



[Valutazione del Sistema di Qualità](#)

[Valutazione della performance](#)

[Raccomandazioni e suggerimenti](#)

[Allegati](#)

## 1. Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance

### 1. Processo di definizione del Piano

1.1 Quali soggetti (interni/esterni) sono stati coinvolti nell'iter che ha condotto alla redazione del Piano? Con quali modalità?

Il Piano Integrato di Unimore sin dalla sua prima applicazione (triennio 2016-18) è un documento che sviluppa e incorpora insieme - in un'ottica di "derivazione top-down" - il Piano strategico di Ateneo (Parte Strategica) con quello della performance. Il documento relativo al triennio 2018-20 è stato sviluppato fino alla parte Strategica (approvata in data 16 gennaio 2018).

Tale premessa chiarisce la numerosità dei soggetti coinvolti nella definizione del Piano Integrato 2018-20, che - in ordine cronologico - ha visto agire:

A) per la definizione della parte strategica una apposita Commissione individuata dal Rettore, cosiddetta "Commissione indicatori di Ateneo", costituita dal Delegato del Rettore alla Didattica, Delegato del Rettore alla Ricerca, Delegati del Rettore alla Terza Missione, Delegato del Rettore alla Internazionalizzazione, Pro Rettore per la sede di Modena, Prorettore per la sede di Reggio Emilia, Direttore Generale;

B) per l'avvio della definizione della parte sulla performance del Piano Integrato:

B.1) Direttori di Dipartimento e Presidente di Facoltà (tramite la Conferenza dei Direttori di Dipartimento)

B.2) Dirigenti e Coordinatori/Responsabili di Uffici in Staff e Direttori di Centri di Servizio per il processo di negoziazione con il DG ai fini dell'assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa di struttura.

Il NdV sarà coinvolto quando il CdA assegnerà definitivamente gli obiettivi di performance al DG.

Come evidenziato, i soggetti coinvolti sono quasi interamente interni all'Ateneo, ad eccezione dei componenti esterni del CdA, chiamato ad approvare - sentito il Senato Accademico - le due parti del Piano Integrato e ad assegnare - su proposta del Rettore e sentito il DG - gli obiettivi annuali del DG stesso.

Per quanto riguarda le modalità, essendo l'impostazione della redazione del Piano di tipo "top-down", a ciascuno di questi attori è stato fornito un template relativo ai risultati degli indicatori di rispettiva competenza, utili ad un riesame di Ateneo e sui quali i singoli sono stati chiamati a fare controlli e proposte di obiettivi strategici per la definizione del nuovo Piano.

In particolare, le fasi principali del processo di definizione del Piano Integrato 2018-20 sinora sono state le seguenti:

#### 1) Definizione e adozione della parte strategica del Piano

Negli ultimi mesi del 2017 la Commissione Indicatori ha avviato i lavori di monitoraggio sugli indicatori degli obiettivi strategici di Ateneo del precedente Piano Integrato.

L'analisi sugli esiti ha contribuito alla definizione delle linee strategiche e dei relativi obiettivi per il triennio 2018-20, oltre che alla scelta degli indicatori più appropriati (modificati, non solo nel numero complessivo ma anche nella composizione).

A gennaio 2018 gli Organi Accademici hanno approvato la parte strategica del Piano, dandone opportuna diffusione sul sito di Ateneo, con un guadagno di tre mesi sui tempi rispetto il precedente Piano Integrato (la cui parte strategica venne approvata ad aprile del 2017) e

l'impostazione di un metodo di lavoro che, supportato da specifiche Relazioni di Riesame sulle aree strategiche del Piano (didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione) sia in grado di guidare più puntualmente nella pianificazione futura.

#### 2) Negoziazione preventiva degli obiettivi direzionali per il 2018 e avvio della negoziazione finale.

A novembre 2017 il Direttore Generale ha avviato un processo di negoziazione con Dirigenti e Coordinatori/Responsabili di Uffici in Staff e Direttori di Centri di Servizio per la individuazione degli obiettivi di struttura per il 2018 dell'Amministrazione centrale e dei Centri di servizio.

A febbraio 2018 nel corso di una riunione plenaria ha poi proceduto alla richiesta di una nuova riflessione sugli obiettivi individuati, alla luce degli obiettivi strategici di Ateneo. La metà circa degli obiettivi pianificati ha subito una revisione.

Ad oggi si rileva che gli obiettivi di struttura 2018 non risultano assegnati formalmente ai rispettivi Dirigenti, Coordinatori/Responsabili.

#### 3) Definizione e adozione del Piano Integrato di Dipartimento

Per evitare ripetizioni, per questo punto si rimanda alla descrizione del punto 2.3

### 1.2 A quali documenti di programmazione o analisi sono correlati i contenuti del Piano?

I contenuti del Piano Integrato sono correlati ai seguenti documenti di programmazione:

a) Piano strategico di Ateneo, per quanto riguarda la parte strategica del Piano;

b) Programmazione triennale MIUR 2016-2018, prevedendo tre azioni (Azione A.1.2, A.1.3 e A.3.2) interamente dedicate ai tre progetti che l'Ateneo ha presentato in sede di candidatura ai finanziamenti MIUR ("Competenze Trasversali", "40CFU", "Corsi Internazionali").

c) Budget 2018. Sia per l'area della didattica, della ricerca e della terza missione per gran parte degli obiettivi strategici sono specificate le azioni pianificate e il budget allocato per ciascuna azione;

d) Indagine sul benessere organizzativo in Unimore. La sezione relativa alla Performance (ancora in fase di approvazione) si collega al report sull'indagine riportando una sintesi della metodologia adottata, dei principali risultati e delle azioni di intervento che l'Ateneo ha già pianificato o intende pianificare per dare risposta alle principali criticità emerse dalla voce dei dipendenti.

