Ateneo e la performance organizzativa dell'intera Amministrazione, trasversale a tutte le aree dirigenziali. Non sono previsti obiettivi organizzativi delle singole aree dirigenziali o delle unità organizzative interne.</p> <p>Gli obiettivi individuali del Direttore Generale e dei Dirigenti sono allegati al PIAO.</p>

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
22. Nella sezione Performance del PIAO, agli obiettivi sono associati più indicatori in modo da includere più dimensioni? (scegliere una sola opzione)	<input type="checkbox"/> Sì, sempre <input type="checkbox"/> Nella maggior parte dei casi <input checked="" type="checkbox"/> <b>Solo in alcuni casi</b> <input type="checkbox"/> No, mai	4 obiettivi di performance organizzativa di Ateneo su 25 sono associati a più indicatori: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Allineare l'offerta formativa alle sfide attuali:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Numero di comitati di indirizzo costituiti nei corsi di studio finalizzati a rendere sistematica la consultazione del mondo del lavoro;</li> <li>○ Numero di corsi di laurea professionalizzante secondo il DM 446/2020 nell'ambito della classe P02 – professioni tecniche agrarie, alimentari e forestali;</li> </ul> </li> <li>▪ Sostenere il percorso di apprendimento degli studenti al fine di incrementare la regolarità e garantire il diritto allo studio:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Numero di collaborazioni attivate per attività di tutorato in itinere;</li> <li>○ Numero di iscritti a tempo parziale (Segreterie);</li> <li>○ % dell'utenza con DSA e % utenza con disabilità che accedano ai servizi (con redazione di documento personalizzato);</li> <li>○ Attivazione dello sportello "fragilità";</li> <li>○ Numero di componenti della rete dei tutor dedicati agli studenti detenuti;</li> </ul> </li> <li>▪ I Dipartimenti protagonisti della programmazione e monitoraggio della ricerca:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Percentuale di Dipartimenti che rispettano le scadenze di aggiornamento e di monitoraggio del Piano triennale;</li> <li>○ Numero di persone incaricate del monitoraggio in ciascun Dipartimento;</li> </ul> </li> <li>▪ La riqualificazione delle sedi storiche in area centro:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Approvazione del progetto esecutivo di efficientamento energetico delle sedi di via Festa del Perdono;</li> <li>○ Completamento del programma di realizzazione di aule ad alto livello tecnologico delle Sedi dell'area Centro.</li> </ul> </li> </ul>

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
23. Quali delle seguenti tipologie di indicatori viene maggiormente utilizzata per misurare il raggiungimento degli obiettivi di performance (sezione 2.2)? (è possibile scegliere fino a due opzioni)	<input type="checkbox"/> Efficacia <input type="checkbox"/> Efficienza <input type="checkbox"/> Qualità percepita (customer satisfaction) <input checked="" type="checkbox"/> <b>Sì/No (realizzazione o meno dell'obiettivo)</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Tempistiche/scadenze</b> <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>Gli indicatori di performance riportati nel PIAO non sono classificati per tipologia ma è comunque possibile riconoscere le tipologie indicate a lato. Circa 1/6 degli indicatori di performance organizzativa prevedono come target Sì/No o la scadenza di un'attività.</p> <p>Nel PIAO 2024-2026, il 71% degli obiettivi individuali dei Dirigenti (vs. 69% dell'anno precedente) è associato ad un indicatore Sì/No o a una tempistica/scadenza.</p> <p>Il Nucleo ha già evidenziato come gradualmente tali modalità di misura debbano essere sostituite, ove possibile ed in affiancamento ad una opportuna attività formativa, con misure volte a misurare l'esito atteso, o meglio l'impatto, delle attività messe in campo ai fini del raggiungimento degli obiettivi, e non la mera verifica dello svolgimento o meno delle attività pianificate nei tempi previsti.</p>
24. Per la definizione dei target di performance di quali elementi si tiene conto? (è possibile scegliere più opzioni)	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Si tiene conto delle serie storiche</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Si fa riferimento a benchmark interni</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Si fa riferimento a benchmark esterni (specificare nei commenti)</b> <input type="checkbox"/> Si tiene conto delle indicazioni degli stakeholder <input type="checkbox"/> Nessun criterio, si recepiscono le indicazioni degli uffici e dei relativi responsabili <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>I target degli obiettivi di performance sono, in diversi casi, forniti dalle strutture amministrative di riferimento, e in particolare quelli associati ad indicatori quantitativi tendenzialmente tengono conto di serie storiche, utilizzate per definire la baseline e valutare, rispetto a quest'ultima, il potenziale di crescita (in questi casi è comunque previsto un processo di validazione da parte degli uffici dell'Amministrazione).</p> <p>Per gli obiettivi pluriennali non associati ad indicatori quantitativi (es. indicatori legati allo svolgimento di un'attività amministrativa), nel PIAO si individua un cronoprogramma delle azioni intermedie per permettere comunque, nei consuntivi annuali, la valutazione dello stato di avanzamento degli obiettivi.</p> <p>In generale, il Nucleo ha osservato un'evoluzione positiva nel tempo da parte degli attori coinvolti nella capacità di definire i target degli obiettivi ed auspica che possa ulteriormente continuare il percorso di crescita delineato.</p>

