



UNIMORE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Relazione sul monitoraggio intermedio degli obiettivi operativi

Anno 2025

Con parere dell'OIV del 22/10/2025

Sommario

Introduzione	3
1. Grado di raggiungimento dei target degli obiettivi di performance organizzativa 2025, a metà anno	4
1.1 Gli obiettivi operativi collegati al Valore Pubblico: esiti del monitoraggio	5
1.2 Gli obiettivi operativi collegati alle strategie di Unimore: esiti del monitoraggio.....	6
1.3 Obiettivi operativi 2025 (al completo): esiti del monitoraggio	7
1.3.1 <i>La fotografia nei gruppi di strutture</i>	8
2. Le modifiche agli obiettivi	10
3. Criticità e opportunità.....	15
4. Conclusione	16
5. Allegati	17

Introduzione

La *Relazione sul monitoraggio intermedio della performance* rappresenta un importante momento di analisi sul grado di realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa delle strutture dell'Ateneo.

Prevista dal [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025](#) di Unimore, questa fase costituisce un elemento essenziale del ciclo di policy (Figura 1), poiché consente di valutare l'efficacia delle azioni intraprese e, se necessario, riorientare le attività.



Figura 1. La fase del monitoraggio nel ciclo della performance di Unimore.

Il documento, in linea con il *PIAO – Piano Integrato Attività e Organizzazione 2025-27* (spec. *Allegato 2*), sintetizza le principali variazioni degli obiettivi di performance organizzativa 2025 e include le schede di monitoraggio delle strutture, con risultati ed eventuali modifiche. Il monitoraggio è stato condiviso con l'OIV. Il documento sarà allegato alla *Relazione sulla Performance 2025*.

Il PIAO, infatti, rifacendosi al *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ateneo*, precisa le modalità di monitoraggio degli esiti da effettuare con cadenza periodica secondo le modalità previste dal D.lgs. n. 150/2009.

Gli obiettivi operativi contenuti nel PIAO sono oggetto di un formale monitoraggio intermedio condotto dalla Direzione Generale; tale monitoraggio viene svolto, di norma, sulla base delle rendicontazioni fornite dai responsabili delle strutture, ovvero utilizzando informazioni estratte dalle banche dati, se disponibili.

Accanto a questo processo formale, sono opportune le attività di presidio costante della Direzione Generale sulla performance, che possono portare all'identificazione di interventi da apportare anche al di fuori dei momenti formali scadenziati.

1. Grado di raggiungimento dei target degli obiettivi di performance organizzativa 2025, a metà anno

La misurazione ha coinvolto tutte le strutture dell'Ateneo tramite la condivisione delle schede obiettivi e la raccolta dei dati sugli indicatori. L'attività si è svolta da luglio ai primi di settembre.

Gli obiettivi sono stati suddivisi in base ai seguenti stati di avanzamento.

Stato dell'obiettivo

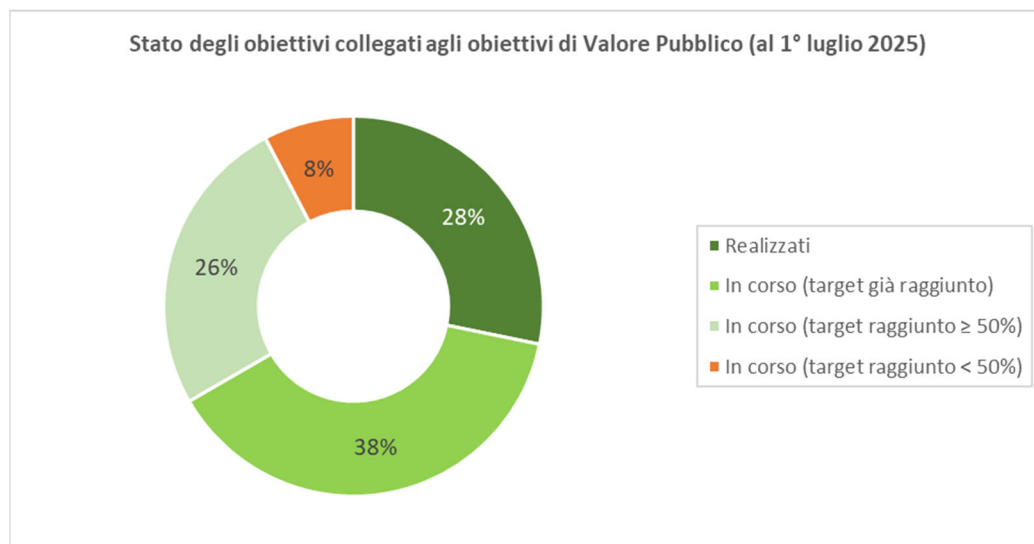
	Obiettivi realizzati	Pienamente raggiunti nel primo semestre
	In corso (target raggiunto)	Target raggiunto e prosecuzione attività
	In corso (almeno il 50% del target raggiunto)	Attività in corso con buon avanzamento
	In corso (meno del 50% del target raggiunto)	Attività in corso con avanzamento
	Obiettivi eliminati	Rimossi per cause strategiche od operative
	Obiettivi inseriti <i>ex novo</i>	Nuovi obiettivi introdotti in corso d'anno

1.1 Gli obiettivi operativi collegati al Valore Pubblico: esiti del monitoraggio

Una parte degli obiettivi operativi pianificati per il 2025 sono collegati alla realizzazione degli obiettivi di Valore Pubblico. Il [PIAO 2025-27](#) (in particolare la sezione 2) e l'[Allegato 2 del PIAO 2025-27](#) forniscono i dettagli.

Il monitoraggio di questi obiettivi restituisce una situazione più che positiva, con oltre terzi già realizzati o in fase avanzata (le aree trainanti sono la Ricerca e Formazione).