### 1.3 L'iter seguito per la redazione del Piano è coerente con quanto indicato nel SMVP su cui il NdV ha espresso il proprio parere?

SI. L'approccio intrapreso per la redazione del Piano integrato 2018-20 rispecchia complessivamente quanto previsto nel SMVP recentemente adottato, anche se è purtroppo necessario segnalare la mancata definizione e assegnazione degli obiettivi di performance individuale al Direttore Generale (previsti entro dicembre 2017).

In un modello a cascata come quello adottato da Unimore questa assenza genera inevitabilmente un aumento dei tempi di realizzazione e un conseguente mancato rispetto di tutte le tempistiche indicate dal SMVP. Nonostante sia stato formulato un parere positivo sull'aggiornamento del SMVP 2018 di Unimore, il NdV/OIV ha rimarcato, tramite lettera indirizzata al Rettore e al Direttore Generale il 26/06/2018, l'accumulo dei vistosi ritardi rispetto ai tempi definiti nel SMVP, riportando in relazione a ciascuna scadenza prevista dal SMVP l'effettivo ritardo espresso in giorni.

## 2. Integrazione con le strategie

2.1 Vi è una sezione nel Piano in cui vengono descritte le strategie generali dell'Ateneo? Se sì, sono indicati obiettivi strategici corredati da indicatori e target?

SI. La prima Parte del Piano è dedicata interamente alla strategia triennale dell'Ateneo e dunque Piano Strategico e Piano Integrato sono completamente allineati. Sono indicati obiettivi strategici, corredati da indicatori (con metrica e fonte), situazione iniziale e target.

A seguito dei feedback di ANVUR sul Piano Integrato 2017-19, nel nuovo Piano sono stati introdotti i seguenti cambiamenti:

- indicatori e metriche sono stati ricondotti a una unica colonna, semplificando la fruibilità delle schede;

- sono stati eliminati dal documento gli esiti del monitoraggio sugli indicatori degli obiettivi strategici del Piano Integrato precedente, spostati nel documento di rendicontazione Relazione sulla Performance 2017 (in fase di definizione);

- gli obiettivi strategici sono stati ricondotti alle sole tre missioni istituzionali di didattica, ricerca e terza missione riconoscendo che obiettivi legati a internazionalizzazione, servizi per gli studenti, fabbisogno del personale, assicurazione di qualità e accountability rappresentano attività trasversali e strumentali al conseguimento di quei tre macro-obiettivi soprariportati e non sono invece obiettivi a sé stanti;

- è stata esplicitata l'indicazione di chi è responsabile del conseguimento dell'obiettivo strategico.

2.2 Vi è coerenza con la programmazione degli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale?

SI. Si premette che le valutazioni dell'OIV su questo e sui seguenti punti (fino al 5.2) fanno riferimento alla parte del Piano Integrato 2018-20 dedicata alla performance organizzativa e individuale, sezione che si trova in fase di completamento.

SI. La coerenza tra la programmazione degli obiettivi strategici e quelli di performance (organizzativa e individuale) è garantita dallo sviluppo "a cascata" della programmazione della performance, a partire dagli obiettivi strategici (di Ateneo e di Dipartimento).

In particolare, come nel precedente Piano, un allegato evidenzierà la partecipazione dei Dipartimenti agli obiettivi strategici di Ateneo e un altro allegato esplicherà tutti gli obiettivi operativi delle strutture dell'Amministrazione Centrale, mettendo in chiaro i rimandi agli eventuali obiettivi strategici cui risulta collegato il singolo obiettivo operativo.

2.3 In che modalità la pianificazione strategica è stata declinata a livello di (o è stata costruita dalle) strutture decentrate?

Come già specificato nel punto 1, il modello adottato da Unimore è di tipo top-down. Adottata la Parte Strategica del Piano Integrato 2018-20 (con delibera del CdA), ai Direttori di Dipartimento e al Presidente della Facoltà è stata demandata la pianificazione triennale della propria struttura (performance organizzativa di Dipartimento/Facoltà), a valere sullo stesso triennio del Piano Integrato di Ateneo.

I documenti approvati dagli Organi dipartimentali nel periodo febbraio-marzo 2018 sono denominati "Piani Integrati di Dipartimento". Sono redatti su un format che parte dagli obiettivi strategici (e azioni) dell'Ateneo per includere, laddove le esigenze specifiche della struttura lo richiedano, obiettivi propri di Dipartimento.