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
25. In corrispondenza degli obiettivi di performance (sezione 2.2) sono indicate le risorse finanziarie destinate alla loro realizzazione?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>Nel PIAO 2024-2026 sono indicate, come già nel PIAO 2023-2025, nella sezione 2.1 sul Valore Pubblico, le risorse finanziarie, suddivise nelle diverse aree strategiche, destinate alla realizzazione della maggior parte degli obiettivi legati al Piano Strategico 2022-2024 (solo per quelli che richiedono specifiche risorse aggiuntive).</p> <p>Maggiori dettagli in merito al raccordo tra i processi di pianificazione strategica, economica e operativa sono contenuti nella <a href="#">Relazione illustrativa al Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale autorizzatorio 2024 e Triennale 2024-2026</a> (pp. 35-50).</p> <p>Inoltre, per la prima volta nel PIAO 2024-2026 sono state indicate nella sezione 2.2 sulla Performance le risorse da autorizzare per il budget 2024 (correnti e d'investimento) associate agli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo legati al Valore Pubblico, come previsto dal <a href="#">Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2024 e triennale 2024-2026</a>.</p> <p>In generale, come rilevato nel SMVP 2024, l'Ateneo ha proseguito la riflessione avviata negli anni precedenti sul tema del raccordo tra pianificazione operativa e bilancio: per far convergere maggiormente i due processi sul piano temporale infatti la pianificazione della performance individuale è stata anticipata a novembre 2023.</p>
26. Nella sezione performance (2.2) sono indicati obiettivi assegnati ai Dipartimenti (o altre strutture, es. Scuole/Facoltà)?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>A garanzia del raccordo fra obiettivi di Ateneo e obiettivi dei Dipartimenti, sei obiettivi e sette indicatori di performance organizzativa del PIAO, che discendono dal Piano Strategico, sono condivisi con i Dipartimenti<sup>4</sup>, i quali hanno declinato tali obiettivi, assieme ad altri individuati localmente, nei <a href="#">Piani triennali di Dipartimento</a> (PTD).</p> <p>Rimane il tema importante di allineare in modo esplicito anche gli obiettivi strategici/di valore pubblico con quelli di performance individuale assegnati al personale dipartimentale.</p>
27. Nella sezione performance (2.2) sono presenti obiettivi correlati alla soddisfazione dell'utenza e/o che prevedono la valutazione esterna all'Ateneo?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì (specificare quale utenza è coinvolta) <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>Sono previsti, per la <a href="#">performance organizzativa dell'Amministrazione centrale</a>, due indicatori relativi alla soddisfazione dell'utenza che coinvolgono docenti, dottorandi, assegnisti, personale TAB e studenti.</p> <p>Non sono al momento previsti obiettivi che prevedono la valutazione completamente esterna all'Ateneo.</p>

<sup>4</sup> INT\_4 Verso una Università europea; DID\_1 Allineare l'offerta formativa alle sfide attuali; RIC\_5 Stimolare una produzione scientifica di qualità elevata; RIC\_7 Open Science come modalità privilegiata di pratica della scienza; RIC\_8 I Dipartimenti protagonisti della programmazione e monitoraggio della ricerca; TM\_3 Dialogare con il contesto economico e sociale.