Gli esiti del monitoraggio di questi obiettivi sono riportati analiticamente nell'ALLEGATO 1 di questo documento e, in forma aggregata, nella tabella e nella figura seguenti.



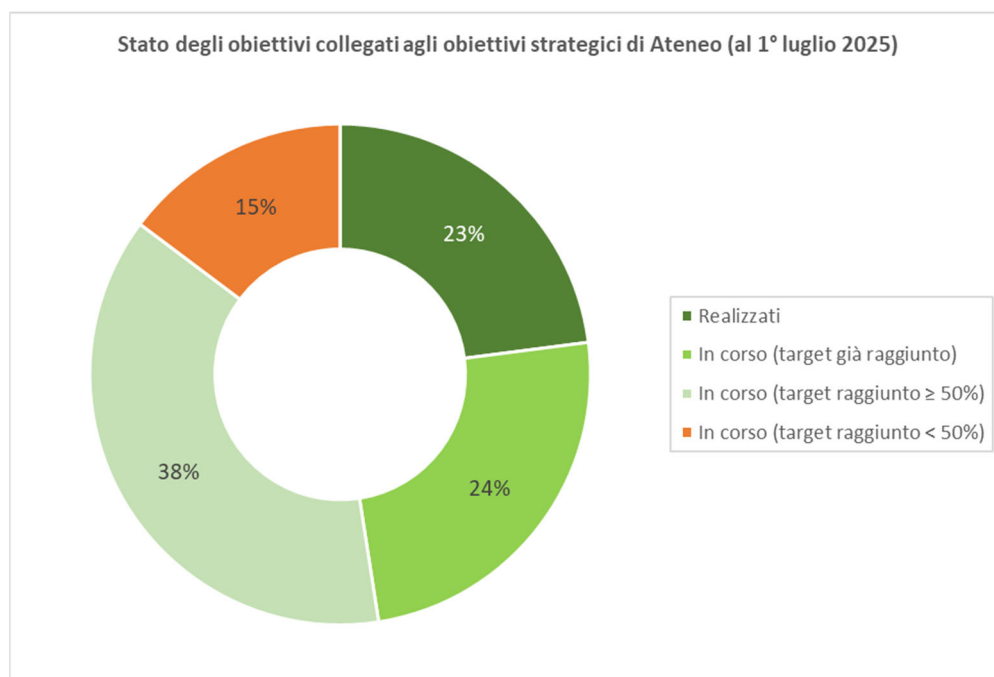
Obiettivi operativi 2025 collegati al Valore Pubblico – stato dell'arte al 1° luglio 2025

Area VP	Realizzati	In corso (target già raggiunto)	In corso (target raggiunto ≥ 50%)	In corso (target raggiunto < 50%)	Totale
VP1 - Formazione	2	5	3	1	11
VP2 - Ricerca	4	6	2		12
VP3 - Terza Missione	3	2	3		8
VP4 - Edilizia	2	2	2	2	8
totale	11	15	10	3	39

La maggior parte (66%) degli obiettivi operativi collegati agli obiettivi di Valore Pubblico dell'Ateneo risulta già realizzata (28%) e, se in corso, con target già raggiunto (38%). Poco meno di un terzo degli obiettivi è in corso, con traguardi comunque vicini al target (26%). Residuale la quota di obiettivi che risulta più lontano dalla realizzazione (8%).

1.2 Gli obiettivi operativi collegati alle strategie di Unimore: esiti del monitoraggio

Prendendo in considerazione l'insieme degli obiettivi operativi collegati alla realizzazione degli obiettivi strategici del Piano triennale 2023-25 dell'Ateneo, la situazione dello stato di avanzamento è complessivamente positiva, con una buona percentuale di traguardi già raggiunti o in linea con le previsioni. Gli esiti del monitoraggio di questi obiettivi sono riportati analiticamente nell'ALLEGATO 2 di questo documento e, in forma aggregata, nella tabella e nella figura seguenti.



Obiettivi operativi 2025 collegati al Piano 2023-25 di Ateneo – stato dell'arte al 1° luglio 2025

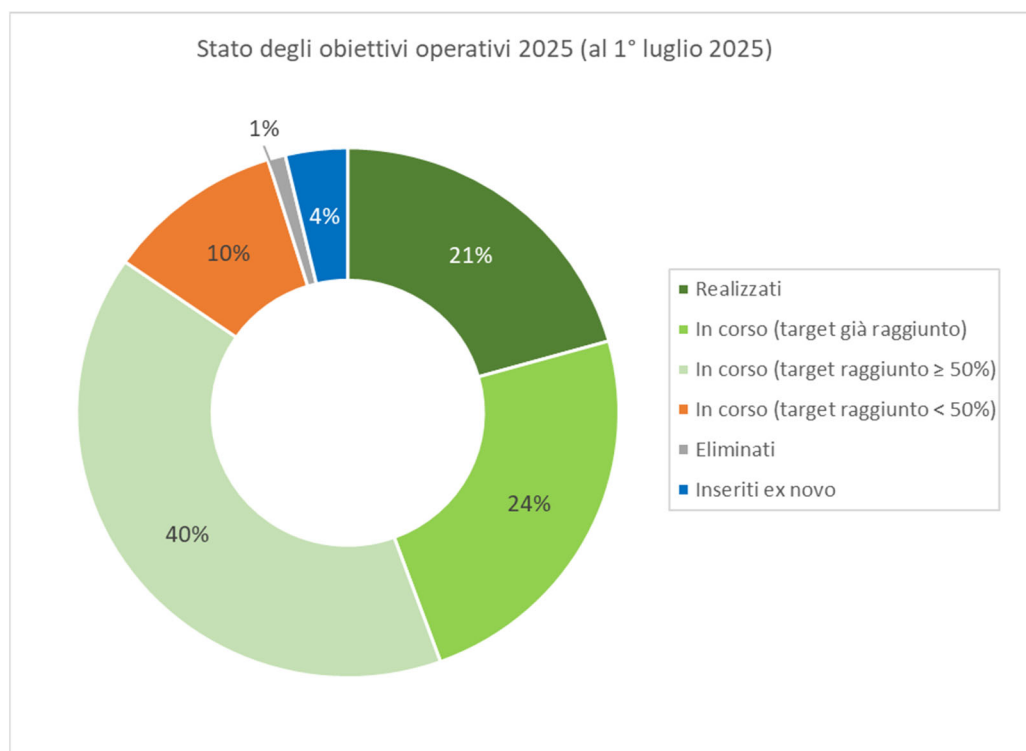
Area strategica del Piano di Unimore 2023-25	In corso				Totale
	Realizzati	In corso (target già raggiunto)	(target raggiunto ≥ 50%)	(target raggiunto < 50%)	
Formazione	2	2	4		8
Ricerca	2	6			8
Terza Missione	1		3		4
Internazionalizzazione		3	1	1	5
Organizzazione	5		9	4	18
Assicurazione Qualità		1	1	1	3
Sostenibilità	1				1
Edilizia	1	1	2	1	5
I servizi e lo sport	2	2	3	2	9
Totale	14	15	23	9	61