Il tasso di partecipazione si è attestato al 93% (risulta mancante il Piano Integrato della Facoltà di Medicina e Chirurgia). Nell'occasione i Direttori di Dipartimento hanno provveduto all'assegnazione degli obiettivi individuali per il 2018 al personale tecnico amministrativo assegnato.

### 3. Integrazione con il ciclo di bilancio

3.1 Vi sono riferimenti nel Piano alla pianificazione economica (al bilancio preventivo)?

SI. Per buona parte degli obiettivi delle aree strategiche (didattica, ricerca, terza missione) sono specificate - in apposita tabella - le azioni pianificate e il budget allocato per ciascuna azione (da budget previsionale 2018).

3.2 Vi è collegamento esplicito tra responsabilità economica e quella sugli obiettivi di performance? Se sì, fino a che livello? (Direzione generale, dirigenti e direttori di dipartimento, responsabili di ufficio)

La struttura dell'allegato relativo agli obiettivi operativi, dove è presente una colonna dedicata alla Direzione/Struttura coordinatrice, suggerisce l'associazione tra responsabilità economica (fino al livello di Dirigenti) e quella sugli obiettivi di performance. Nei Piani Integrati dei Dipartimenti si riportano le azioni necessarie per il raggiungimento del target dell'obiettivo, la cui responsabilità economica - data l'autonomia di cui godono i Dipartimenti - è in capo direttamente al Direttore della struttura.

3.3 Agli obiettivi di performance organizzativa è associata un'indicazione del fabbisogno finanziario per conseguirli?

Il fabbisogno finanziario risulta indicato limitatamente alle azioni degli obiettivi strategici di Ateneo (a cui direttamente o indirettamente fanno riferimento alcuni degli obiettivi operativi). Da questo punto di vista l'attuale Piano Integrato non ha mostrato cambiamenti rispetto al precedente.

Tuttavia è opportuno rilevare che nel Budget previsionale ad ogni Direzione e struttura in staff alla Direzione Generale è puntualmente associata una scheda riepilogativa delle allocazioni di risorse economiche per l'anno successivo, con la descrizione dettagliata delle attività, in gran parte riconducibili agli obiettivi operativi indicati nel Piano Integrato. Da questo punto di vista si conferma la presenza, nei documenti di programmazione, di un allineamento tra fabbisogno finanziario (budget capace di far conseguire i risultati attesi dichiarati) e obiettivi operativi.

3.4 Vi sono obiettivi di performance o anche semplici riferimenti allo sviluppo della contabilità analitica?

A seguito dell'introduzione della contabilità economico-patrimoniale, quindi della contabilità generale (COGE) e della contabilità analitica (COAN), già dal 2013 si sono articolate le voci di bilancio secondo le attività progettuali e/o per centro di costo. Negli anni fino al 2017 sono stati previsti budget previsionali relativi a obiettivi di consolidamento della contabilità economico-patrimoniale; ad oggi il sistema è in linea con quanto richiesto dalla normativa.

### 4. Pianificazione della performance organizzativa

4.1 Il concetto di performance organizzativa nel piano viene inteso come performance di Ateneo (istituzionale), performance di struttura o in entrambi i modi? In quest'ultimo caso, è chiara la distinzione tra i due livelli, anche in termini di responsabilità sul conseguimento degli obiettivi? Nel Piano la performance organizzativa fa riferimento: alla performance dell'Ateneo (istituzionale) e alla performance delle strutture dipartimentali, dell'Amministrazione Centrale e dei Centri di Servizio.

I due livelli sono separati (il primo enunciato e dettagliato nella Parte strategica del Piano, il secondo nella parte dedicata alla Performance) e contraddistinti da diversi responsabili degli obiettivi: Delegati del Rettore nel caso della performance istituzionale (specificati nelle tabelle delle singole aree strategiche), Direttori di Dipartimento, Dirigenti, Responsabili/Coordinatori di Unità in Staff alla Direzione Generale, Direttori dei Centri di Servizio nel caso della performance organizzativa di struttura.

4.2 L'interpretazione della performance organizzativa è coerente con quanto indicato nel SMVP?

SI. Si rileva la completa coerenza con l'interpretazione della performance organizzativa presente nel Piano e quanto indicato nel SMVP.

4.3 Sono presenti nel Piano schede dedicate alle singole strutture?

NO. Nel Piano non sono presenti schede dedicate alle singole strutture. La pianificazione della performance dell'Ateneo è centrata sulla individuazione di obiettivi operativi di natura principalmente trasversale e declinati sotto forma di obiettivi di processo. Queste considerazioni hanno guidato la scelta dell'Ateneo verso una rappresentazione per totalità di strutture e non per singole strutture.

In tal senso:

- per quel che riguarda i Dipartimenti, è stato prodotto un allegato che, in forma di tabella, indica la partecipazione dei singoli Dipartimenti alle azioni degli obiettivi strategici dell'Ateneo. Dando seguito alle indicazioni di ANVUR è stato eliminato il dettaglio "minuzioso" che descriveva il contributo di ciascun Dipartimento.

- Per quel che riguarda le strutture dell'Amministrazione Centrale, è stato predisposto un allegato che, in forma tabellare, declina tutti gli obiettivi operativi assegnati per l'anno 2018.

