



Sviluppato da
CINECA

Università degli Studi di MODENA e REGGIO EMILIA

[home](#)

[Valutazione del Sistema di Qualità](#)

[Valutazione della performance](#)

[Raccomandazioni e suggerimenti](#)

[Allegati](#)

Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
1.	Il Piano 2019-21 è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2019)?	No	E' stata data comunicazione del ritardo in data 12/02/2019. A - Le ragioni apportate fanno riferimento: - alla scelta di comprendere nel Piano Integrato il Piano Strategico e all'approccio adottato che, pur essendo top-down, prevede il coinvolgimento delle strutture dipartimentali che intervengono, prima della delibera degli OOAA, ad integrare con obiettivi specifici le indicazioni dell'Ateneo. Gli OOAA possono fare propri gli obiettivi specifici proposti dai Dipartimenti (si rimanda al successivo punto di attenzione n.3); - alla prassi adottata negli ultimi anni dall'Ateneo di procedere, nell'ambito dell'Audit annuale di Ateneo (nel 2018 organizzato in data 24 ottobre), a un Riesame dell'attuazione degli obiettivi strategici (didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione), utile all'aggiornamento del Piano Integrato; - alle novità introdotte, in tema di valutazione della performance, dal nuovo CCNL comparto Università siglato il 19.04.2018, che hanno reso necessario procedere all'aggiornamento dei contenuti del SMVP 2018 (avvenuto ad aprile 2019). B - La comunicazione non precisa i termini di pubblicazione del Piano. Segnala un orizzonte temporale a breve termine. Il Piano Integrato di Ateneo 2019-21 è stato adottato dal CdA dell'Ateneo il 24 maggio 2019.	Se no ed è stata data comunicazione del ritardo, commentare: A - le ragioni apportate B - se sono stati rispettati i termini per la pubblicazione del Piano eventualmente indicati nella comunicazione di ritardo
2.	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	Si	La programmazione strategica dell'Ateneo (declinata negli obiettivi strategici triennali) costituisce una parte del Piano Integrato di Ateneo. E' declinata sullo stesso orizzonte temporale (triennio) del Piano Integrato e viene modificata annualmente. Le variazioni sono motivate all'interno del Piano, nelle sezioni introduttive alle singole aree strategiche e risentono dei risultati emersi dal Riesame di Ateneo nonché delle modifiche intervenute nei contesti interno ed esterno secondo le analisi prodotte.	Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.
3.	Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?	Si	A - L'approccio utilizzato per la definizione delle strategie (Piano strategico) è di tipo top-down, pur con l'integrazione richiamata al precedente punto di attenzione n.1. Dopo l'approvazione della parte strategica del Piano Integrato 2019-21, è stata richiesta ai Dip.ti e alla Facoltà la definizione del proprio Piano, in coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo. La coerenza viene promossa mediante: articolazione del Piano di struttura sulle stesse dimensioni strategiche e obiettivi del Piano di Ateneo, consentendo la definizione di ulteriori obiettivi specifici del Dip.to/Facoltà. B - SI. I Piani di Dipartimento/Facoltà sono documenti approvati dal Consiglio di struttura, i cui elementi di sintesi sono presenti all'interno del Piano Integrato di Ateneo (SCHEDE 3A-3B-3C-3D).	Se sì, indicare nei commenti: A - se la modalità di coinvolgimento dei dipartimenti è stata top-down (reazione a obiettivi già stabiliti dalla governance) o bottom-up (costruzione insieme ai dipartimenti degli obiettivi strategici) B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti
4.	Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?	Si	A - Sono previsti n.7 obiettivi strategici. B - Gli obiettivi generali dell'Università non vengono definiti né con attributo specifici né con altre terminologie. C - La completa integrazione dei due documenti (Piano Strategico e Piano Integrato) fa sì che non vi sia alcuna differenziazione. D - SI. Ogni obiettivo strategico è corredato da almeno un indicatore, di cui è specificata la metrica per la misurazione (indicatore e target). Gli obiettivi operativi che ne discendono sono esplicitati nella SCHEDA 4 e presentano una	Se sì, indicare nei commenti: A - quanti obiettivi strategici sono previsti B - se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università C - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico D - se è indicata la metrica per la loro misurazione (indicatori e target); se sì, commentare la coerenza