Poco meno della metà (47%) degli obiettivi operativi collegati agli obiettivi strategici dell'Ateneo risulta già realizzata (23%) e, se in corso, con target già raggiunto (24%). Dei restanti, la maggior parte è in corso, con traguardi vicini al target (38%). Più lontano dalla realizzazione il 15% degli obiettivi.

1.3 Obiettivi operativi 2025 (al completo): esiti del monitoraggio

Al 1° luglio 2025, l'analisi dello stato di avanzamento degli obiettivi delle strutture dell'Ateneo (Dipartimenti e Facoltà, Centri di servizio e Amministrazione centrale) evidenzia una situazione complessivamente positiva, con una buona percentuale di traguardi già raggiunti o in linea con le previsioni.

Gli esiti del monitoraggio di questi obiettivi sono riportati analiticamente nell'ALLEGATO 3 (Dipartimenti e Facoltà), ALLEGATO 4 (Centri di servizio) e ALLEGATO 5 (Amministrazione centrale) e, in forma aggregata, nella tabella e nella figura seguenti.



Obiettivi operativi 2025 di tutto l'Ateneo – stato dell'arte al 1° luglio 2025

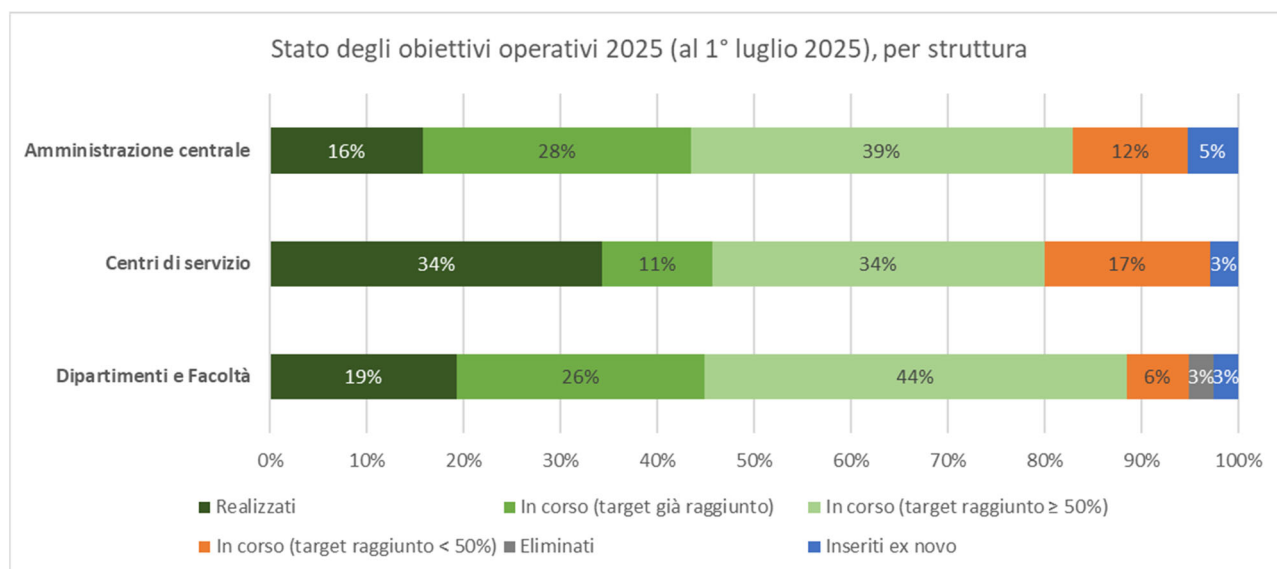
Struttura	Realizzati	In corso (target già raggiunto)	In corso (target raggiunto ≥ 50%)	In corso (target raggiunto < 50%)	Eliminati	Inseriti <i>ex novo</i>	Totale
Dipartimenti e Facoltà	15	20	34	5	2	2	78
Centri di servizio	12	4	12	6		1	35
Amministrazione centrale	12	21	30	9		4	76
Totale	39	45	76	20	2	7	189

Oltre il 40% degli obiettivi operativi delle strutture dell'Ateneo risulta già realizzato (21%) e, se in corso, con target già raggiunto (24%). Una quota quasi identica è quella degli obiettivi in corso di realizzazione, con traguardi vicini al target (40%). Uno su dieci circa, invece, è in corso, con target più lontano (10%). A fronte di una quota minima di obiettivi eliminati (1%), si registra un quantitativo più ingente di nuovi obiettivi individuati (4%).