4.3.1 Il numero di schede è coerente con il numero di strutture effettivamente operative indicate nell'organigramma o nel regolamento di funzionamento? Fino a che livello sono presenti le schede - Direzioni, Aree, UO, ecc.?

SI. L'analisi dell'allegato contenente gli obiettivi operativi dell'Amministrazione centrale rileva un livello di dettaglio che arriva sino alle Direzioni e agli Uffici in Staff (in coerenza con la struttura che risulta da quanto pubblicato sul sito di Unimore, <https://www.unimore.it/ateneo/organizzazione.html>). Il tasso di copertura di tali strutture è pari al 100%.

4.3.2 E' indicato anche il responsabile della struttura e la composizione dell'ufficio?

NO. Non risulta espressamente indicato il nominativo del responsabile, né la composizione dell'ufficio. Questi dati si ricavano dal sito web dell'Ateneo, a partire dalla pagina dedicata all'organizzazione (<https://www.unimore.it/ateneo/organizzazione.html>)

4.3.3 E' prevista un'articolazione del Piano a livello di strutture decentrate?

NO. Il Piano 2018-20 non propone una articolazione a livello di dipartimenti e Facoltà, ma solo l'indicazione della partecipazione o meno alle azioni di Ateneo.

4.3.4 Le informazioni presenti all'interno delle schede descrivono in modo esaustivo gli obiettivi?

SI. La tabella degli obiettivi operativi riporta diverse informazioni che descrivono in modo compiuto gli obiettivi stessi, in termini di Titolo dell'obiettivo operativo, principali fasi previste, Struttura coordinatrice, Altre strutture coinvolte, Indicatore, Target, eventuale riferimento all'azione dell'obiettivo strategico cui risulta collegato.

4.3.5 Nel caso di una pluralità di obiettivi, è indicato il peso di ciascuno di essi sulla performance complessiva della struttura?

Il dato sul peso dei singoli obiettivi sulla struttura non è ricavabile dalla tabella degli obiettivi operativi. È tuttavia ricavabile dalle singole schede di obiettivi direzionali, assegnati con protocollo dalla Direzione Generale e conservate agli atti degli uffici stessi

4.3.6 E' indicato il contributo di altre strutture per il perseguimento dei singoli obiettivi (trasversali). Se sì, sono coerentemente presenti i medesimi obiettivi nelle schede delle altre strutture interessate?

SI. Gli obiettivi trasversali, che rappresentano la maggioranza degli obiettivi operativi dell'Amministrazione centrale, sono evidenziati nella tabella tramite l'indicazione della sigla della/e struttura/e partecipante/i. Le specifiche azioni necessarie al raggiungimento dell'obiettivo non sono, invece, espressamente riportate nella tabella, ma si evincono nelle singole schede degli obiettivi direzionali (agli atti degli uffici), nelle quali, sono presenti oltre agli obiettivi coordinati dalla struttura, tutti quelli in cui la struttura stessa è chiamata a partecipare per la realizzazione del risultato.

4.4 Vi è una distinzione tra obiettivi finalizzati al miglioramento del funzionamento e obiettivi di progetto? Se sì, per i primi è indicato il valore di partenza che si intende migliorare?

SI. La distinzione appare nitida tra obiettivi collegati (in modo diretto o strumentale) agli obiettivi strategici e il resto degli obiettivi operativi (di miglioramento/mantenimento a fronte di riduzione di risorse/innovativi) derivanti dal necessario supporto al buon funzionamento della struttura. In questi ultimi non è sempre presente il valore di partenza che si intende migliorare (tipicamente recuperato in fase di rendicontazione nella Relazione sulla Performance).

4.5 La filiera "obiettivi - indicatori - target" è di buona qualità? In particolare

SI. La filiera, individuata da ANVUR tra i punti di forza del precedente Piano, conserva un buon livello qualitativo, in miglioramento rispetto al passato.

4.5.1 Gli obiettivi sono espressi in modo chiaro e sintetico?

SI, per la maggior parte. Gli obiettivi sono generalmente espressi in modo chiaro e sintetico, anche se è ancora necessario intensificare gli sforzi verso una migliore declinazione in termini di risultato e non di attività da sviluppare. Data la numerosità degli obiettivi operativi, ancora superiori al centinaio, sarebbe opportuna una riduzione, anche mediante l'applicazione di logica di processo che aggregi obiettivi operativi oggi molto simili ad attività in un unico obiettivo sfidante.

4.5.2 Gli indicatori - siano essi quantitativi o qualitativi - sono adeguati (in numero e in formulazione) a misurare l'obiettivo a cui si riferiscono?

SI, per la maggior parte. Gli obiettivi sono tutti corredati da almeno un indicatore, per quanto possibile quantitativo. Si rileva una generale difficoltà nella scelta di indicatori per tipici obiettivi che fanno riferimento a un supporto di natura giuridico-amministrativa a un processo il cui esito finale è tipicamente una decisione degli OO.AA. Permangono casi di indicatori che potrebbero essere sostituiti da altri più adeguati a misurare il raggiungimento dell'obiettivo.