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
28. Se sì (al punto 27), quali strumenti sono stati o si prevede di utilizzare? (è possibile scegliere più opzioni)	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Questionari (specificare quali nei commenti, es.: Good Practice, AlmaLaurea; ANVUR, di Ateneo, ecc.)</b> <input type="checkbox"/> Altri strumenti (specificare quali nei commenti, es.: focus group, interviste, audit, ecc.)	<p>Si utilizzano i dati delle indagini Good Practice (benessere organizzativo e customer satisfaction), alla quale l'Ateneo partecipa da diversi anni. Il report dei risultati viene presentato annualmente agli Organi. Inoltre, i risultati della customer satisfaction vengono inviati ai responsabili delle strutture amministrative affinché possano tenerne conto. Le principali azioni di miglioramento vengono riportate nella Relazione annuale sulla Performance.</p> <p>Il tasso di risposta al questionario Good Practice è sempre piuttosto basso, soprattutto per quanto riguarda gli studenti (v. <a href="#">Relazione sulla Performance 2023 pag. 36</a>). Il Nucleo ha già evidenziato la necessità di riflettere su questo tema e ha rilevato la delicatezza nell'utilizzare l'esito delle rilevazioni di customer satisfaction quale elemento di valutazione nel caso di tassi di risposta eccessivamente bassi. Le indagini Good Practice – customer satisfaction degli studenti e Good Practice – Benessere organizzativo del PTAB sono state effettuate nel 2024 tra aprile e maggio, permettendo così di avere dati completamente aggiornati per la misurazione e valutazione della performance 2023 e per il monitoraggio della performance 2024.</p>
29. Quali fonti di dati sono utilizzate per la misurazione finale dei risultati? (è possibile scegliere più opzioni)	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Dati certificati e pubblicati</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Autodichiarazione del personale responsabile dell'obiettivo</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Banche dati dell'Ateneo</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Banche dati esterne</b> <input type="checkbox"/> nessuna fonte specifica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>Per quanto riguarda sia la performance organizzativa dell'Ateneo sia gli obiettivi individuali delle figure apicali dell'Amministrazione, sono presenti alcuni dati certificati e pubblicati e alcuni dati provenienti da banche dati interne ed esterne; la maggior parte dei dati sono auto dichiarati dai responsabili delle strutture amministrative di riferimento.</p>

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
30. Descrivere brevemente con quali modalità e tempistiche l'Ateneo svolge il monitoraggio degli obiettivi di Performance	<p>Le modalità e le tempistiche del monitoraggio sono definite nel SMVP. A fronte di un monitoraggio costante, la cui responsabilità è in carico al personale responsabile della assegnazione/valutazione ai diversi livelli, esiste un momento formalizzato di monitoraggio infrannuale, che può portare a delle necessità di revisioni, ed il cui esito è oggetto di validazione da parte del OIV e di approvazione in Consiglio di Amministrazione. Il monitoraggio 2024 si è svolto tra giugno e luglio 2024.</p> <p>Per quanto riguarda la performance organizzativa, l'Ufficio di supporto al sistema AQ d'Ateneo, performance e valutazione (di seguito Ufficio) raccoglie i dati più aggiornati degli indicatori dalle banche dati interne ed esterne o dalle strutture amministrative di riferimento. Per quanto riguarda la performance individuale, Dirigenti ed EP responsabili di Direzione/centro funzionale compilano, tramite il gestionale Gzoom, la scheda di monitoraggio dei propri obiettivi individuali.</p> <p>Gli esiti del monitoraggio sono raccolti in una Relazione, curata dall'Ufficio, che viene presentata al NdV, il quale può proporre al CdA la rimodulazione degli obiettivi di performance organizzativa.</p>	
31. L'OIV svolge un'attività di verifica a campione delle misurazioni relative ai risultati?	<p><input checked="" type="checkbox"/> <b>Sì (specificare con quale modalità)</b></p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> Altro (specificare)</p>	<p>L'OIV ha accesso, direttamente o tramite l'Ufficio di supporto al sistema AQ d'Ateneo, performance e valutazione, alle banche dati interne (tramite il Cruscotto di Ateneo) ed esterne (es. Cruscotto ANVUR) che consentono l'estrazione e l'analisi di dati utilizzati per la misurazione dei risultati. Inoltre, in sede di validazione della Relazione sulla Performance e di proposta di valutazione al CdA del DG, il Nucleo svolge, tramite l'Ufficio, una verifica a campione (in ragione delle dimensioni organizzative dell'Ateneo) su un gruppo di indicatori di performance organizzativa, verificandone i dati e la corretta misurazione del risultato. L'OIV nel caso di assenza di informazioni sulla fonte dei dati, o mancanza di chiarezza sulle modalità di misura, dubbi sui valori riportati chiede approfondimenti che attraverso l'ufficio di supporto vengono gestiti con i diretti responsabili.</p>