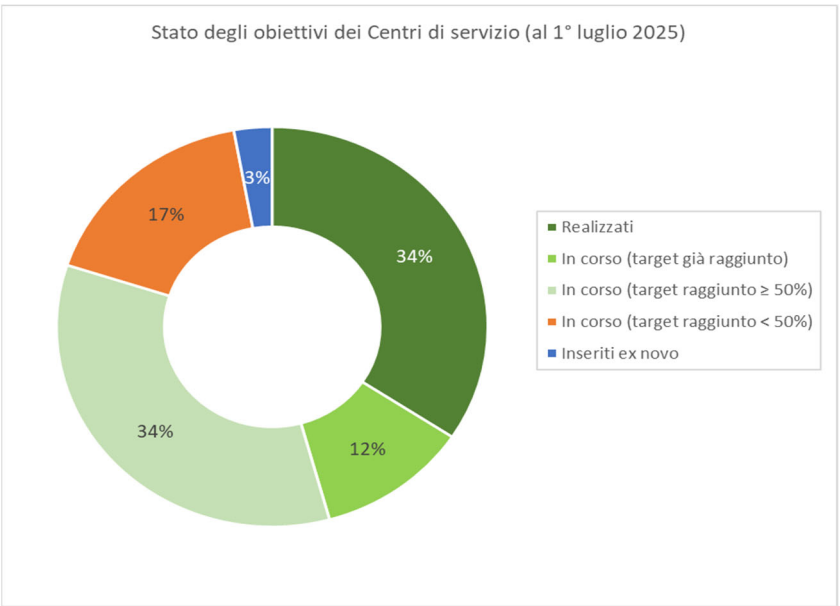
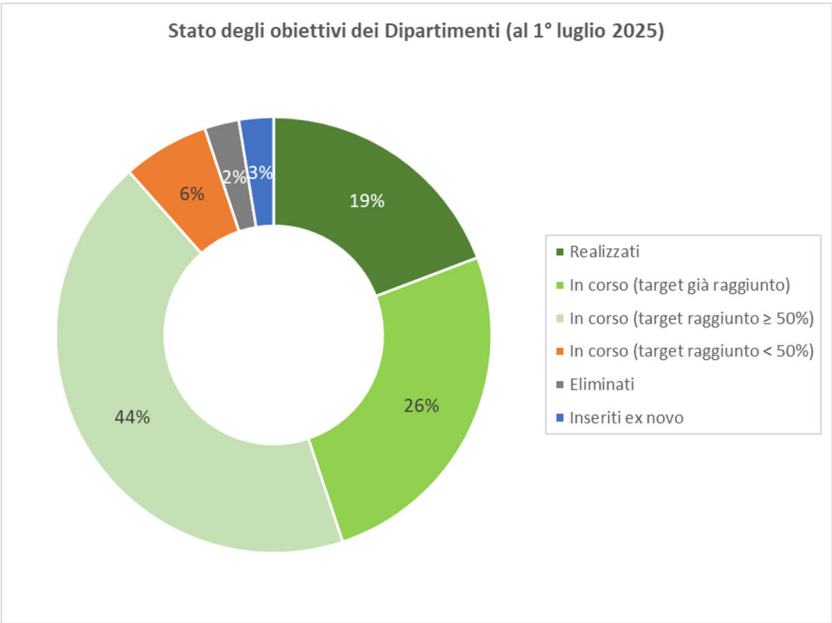
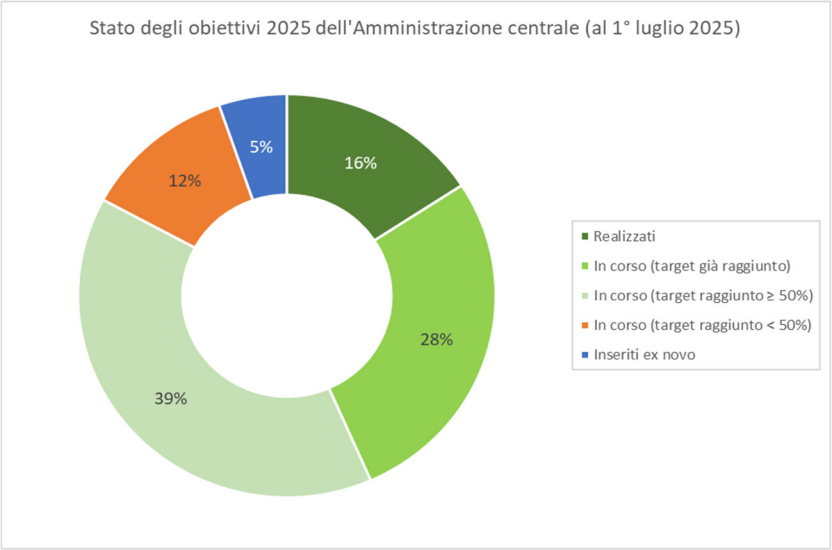
1.3.1 La fotografia nei gruppi di strutture

L'analisi comparativa tra Amministrazione Centrale, Centri di Servizio e Dipartimenti/Facoltà evidenzia alcune differenze nella gestione e nel progresso degli obiettivi operativi:

- **Amministrazione Centrale:** presenta una distribuzione equilibrata tra obiettivi realizzati o con target raggiunto (44%) e in corso con avanzamento $\geq 50\%$ (39%). Rispetto alle altre strutture, qui si registra la percentuale più alta di obiettivi inseriti ex novo (5%)
- **Dipartimenti e Facoltà:** mostrano il maggiore impegno su obiettivi in corso con avanzamento $\geq 50\%$ (44%). Sono le uniche strutture ad aver eliminato obiettivi (3%), suggerendo una revisione operativa e strategica in corso
- **Centri di Servizio:** si distinguono per la più alta percentuale di obiettivi già realizzati (34%), segno di efficacia operativa. Tuttavia, presentano anche la quota maggiore di obiettivi in corso con avanzamento inferiore al 50% (17%).