4.5.3 I target sono coerenti con gli indicatori e sono sfidanti rispetto agli obiettivi?

SI, la maggior parte dei target sono coerenti con gli indicatori (permangono casi di disallineamento tra unità di misura di indicatori e target, tuttavia in diminuzione rispetto al passato). La capacità di indicare risultati sfidanti, invece, è ancora abbastanza limitata (l'elevato tasso di raggiungimento degli obiettivi rendicontato nella Relazioni sulla Performance potrebbe essere letto come un effetto diretto di tale caratteristica).

4.5.4 le fonti delle informazioni necessarie per la misurazione degli obiettivi sono facilmente accessibili e riscontrabili?

SI, ma solo per quel che concerne gli obiettivi strategici, le fonti degli indicatori sono espresse e per la maggior parte scelte tra quelle esterne all'Ateneo e dunque accessibili e riscontrabili.

Per quel che concerne gli obiettivi operativi delle strutture dell'Amministrazione Centrale, le fonti non sono esplicitate nella tabella in allegato, sono interne, monitorate e accessibili, primariamente, nella Direzione/Struttura competente per il coordinamento.

4.6 Sono previsti momenti di monitoraggio ulteriori rispetto a quelli di cui è responsabile il NdV secondo quanto disciplinato dall'art.6 novellato del D.Lgs 150/09? Tale tempistica è indicata esplicitamente nel SMVP?

NO. Il SMVP indica la prassi di un monitoraggio in itinere degli obiettivi di performance organizzativa, auspicabilmente annuale, anche se non ne esplicita la tempistica. L'OIV nel parere al SMVP ha chiaramente segnalato, a tal proposito, la necessità di definire in modo chiaro il processo di rimodulazione degli obiettivi e relativi indicatori rispetto a quelli programmati nel Piano Integrato di Ateneo.

## 5. Performance individuale

5.1 Che relazione c'è tra la misurazione della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale dei relativi responsabili?

Il SMVP di Ateneo indica che gli obiettivi individuali dei Dirigenti, Coordinatori di Direzione, Responsabili di Unità in Staff di norma coincidono con gli obiettivi di performance organizzativa. Tuttavia possono essere assegnati ulteriori obiettivi individuali specifici non direttamente connessi con quelli organizzativi.

La valutazione della performance individuale coinciderà nel primo caso con quella organizzativa e sarà integrata, nel secondo caso, dalla valutazione dei risultati raggiunti sugli ulteriori obiettivi individuali specifici.

È la stessa per Direttore Generale, per i Dirigenti e per i responsabili di posizioni organizzative?

Per il Direttore Generale la valutazione della performance fa riferimento a quella individuale. Come per il resto del personale, è la combinazione della valutazione dei risultati raggiunti e di comportamenti organizzativi messi in atto, misurata secondo criteri definiti in uno specifico modello di valutazione del DG (proposto dall'OIV e approvato dal CdA a novembre 2017) che costituisce parte integrante del SMVP di Ateneo per l'anno 2018.

5.2 I criteri di valutazione della performance individuale sono chiaramente indicati nel SMVP?

SI, il SMVP dettaglia in modo compiuto i criteri di valutazione della performance individuale, recependo in toto le segnalazioni di ANVUR (Feedback al Piano Integrato 2017-19, pag. 10).

Per una sintetica rappresentazione dei punti affrontati si rimanda al documento in allegato 2.1 "Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della Performance".



Allegato 2.1.pdf Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della Performance [Inserito il: 13/07/2018 10:31]





In collaborazione con  
**CINECA**

## Università degli Studi di MODENA e REGGIO EMILIA

[home](#)

[Valutazione del Sistema di  
Qualità](#)

[Valutazione della  
performance](#)

[Raccomandazioni e  
suggerimenti](#)

[Allegati](#)

### 2. Argomentazioni sulla validazione della Relazione della performance

*Premettendo che la Relazione sulla Performance anno 2017 è in fase di completamento e dunque l'OIV non ha ancora proceduto alla validazione, si riportano di seguito i principali elementi del modello di validazione sinora adottato, che sarà riproposto anche per la validazione della Relazione sulla Performance 2017.*

*L'approccio seguito dall'OIV è finalizzato alla verifica di tre specifici aspetti del documento:*

- 1. la conformità della Relazione alle disposizioni contenute nel D.Lgs 150/2009 e alle indicazioni della CIVIT;*
- 2. la comprensibilità della Relazione;*
- 3. l'attendibilità dei dati e delle informazioni contenuti nella Relazione.*

*Ai sensi dell'art.14 novellato del D.Lgs 150/09, un ulteriore aspetto che sarà verificato è quello della sinteticità del documento complessivo.*

*Il programma delle verifiche, stabilito in fase iniziale e tipicamente della durata di una settimana, si articola sull'analisi di ciascun capitolo della Relazione sulla Performance, del quale viene giudicata la conformità, la comprensibilità, l'attendibilità.*

*Le verifiche prevedono l'acquisizione delle informazioni necessarie tramite richieste agli uffici referenti e la tenuta di apposite carte di lavoro.*

*In particolare le verifiche si articolano in:*

- test di conformità, finalizzati a stabilire se l'attività di redazione della Relazione è avvenuta in modo da aderire alle procedure e alle indicazioni contenute nella normativa vigente (D.Lgs 150/2009), nelle delibere della CIVIT e nelle linee guida ANVUR;*
- test sul contenuto, finalizzati a verificare la comprensibilità dei contenuti (ai cittadini e agli altri utenti finali) e l'attendibilità dei dati e delle informazioni contenuti nella Relazione. Per le parti testuali della Relazione si verifica la totalità delle informazioni riportate tramite attenta lettura da parte di più soggetti dell'OIV e dell'Ufficio di Supporto, mentre per l'analisi sugli obiettivi e gli indicatori della performance si procede con una verifica a campione sugli obiettivi rendicontati, garantendo che il campionamento copra tutte le aree degli obiettivi strategici.*

*Le carte di lavoro prodotte sono in numero pari ai capitoli della Relazione e per ciascuna sono riportati gli esiti ("validazione piena", "validazione con riserva", "non validato") sui tre ambiti di verifica: conformità alla normativa, comprensibilità dei contenuti, attendibilità dei contenuti. La validazione finale del documento è condizionata alla assenza di esiti "non validato" su tutti i capitoli della Relazione.*

*Le carte di lavoro analizzano la Relazione sulla Performance anche alla luce dei suggerimenti e degli esiti della precedente validazione, in un'ottica di miglioramento continuo. Al termine del processo di validazione sono inviate per conoscenza agli OOAA.*





[Valutazione del Sistema di  
Qualità](#)

[Valutazione della  
performance](#)

[Raccomandazioni e  
suggerimenti](#)

[Allegati](#)

### 3. Modalità di applicazione delle principali novità introdotte dal D.Lgs 74/2017

*a. Elementi che hanno portato al parere sull'aggiornamento del SMVP*

*Il parere formulato dall'OIV analizza il SMVP alla luce di tre aspetti, in coerenza con le Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione dei Ministeri (dicembre 2017):*

- *modalità di misurazione e valutazione della performance organizzativa*
- *modalità di misurazione e valutazione della performance individuale*
- *adeguamento alle misure correttive proposte da ANVUR nel Feedback al Piano integrato 2017-19.*

*Questa valutazione richiede, comunque, che si tenga conto del contesto organizzativo dell'Ateneo (in termini di risorse umane, che nel caso di Unimore vede il personale tecnico-amministrativo particolarmente sofferente dal punto di vista numerico), del confronto che l'OIV ha avviato con gli Organi nei mesi precedenti l'approvazione e degli elementi emersi dalla valutazione di tutti i documenti del ciclo della performance (SMVP di Unimore in vigore prima del 2018, Piano Integrato 2017-19; Feedback di ANVUR al Piano Integrato 2017-19, Parte strategica del Piano Integrato 2018-20, Modello per la valutazione del DG per l'anno 2018; Relazione sulla Performance 2018; Carte di lavoro per la validazione della Relazione sulla Performance 2016, Relazione annuale del NdV, anno 2017.).*

*b. Modalità di comunicazione tra ateneo e NdV su eventuali ritardi per la pubblicazione del Piano e/o della Relazione e relativi approfondimenti svolti per verificare la ragionevolezza delle argomentazioni avanzate.*

*L'Ateneo ha comunicato ad ANVUR il ritardo sull'adozione del Piano Integrato e della Relazione sulla Performance. In entrambe le occasioni tra i destinatari della comunicazione era incluso l'OIV.*

*La costante comunicazione tra OIV e l'Amministrazione, con accesso ai sistemi informativi, ha consentito di conoscere per tempo la situazione e le principali motivazioni che ne hanno determinato lo sfasamento temporale. L'OIV è particolarmente attento e attivo nel sollecitare gli OOAA, tramite relazioni e lettere protocollate, al rispetto delle tempistiche richieste per attivare un ciclo della performance efficace, recuperando i ritardi accumulati.*

*c. Valutazione delle performance organizzative tenendo conto delle risultanze delle iniziative di ascolto di cittadini e utenti*

*Le iniziative di ascolto degli studenti (Rilevazioni Opinioni degli studenti (OPIS), partecipazione degli studenti negli Organi accademici e nelle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti), identificati come utenti esterni dell'Ateneo, sono periodiche e numerose, così come spiegato nel paragrafo 1.5. Rilevazione dell'opinione degli studenti di questa relazione annuale. Le indagini sono sia interne (ad esempio tramite questionari) sia esterne tramite AlmaLaurea. Le informazioni che derivano da tali iniziative sono utilizzate dall'Ateneo come misura della performance complessiva dell'Ateneo che è continuamente monitorata dagli OOAA.*

*Gli esiti delle iniziative di ascolto del personale docente e TA (utenti interni), ad oggi arrivate alla seconda edizione dell'indagine sul benessere organizzativo, hanno guidato l'Ateneo verso la pianificazione e realizzazione di azioni di miglioramento. Per il 2017 uno degli obiettivi operativi era dedicato allo sviluppo dell'analisi sul benessere organizzativo (obiettivo conseguito). I risultati dell'indagine hanno guidato l'Ateneo verso la pianificazione di azioni di miglioramento, che faranno parte di obiettivi operativi degli anni successivi.*