Nel dettaglio,



2. Le modifiche agli obiettivi

La riflessione condotta sullo stato dell'arte ha portato all'elaborazione di diverse proposte di revisione degli obiettivi.

In alcuni casi si è evidenziata la necessità di modificare uno o più obiettivi, oppure gli indicatori e i target a essi associati. Meno frequentemente è stata evidenziata la necessità di eliminare un obiettivo e/o di inserire un obiettivo *ex novo*.

Le modifiche proposte derivano principalmente da:

- eventi/situazioni esterne non prevedibili in fase di programmazione, tali da incidere significativamente sul raggiungimento dell'obiettivo o da rendere lo stesso superato (impossibilità sopravvenuta di realizzare l'obiettivo o venir meno dell'utilità di conseguirlo)
- una non corretta definizione della baseline riferita al risultato raggiunto nell'anno precedente (accertata in fase di rendicontazione finale) che non ha permesso una previsione iniziale dei target attendibile
- mutamenti organizzativi interni che determinano un cambiamento delle priorità o una documentata e significativa riduzione delle risorse assegnate (umane e/o finanziarie).

Di seguito, le variazioni più significative per ciascuna struttura.

Dipartimento	Tipo di modifica	Titolo obiettivo	Specifiche sulla modifica Si veda all'ALLEGATO 3 per i dettagli
DCE - Comunicazione ed Economia	 Modifica di un obiettivo (fasi e attività)	Supporto operativo al Dipartimento nell'avvio delle attività didattiche laboratoriali IV polo	Nessuna messa in opera dei laboratori informatici previsti per il Dipartimento presso il IV polo ma alla sede di Palazzo Dossetti .
DESU – Educazione e Scienze Umane	 Modifica di un obiettivo (fasi e attività)	Attivazione del nuovo curriculum all'interno della LM-85 e LM-43	Il titolo dell'obiettivo è integrato con il riferimento all'aggiornamento dell'offerta formativa della classe LM-43. Il titolo diventa, quindi: "Attivazione del nuovo curriculum all'interno della LM-85 e aggiornamento dell'offerta formativa della classe LM-43 "
DSCG - Scienze Chimiche e Geologiche	 Eliminazione di un obiettivo	Valutazione della sostenibilità economica ed energetica della strumentazione in carico al Dip.to	Sostituito dal nuovo obiettivo
	 Inserimento di nuovo obiettivo	Aggiornamento e digitalizzazione dell'inventario del Dipartimento di Scienze Chimiche e Geologiche	Si tratta di un obiettivo pluriennale che va a sostituire l'obiettivo 3) "Valutazione della sostenibilità economica ed energetica della strumentazione in carico al DSCG" . La necessità di tale sostituzione nasce dall'esigenza di procedere all'aggiornamento urgente dell'inventario del Dipartimento di Scienze Chimiche e Geologiche prospettata dall'Ufficio Patrimonio di Ateneo. L'obiettivo precedente è stato sostituito in quanto è risultato impossibile ottenere le informazioni necessarie per valutare la sostenibilità energetica della strumentazione in carico al DSCG.

Dipartimento	Tipo di modifica	Titolo obiettivo	Specifiche sulla modifica Si veda all'ALLEGATO 3 per i dettagli
SBMN - Scienze Biomediche, Metaboliche e Neuroscienze	 Eliminazione di un obiettivo	Garantire il supporto all'incremento dell'attrattività di UniMORE per i ricercatori esterni	L'obiettivo è eliminato in quanto nel 2025 non è più prevista alcuna chiamata di ricercatori dall'estero
	 Inserimento di nuovo obiettivo	Ricognizione dei beni mobili del Dipartimento	Obiettivo inserito a seguito dell'approvazione dello studio e della ricognizione a cura del Consiglio di Dipartimento di giugno 2025

Centro di servizio	Tipo di modifica	Titolo obiettivo	Specifiche sulla modifica Si veda all'ALLEGATO 4 per i dettagli
MuseomORE	 Inserimento di nuovo obiettivo	Tutela, conservazione e valorizzazione del patrimonio - Museo di Anatomia: adempimenti relativi alla Convenzione di sponsorizzazione tra UNIMORE e Fondazione Cassa di Risparmio di Modena	
	 Modifica di un obiettivo (peso)	Garantire lo sviluppo del progetto "Conservazione del patrimonio culturale"	Ridotto il peso dell'obiettivo da 40% a 30% (a seguito di nuovo obiettivo individuato)
SBA – Sistema Bibliotecario di Ateneo	 Modifica di un obiettivo (fasi e attività) e degli indicatori	Cura della formazione e della consulenza in materia di accesso e pubblicazione della letteratura scientifica per i ricercatori neoassunti	Considerata l'importanza e la trasversalità della tematica, si ritiene utile modificare i destinatari della formazione e delle consulenze, includendo non solo i ricercatori neoassunti ma tutto il personale di ricerca . Il titolo dell'obiettivo diventa, quindi: "Cura della formazione e della consulenza in materia di accesso e pubblicazione della letteratura scientifica per i ricercatori neoassunti e tutto il personale della ricerca"