*Un discorso a parte per i cittadini, verso i quali l'Ateneo deve ancora strutturare modalità di rilevazione sul grado di soddisfazione.*



## Allegato 2.1. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO E SVILUPPO DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

<i>Dimensione di analisi</i>	<i>Punti di attenzione</i>	<i>Risposte dell'OIV di Unimore</i>
<b>1. Processo di definizione del Piano</b>	1.1 Quali soggetti (interni/esterni) sono stati coinvolti nell'iter che ha condotto alla redazione del Piano? Con quali modalità?	<p><b>Interni:</b></p> <p>Pro Rettore di Modena, Pro Rettore di Reggio Emilia</p> <p>Delegato del Rettore alla Didattica, alla Ricerca, alla Terza Missione, all'Internazionalizzazione</p> <p>Direttore Generale</p> <p>Dipartimenti</p> <p>Direzioni e Uffici dell'Amm.ne centrale</p> <p>Centri di servizio</p> <p><b>Esterni:</b> membri esterni del CdA</p> <p><b>Modalità:</b> processo top-down che dalla definizione delle strategie triennali di Ateneo ha richiesto la pianificazione della performance organizzativa di Dipartimenti e Amministrazione centrale.</p>
	1.2 A quali documenti di programmazione o analisi sono correlati i contenuti del Piano?	<p>Piano strategico (incluso)</p> <p>Programmazione triennale MIUR 2016-18</p> <p>Budget 2018</p> <p>Indagine sul Benessere Organizzativo 2017</p>
	1.3 l'iter seguito per la redazione del Piano è coerente con quanto indicato nel SMVP su cui il NdV ha espresso il proprio parere?	Non totalmente. Non sono ancora stati assegnati gli obiettivi al DG
<b>2. Integrazione con le strategie</b>	2.1 Vi è una sezione nel Piano in cui vengono descritte le strategie generali dell'Ateneo? Se sì, sono indicati obiettivi strategici corredati da indicatori e target?	<b>SI.</b> La Parte prima del piano è dedicata interamente alla strategia triennale dell'Ateneo. Per ognuna delle 3 aree strategiche sono individuati obiettivi strategici (7 in totale), ciascuno articolato in uno o più indicatori, corredati da metrica, fonte, situazione iniziale e target.
	2.2 Vi è coerenza con la programmazione degli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale?	<b>SI.</b> Il processo top-down fa derivare parte degli obiettivi operativi di performance da quelli strategici.
	2.3 In che modalità la pianificazione strategica è stata declinata a livello di (o è stata costruita dalle) strutture decentrate?	L'approccio top-down adottato dall'ateneo implica una declinazione della pianificazione strategica delle strutture decentrate successiva all'adozione della Parte Strategica del Piano, dunque su obiettivi predefiniti, con possibilità di aggiungere specifici

		obiettivi di struttura.
<b>3. Integrazione con il ciclo di bilancio</b>	3.1 Vi sono riferimenti nel Piano alla pianificazione economica (al bilancio preventivo)?	<b>SI.</b> Per quasi tutte le azioni collegate agli obiettivi strategici è precisato il budget allocato.
	3.2 Vi è collegamento esplicito tra responsabilità economica e quella sugli obiettivi di performance? Se sì, fino a che livello? (Direzione generale, dirigenti e direttori di dipartimento, responsabili di ufficio)	L'associazione tra responsabilità economica e quella sugli obiettivi risulta "suggerita" dalla struttura della tabella, che esplicita la Direzione/Struttura coordinatrice dell'obiettivo (dunque fino al livello di Dirigenti). Nei Piani Integrati di Dip.to la responsabilità economica delle azioni è in capo direttamente ai Direttori di Dip.to
	3.3 Agli obiettivi di performance organizzativa è associata un'indicazione del fabbisogno finanziario per conseguirli?	L'indicazione è esplicitata sugli obiettivi strategici di Ateneo. Nel documento di programmazione economica (Budget) si rilevano, per ogni struttura dell'Amministrazione centrale, indicazioni di budget sulle singole attività, in gran parte riconducibili agli obiettivi operativi del Piano Integrato.
	3.4 Vi sono obiettivi di performance o anche semplici riferimenti allo sviluppo della contabilità analitica?	In Ateneo le voci di bilancio sono articolate secondo attività progettuali e/o voci di costo. Il sistema è in linea con la normativa
<b>4. Pianificazione della performance organizzativa</b>	4.1 il concetto di performance organizzativa nel piano viene inteso come performance di Ateneo (istituzionale), performance di struttura o in entrambi i modi? In quest'ultimo caso, è chiara la distinzione tra i due livelli, anche in termini di responsabilità sul conseguimento degli obiettivi?	In entrambi i modi, con netta distinzione.
	4.2 L'interpretazione della performance organizzativa è coerente con quanto indicato nel SMVP?	<b>SI</b>
	4.3 Sono presenti nel Piano schede dedicate alle singole strutture?	<b>NO.</b> La scelta dell'ateneo si è indirizzata verso la rappresentazione per totalità di strutture, con la visione di obiettivi di processo.
	4.3.1 Il numero di schede è coerente con il numero di strutture effettivamente operative indicate nell'organigramma o nel regolamento di funzionamento? Fino a che livello sono presenti le schede – Direzioni, Aree, UO, ecc.?	<b>SI.</b> L'analisi dell'allegato con gli obiettivi operativi dell'Amministrazione centrale rileva un livello di dettaglio che arriva sino alle Direzioni e agli Uffici in Staff (in coerenza con organigramma sul sito di Unimore), con tasso di copertura di tali strutture è pari al 100%.
	4.3.2 E' indicato anche il responsabile della struttura e la composizione dell'ufficio?	<b>NO.</b> Si rileva dall'organigramma di Ateneo
	4.3.3 E' prevista un'articolazione del Piano a	<b>NO.</b> Il Piano 2018-20 presenta la sola indicazione della