Direzione o Unità di Staff	Tipo di modifica	Titolo obiettivo	Specifiche sulla modifica Si veda all'ALLEGATO 5 per i dettagli
DAI – Direzione Affari Istituzionali, Contratti, Gare e Rapporti con SSN	 Modifica di un obiettivo (fasi e attività) e degli indicatori	Edilizia: garantire la predisposizione e perfezionamento atti per l'affidamento di lavori per interventi di costruzione o ristrutturazione edifici per la didattica/ricerca e servizi agli studenti (studentati)	In sospenso (necessarie le decisioni del CdA) l'eliminazione della parte dell'obiettivo relativa alla nuova costruzione Istituti Biomedici in quanto la fase della procedura di gara risulta al momento non attuabile nel corso del 2025 richiedendo una fase istruttoria preliminare che non coinvolge direttamente la DAI. Per quanto attiene gli studentati si rende necessario estendere le attività anche agli atti propedeutici all'effettiva disponibilità delle varie parti immobiliari oggetto degli interventi. I target degli indicatori diventano: 1) nr. procedure di gara pubblicate: da "Almeno 2" a "Almeno 3" 2) nr. Contratti e concessioni stipulati: da "Almeno 2" a "Almeno 4"

Direzione o Unità di Staff	Tipo di modifica	Titolo obiettivo	Specifiche sulla modifica Si veda all'ALLEGATO 5 per i dettagli
	 Modifica di un obiettivo (fasi e attività) e del target	Edilizia: garantire la predisposizione e il perfezionamento degli atti per l'affidamento di lavori per interventi di ristrutturazione edifici a supporto delle attività di Ateneo	Si propone di inserire anche la gestione della procedura di ristrutturazione di parte dell'edificio dell'amministrazione centrale non rientrante nel finanziamento ministeriale. Conseguentemente si propone di elevare il target ad almeno 2 per le procedure di affidamento e di inserire il target di almeno 1 per la stipula contratti (fase 2026) .
	 Modifica di un obiettivo (peso)	Realizzazione di interventi a supporto della partecipazione di Unimore alle iniziative del PNRR	In ragione delle attività svolte si propone di aumentare il peso dell'obiettivo da 15% a 20%
	 Modifica di un obiettivo (fasi e attività) e degli indicatori. Modifica del peso	Dematerializzazione e digitalizzazione dei documenti e dei processi relativi ai servizi amministrativi dell'area medica	Tenuto conto delle cessazioni e assenze prolungate dal servizio di alcune unità di personale (con necessario turn-over al fine di assicurare i servizi essenziali) si propone di eliminare per il 2025 la fase a3) e il relativo indicatore. Viene eliminato l'indicatore 3) estensione (del nuovo modello di gestione di rilevazione delle presenze in servizio) a tutti i docenti e ricercatori integrati (in caso di valutazione positiva). Il peso dell'obiettivo si riduce, di conseguenza, da 15% a 10%.
DIAQ – Direzione Sistemi informativi (Ufficio RTD) e AQ	 Modifica di un obiettivo (fasi e attività) e degli indicatori	Diffondere la cultura dell'AQ	Vista la necessità di confronto con la nuova Governance in merito alle attività, non viene programmata l'attività formativa per il PTA sull'AQ ; per Empowerment studentesco, si prevede di organizzare l'attività dopo un confronto con la nuova Governance . Si elimina l'indicatore 1 e il peso dell'obiettivo viene ridotto a 3% <i>Nella sostanza, si rileva dalle schede Monitoraggio della DIAQ, che il PQA ha stabilito di definire il relativo impegno formativo con l'insediamento della nuova Governance.</i>
	 Modifica di un obiettivo (fasi e attività) e degli indicatori. Modifica peso	Riprogettare il flusso di informazioni relative a due rilevazioni in Ateneo: TECO e GOOD PRACTICE	gli OAAA hanno stabilito di non partecipare a Teco Competenze nel 2025. Eliminato indicatore 1) e il peso dell'obiettivo viene ridotto a 3%
	 Modifica di un obiettivo (peso)	Supportare il PQA nello studio della composizione FFO, con analisi di dettaglio	Vista la numerosità delle analisi richieste e la complessità, si aumenta il peso dell'obiettivo a 4%
	 Modifica di un obiettivo (indicatori)	Supportare le attività di UNIGREEN	Modifica dell'indicatore per il WP7 1) WP7: numero di attività formative progettate e poi registrate Nuovo indicatore aggiunto: 1 bis) creazione del repository (SI/NO)

Direzione o Unità di Staff	Tipo di modifica	Titolo obiettivo	Specifiche sulla modifica Si veda all'ALLEGATO 5 per i dettagli
	 Modifica di un obiettivo (indicatore e target)	Upgrading dell'infrastruttura di Ateneo	Visto il carico di lavoro e le varie attività da concertare si ritiene utile abbassare a 100 (da 150) il numero antenne che verranno sostituite (target dell'indicatore 1.1)
	 Modifica di un obiettivo (fasi e attività) e degli indicatori	Digitalizzare i processi gestionali	L'attività 4 "Costruzione di una intranet di Ateneo, a seguito di analisi dei fabbisogni relativi alle necessità di pubblicazione delle strutture di Ateneo" non sono più della DIAQ. Si elimina indicatore 4 Il peso totale dell'obiettivo rimane invariato per gli aggravii derivanti da ulteriori evolutive richieste per ogni modulo/gestionale avviato
	 Inserimento di nuovo obiettivo	NUOVO OBIETTIVO Uvote self-service	Gli OOAA e la Conferenza dei Direttori di Dipartimento hanno richiesto questo intervento di dematerializzazione per alleggerire il carico di lavoro delle strutture per gli "Organi minori"; utilizzando Uvote self-service, DIAQ si è assunto il carico di lavoro della gestione informatizzata di tutte le elezioni.
	 Inserimento di nuovo obiettivo	NUOVO OBIETTIVO Gestione erogazione didattica per il semestre filtro di Medicina e Chirurgia	
DORU – Direzione Organizzazione, Programmazione e Sviluppo Risorse Umane	 Modifica di un obiettivo (fasi e attività) e degli indicatori. Modifica del peso	Migliorare la gestione della pianificazione operativa in Ateneo	A seguito degli eventi sospensivi di cui la Direzione risorse Umane non è causa responsabile, evidentemente occorsi nel primo semestre 2025, si propone la rimodulazione dell'obiettivo, con slittamento delle fasi operative e di monitoraggio al 2026 e sostituzione degli indicatori con il nuovo "Partecipazione ai lavori di studio e analisi di fattibilità dell'adozione di SPRINT (SI/NO)", affinché alla data del monitoraggio attuale, diventi coerente con lo stato reale del progetto ovvero della volontà e decisione da parte della Governance e della DIAQ di procrastinare l'adozione del sw. Il peso dell'obiettivo è diminuito dal 10% al 5%.
	 Obiettivo sospeso (cause esterne)	Consolidare i processi di formazione del personale tecnico-amministrativo	Alla luce del mancato riscontro alle esigenze espresse alla DIAQ e alla Direzione Generale in merito all'aggiornamento della banca dati formativa, si riserva di rimodulare l'obiettivo solo a seguito di formale conferma della volontà di non volere procedere con l'ammodernamento del gestionale per la formazione del PTA e docenti e dello stato di attuazione dell'obiettivo e delle tempistiche previste.
	 Modifica di un obiettivo (peso)	Aggiornamento / Redazione dei Regolamenti di Ateneo	Ridotto il peso dell'obiettivo da 25% a 20% (a seguito di individuazione di n.2 nuovi obiettivi); l'obiettivo di revisione e aggiornamento dei Regolamenti in capo alla Direzione è in linea con i target da raggiungere e/o raggiunti alla data presente,

Direzione o Unità di Staff	Tipo di modifica	Titolo obiettivo	Specifiche sulla modifica Si veda all'ALLEGATO 5 per i dettagli
			per la revisione e nuova pubblicazione dei Regolamenti di Ateneo
	 Inserimento di nuovo obiettivo	Progetto RiVA (Risorse umane per creare Valore Pubblico): sperimentazione e implementazione del modello di gestione delle risorse umane basato sulle competenze (CBHRM)	Avvio del progetto di mappatura competenze PTA e Dirigenti. La gestione strategica delle Risorse umane per creare Valore pubblico Sperimentazione ed implementazione del modello CBHRM - Piano di lavoro siglato.
	 Inserimento di nuovo obiettivo	Progetto SNA (Scuola Nazionale dell'Amministrazione) sui fabbisogni di formazione	
DSS – Direzione Servizi agli Studenti	 Segnalazione di criticità	Studenti con BES - Bisogni Educativi Speciali: sperimentazione piani individualizzati di accoglienza e supporto	L'obiettivo sarà perseguito con gli studenti della coorte 25/26. Nella realizzazione delle attività sono emerse difficoltà legate alla presa in carico degli studenti BES. Gli operatori non hanno una formazione diretta in campo psicologico e relativamente ai bisogni educativi connessi alla frequenza ai corsi di studio ed alle misure da correlare. Per questa fase si è dovuto fare accesso alla consulenza delle professioniste psicologhe che operano nel servizio.
DT – Direzione Tecnica	 Obiettivo sospeso (cause esterne)  Modifica di un obiettivo (target di un indicatore)	Realizzazione del nuovo edificio denominato "Nuovi Istituti Biomedici" (Modena) : modificare in "Avvio delle procedure di gara"	Occorre attendere le indicazioni del CdA (presumibilmente a settembre 2025), a seguito delle quali si potrà definire un nuovo PFTE. In sospeso (necessarie le decisioni del CdA) la modifica dell'indicatore in "Consegna del PFTE rimodulato a seguito delle indicazioni del CdA (settembre 2025) (SI/NO)"
RELINT – Ufficio Relazioni Internazionali	 Modifica di un obiettivo (target di un indicatore)	Programmazione triennale MUR: supporto alle azioni per la mobilità internazionale del PTA nell'ambito del programma ERASMUS+	Modifica del target: per mero errore materiale il target 2025 indicato in fase di assegnazione degli obiettivi fa riferimento al target complessivo dei due anni (Almeno 16). Il target 2025 è da intendersi >8
UCD – Ufficio di Coordinamento Direzionale e Controllo di Gestione	 Modifica del target di un indicatore	Valutazione del rischio corruttivo dei processi oggetto di mappatura conclusa prima del 2024 e mappatura e valutazione rischio di nuovo processo	Il target dell'indicatore: "1) N. processi di cui si è valutato il rischio corruttivo (su 4 mappati prima del 2024)" viene ridotto da 4 a 3 alla luce dell'assenza dal servizio (da ottobre 2024) dell'unità di personale coinvolta nella gestione dell'attività. Al rientro in servizio (settembre 2025) si procederà nello svolgimento delle attività programmate, con una inevitabile revisione dei target.

3.Criticità e opportunità

Nel corso dell'ultimo anno, l'Ateneo ha dedicato particolare attenzione al rafforzamento del **Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance (SVMP)**, ottenendo risultati significativi in termini di strutturazione dei processi, maggiore trasparenza e più puntuale monitoraggio delle attività.

Alla luce di questi progressi, la Direzione Programmazione, Organizzazione e Sviluppo delle Risorse Umane – responsabile del monitoraggio del processo e attivamente coinvolta nel suo miglioramento e rafforzamento – ritiene opportuno proporre, in un'ottica di autovalutazione, alcune aree di ulteriore sviluppo. L'obiettivo è accrescere l'efficacia complessiva del sistema, affinché possa evolvere sempre più come strumento strategico di governo e miglioramento continuo.

Le aree di potenziamento

Le aree di possibile potenziamento riguardano:

- la definizione e gestione degli **indicatori e dei target**
- il coinvolgimento delle strutture in **obiettivi partecipati**
- le modalità di **rendicontazione**

Nel dettaglio, per ciascuna area si riportano i possibili interventi migliorativi.