	livello di strutture decentrate?	partecipazione o meno delle strutture decentrate agli obiettivi strategici di Ateneo.
	4.3.4 Le informazioni presenti all'interno delle schede descrivono in modo esaustivo gli obiettivi?	<b>SI.</b> La tabella degli obiettivi operativi descrive gli obiettivi in termini di: Titolo, principali fasi previste, Struttura coordinatrice, Altre strutture coinvolte, Indicatore, Target, eventuale riferimento all'azione dell'obiettivo strategico cui risulta collegato.
	4.3.5 Nel caso di una pluralità di obiettivi, è indicato il peso di ciascuno di essi sulla performance complessiva della struttura?	<b>NO.</b> È tuttavia ricavabile dalle singole schede di obiettivi direzionali agli atti degli uffici.
	4.3.6 E' indicato il contributo di altre strutture per il perseguimento dei singoli obiettivi (trasversali). Se sì, sono coerentemente presenti i medesimi obiettivi nelle schede delle altre strutture interessate?	<b>SI.</b> Indicate le strutture partecipanti.
	4.4 Vi è una distinzione tra obiettivi finalizzati al miglioramento del funzionamento e obiettivi di progetto? Se sì, per i primi è indicato il valore di partenza che si intende migliorare?	<b>SI.</b> La distinzione è nitida tra obiettivi collegati (in modo diretto o strumentale) agli obiettivi strategici e il resto degli obiettivi operativi (di miglioramento/mantenimento a fronte di riduzione di risorse/innovativi). In questi ultimi <b>non è sempre</b> presente il valore di partenza che si intende migliorare.
	4.5 La filiera "obiettivi – indicatori – target" è di buona qualità?	<b>SI.</b> La filiera, individuata da ANVUR tra i punti di forza del precedente Piano, conserva un buon livello qualitativo, in miglioramento rispetto al passato
	4.5.1 Gli obiettivi sono espressi in modo chiaro e sintetico?	<b>SI, per la maggior parte.</b> Possibile una riduzione del numero di obiettivi – ancora superiori al centinaio - mediante applicazione di logica di processo.
	4.5.2 Gli indicatori – siano essi quantitativi o qualitativi – sono adeguati (in numero e in formulazione) a misurare l'obiettivo a cui si riferiscono?	<b>SI, per la maggior parte.</b> Le principali difficoltà insistono nella scelta di indicatori per obiettivi che si riferiscono a supporti di natura giuridico-amministrativa a decisioni degli OO.AA.
	4.5.3 I target sono coerenti con gli indicatori e sono sfidanti rispetto agli obiettivi?	<b>SI, per la maggior parte.</b>
	4.5.4 le fonti delle informazioni necessarie per la misurazione degli obiettivi sono facilmente accessibili e riscontrabili?	<b>SI</b> per quel che concerne gli indicatori degli obiettivi strategici.
	4.6 Sono previsti momenti di monitoraggio ulteriori rispetto a quelli di cui è responsabile il NdV secondo quanto disciplinato dall'art.6	<b>NO.</b> L'OIV nel parere al SMVP ha chiaramente segnalato, a tal proposito, la necessità di definire in modo chiaro il processo di rimodulazione degli



	novellato del D.Lgs 150/09? Tale tempistica è indicata esplicitamente nel SMVP?	obiettivi e relativi indicatori rispetto a quelli programmati nel Piano Integrato di Ateneo
<b>5. Performance individuale</b>	5.1 Che relazione c'è tra la misurazione della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale dei relativi responsabili?  È la stessa per Direttore Generale, per i Dirigenti e per i responsabili di posizioni organizzative?	<b>Di norma coincidono.</b> Tuttavia possono essere assegnati ulteriori obiettivi individuali specifici non direttamente connessi con quelli organizzativi.  Per il Direttore Generale la valutazione della performance fa riferimento a quella individuale. Come per il resto del personale, è la combinazione della valutazione dei risultati raggiunti e di comportamenti organizzativi messi in atto, misurate secondo criteri definiti in uno specifico modello di valutazione del DG (proposto dall'OIV e approvato dal CdA a novembre 2017) che costituisce parte integrante del SMVP di Ateneo per l'anno 2018.
	5.2 I criteri di valutazione della performance individuale sono chiaramente indicati nel SMVP?	<b>Sì</b> , il SMVP dettaglia in modo compiuto i criteri di valutazione della performance individuale, recependo in toto le segnalazioni di ANVUR.