Indicatori e target

- **Introduzione di target intermedi.** Ad oggi, la mancanza di milestone rende difficoltosa la correzione in corso d'opera e rischia di far emergere eventuali scostamenti solo a posteriori, quando potrebbe essere troppo tardi o critico per intervenire in modo efficace. L'inserimento di milestone e obiettivi intermedi consentirebbe di identificare tempestivamente eventuali scostamenti dai target finali. Questo approccio faciliterebbe la correzione in corso d'opera, riducendo il rischio che criticità emergano solo a posteriori, quando potrebbe risultare più complesso intervenire.
- **Integrazione degli indicatori percentuali con misure qualitative.** Gli indicatori percentuali sono utili per fornire una fotografia sintetica e immediata dello stato di avanzamento. Tuttavia, se integrati con misure qualitative e temporali, possono restituire una valutazione più completa della performance, includendo anche la qualità dei risultati e la loro sostenibilità nel tempo.
- **Arricchimento degli indicatori binari con cronoprogrammi e milestone temporali (SI/NO).** Gli indicatori binari (SI/NO) risultano chiari e semplici, ma offrono una visione parziale se non accompagnati da un timing strutturato. L'aggiunta di scadenze intermedie o cronoprogrammi consentirebbe di restituire un quadro più articolato dello stato di avanzamento delle attività.
- **Definizione di target sfidanti per valorizzare il sistema di misurazione.** La fissazione di obiettivi prudenti garantisce il raggiungimento dei risultati minimi attesi ma rischia di ridurre la tensione al miglioramento continuo. Target più sfidanti contribuirebbero a rendere il sistema di valutazione uno strumento realmente strategico (e non un mero adempimento formale), come evidenziato anche dalla Corte dei Conti nel documento del maggio 2024 sulle criticità del ciclo della performance¹.

Obiettivi partecipati

- Previsione di iniziative e azioni per favorire **il confronto e la condivisione anche a cadenza trimestrale** tra le diverse strutture in merito agli obiettivi e indicatori condivisi. Incontri trimestrali di confronto sugli obiettivi e sugli indicatori non solo faciliterebbero il monitoraggio, ma stimolerebbero la circolazione di buone pratiche e la costruzione di una cultura organizzativa condivisa.

¹ [Documento della Corte dei Conti sulle problematiche del sistema di gestione del ciclo della performance \(maggio 2024\)](#)

Capacità di rendicontazione degli obiettivi

- Le differenze nella capacità di rendicontazione che talvolta emergono dai documenti di monitoraggio rendono difficile la leggibilità complessiva delle informazioni e ostacolano il monitoraggio a livello centrale.

Indicazioni operative maggiormente mirate e il passaggio alla gestione dei documenti di performance su **sistema informatizzato**² potrebbero correggere questa criticità.

Area	Criticità	Opportunità
Indicatori e target	Indicatori espressi con percentuali o con valori binari (SI/NO) Target prudenti	Introduzione di target intermedi Utilizzo di timing per indicatori binari (SI/NO)
Obiettivi partecipati	Poco chiari e difficoltà di selezione di indicatori per rendicontare l'effettiva partecipazione	Maggiore confronto tra le strutture
Rendicontazione	Modalità non uniforme	Adozione di sistema informatizzato

4. Conclusione

L'analisi condotta conferma una buona coerenza tra gli obiettivi dell'Ateneo e la pianificazione iniziale, nonostante alcuni scostamenti intervenuti nel corso dell'anno. I risultati preliminari suggeriscono, pertanto, un esito finale tendenzialmente positivo rispetto ai target prefissati. Questo rafforza il valore del sistema di gestione della performance, non solo come strumento di controllo, ma anche come leva per migliorare l'organizzazione e l'apprendimento.

Nel primo semestre del 2025 si sono osservati progressi significativi nella capacità delle strutture universitarie di gestire e monitorare la performance. È cresciuta l'attenzione verso questi temi e, allo stesso tempo, è migliorata la qualità della rendicontazione, cioè il modo in cui vengono comunicati i risultati raggiunti.

Questi segnali incoraggianti suggeriscono di continuare con le azioni già intraprese, rafforzando ad esempio, la formazione su temi legati alla performance³, rivolta a docenti e personale tecnico-amministrativo (PTA) e creando una "comunità di pratica" interna, dove le persone possano confrontarsi e condividere esperienze, affiancando così la formazione tradizionale con momenti di scambio tra pari.

Infine, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per il 2026 sarà aggiornato tenendo conto di quanto emerso finora. Le osservazioni raccolte offriranno spunti utili per migliorare ulteriormente gli strumenti di pianificazione, anche in risposta alle indicazioni e ai rilievi provenienti dalle autorità nazionali.

² La mancanza di sistemi informatizzati è tra le criticità segnalate dalla Corte dei Conti nel [documento intitolato "Le criticità del sistema di gestione del ciclo della performance" \(Deliberazione 13 maggio 2024, n. 62/2024/G\)](#)

³ Una prima sperimentazione di intervento formativo organizzato internamente e dedicato ai temi della performance è stata condotta a marzo 2025 presso un Dipartimento campione (Ingegneria "Enzo Ferrari")

5. Allegati

ALLEGATO 1 – Dettagli del monitoraggio degli obiettivi operativi 2025 collegati agli obiettivi di Valore Pubblico

ALLEGATO 2 - Dettagli del monitoraggio degli obiettivi operativi 2025 collegati agli obiettivi strategici di Ateneo

ALLEGATO 3 – Dettagli del monitoraggio degli obiettivi operativi 2025 dei Dipartimenti e della Facoltà

ALLEGATO 4 – Dettagli del monitoraggio degli obiettivi operativi 2025 dei Centri di servizio

ALLEGATO 5 – Dettagli del monitoraggio degli obiettivi operativi 2025 dell'Amministrazione Centrale