			<p>sostanziale coerenza semantica con gli obiettivi strategici di Ateneo (come richiesto anche dal SMVP di Ateneo). E - Gli obiettivi strategici del Piano Integrato 2019-21 si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale in cui il 2019 e' molto spesso il primo anno. Tipici casi di obiettivi strategici che hanno il 2019 come anno diverso dal primo sono quelli collegati ai progetti di Ateneo per la programmazione triennale MIUR 2016-18.</p>	<p>semantica con gli obiettivi operativi (o con quelli, comunque denominati, che ne discendono) E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2019 (primo, secondo... ultimo)</p>
5.	<p>E' prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?</p>	No		<p>Se sì, indicare nei commenti: A - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico B - se ne discendono "obiettivi strategici" e se questi hanno caratteristiche diverse rispetto agli altri (commentate al punto precedente; es. l'area di responsabilità di questi obiettivi strategici è tutta in capo al personale tecnico-amministrativo o è condivisa col personale docente)</p>
6.	<p>Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?</p>	Si	<p>Il Piano Integrato descrive il processo di definizione degli obiettivi strategici dell'Ateneo. Le fasi che precedono l'individuazione e la proposta di obiettivi strategici sono dedicate al monitoraggio degli (indicatori degli) obiettivi strategici del Piano Integrato del triennio precedente. Inoltre nella parte introduttiva di ciascuna area strategica si ritrovano indicazioni di obiettivi conseguiti e obiettivi che, avviati in precedenza, proseguono nel triennio di riferimento. Nella parte tipica della performance, invece, non e' presente una descrizione dello stato dell'arte dell'azione amministrativa e gestionale e non si fa riferimento a obiettivi mancati o conseguiti nei cicli precedenti. La connotazione 'obiettivo pluriennale' identifica obiettivi che si sviluppano su un periodo superiore all'anno. Si precisa che la descrizione degli obiettivi conseguiti e di quelli mancanti e' invece presente e dettagliata nella Relazione sulla Performance dell'anno di riferimento.</p>	<p>La risposta è "sì" se oltre a riferimenti testuali c'è un aggancio esplicito alla programmazione operativa (obiettivi), anche tenendo conto dello scorrimento (nel caso in cui nel Piano precedente fossero stati previsti obiettivi per il triennio). La risposta è "no" sia se non c'è alcun riferimento, sia se c'è un mero riferimento testuale senza implicazioni nella nuova programmazione.</p>
7.	<p>Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?</p>	Si	<p>In merito alle strutture decentrate dell'Ateneo: - i Dipartimenti e la Facoltà pianificano i propri obiettivi strategici per il triennio e li esplicitano nel Piano Integrato di struttura; - gli obiettivi strategici dei centri di ricerca interdipartimentali sono pianificati a cura del Dipartimento di riferimento per la sede amministrativa; - i Centri di servizio sono equiparati alle strutture dell'Amministrazione centrale (Direzioni, Unità in Staff); gli obiettivi operativi annuali vengono negoziati con il Direttore Generale. In particolare, in merito ai Dipartimenti e alla Facoltà: si precisa che il SMVP (pag. 9 e figura 1 di pag. 10 del SMVP anno 2019) prevede due distinte pianificazioni: quella strategica (performance organizzativa di Dip.to/Facoltà) e quella operativa (performance organizzativa della struttura tecnico-amministrativa di Dip.to/Facoltà). Ad oggi la performance operativa non risulta formalizzata in piani operativi di struttura, anche se il Piano integrato 2019-2021 li prevede per il futuro. Ad oggi il Piano operativo di struttura si desume come somma degli obiettivi operativi individuali assegnati al personale. Con riferimento, dunque, ai soli obiettivi strategici di Dip.to/Facoltà, si precisa: A - Gli obiettivi possono discendere da quelli strategici di Ateneo. La denominazione in questo caso rimane la stessa ma cambiano le azioni previste per la realizzazione, per ciascuna delle quali cambia anche il risultato atteso e la modalità di misurazione. B - Il raggiungimento degli obiettivi delle strutture decentrate prevede sia il coinvolgimento del personale docente e ricercatore, sia di quello TA. C - Il responsabile degli obiettivi e' il Direttore di Dipartimento / Presidente di Facoltà.</p>	<p>La risposta è "sì" se vengono attribuiti degli obiettivi a tutte o ad alcune delle strutture decentrate (specificare se dipartimenti, scuole, centri ecc.) o a loro sottostrutture (unità organizzative composte da personale tecnico amministrativo). La risposta è "no" se esplicitamente esclusi o se non rilevabili. Se sì, indicare: A - se tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale (altrimenti specificare la diversa etichetta e modalità di misurazione) B - se il conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture decentrate (o alle loro articolazioni interne), prevedono attività che coinvolgono anche il personale docente e ricercatore o dipendono esclusivamente da quello tecnico-amministrativo C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo</p>
8.	<p>È stato attivato un sistema di controllo di gestione?</p>	No		<p>Se sì, indicare: A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale</p>

				<p>B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale) C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori</p>
9.	<p>Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?</p>	<p>Si</p>	<p>SMVP 2019 Nel SMVP 2019 il Modello per la valutazione della performance individuale del DG prevede, ai fini della valutazione del comportamento organizzativo, un'indagine su un panel di utenti. A - Il Modello era presente anche nel SMVP 2018. B - Si tratta di una attività sistematica, che si svolge in corrispondenza dell'analisi della Relazione annuale dell'attività del DG. Non risultano obiettivi di performance collegati a tale attività dal momento che è di competenza dell'OIV/NdV. C - Il panel di intervistati include: DG (autovalutazione), Rettore, Prorettori, Delegati del Rettore, componenti del CdA. D - Viene utilizzato un questionario redatto ad hoc (sulla base delle competenze comportamentali e livelli fissati nel Modello). E - L'utilizzo è rilevante ai fini della formulazione, a cura del NdV/OIV, della proposta di valutazione dell'attività del DG (funzionale alla retribuzione di risultato dello stesso DG). Piano Integrato 2019-21 B - Nel Piano Integrato 2019-21 non risulta un obiettivo strategico dedicato all'attivazione dell'ascolto dell'utenza. Sono invece individuabili, tra i numerosi obiettivi strategici dei Dipartimenti, alcuni cenni alla somministrazione di questionari ad hoc all'utenza (in particolare in corrispondenza dell'azione A.2.1 del Piano, dedicata al rafforzamento dei rapporti e del coinvolgimento delle Parti Interessate, a cui si riferiscono diversi obiettivi di Dip.to sviluppati attraverso la somministrazione di questionari alle Parti interessate, agli studenti che hanno concluso il tirocinio e alle aziende destinatarie di tirocini). Tra gli obiettivi operativi, invece, si segnalano due obiettivi che scaturiscono dall'ascolto dell'utenza: 1) Obiettivo n. 31 della SCHEDA 5 del Piano Integrato 2019-21, intitolato: 'Supporto alla Commissione Benessere nelle fasi di restituzione degli esiti e di sviluppo delle azioni di miglioramento'; 2) Obiettivo n. 153 della SCHEDA 5 del Piano Integrato 2019-21 intitolato: 'Ampliamento dei periodi di apertura delle biblioteche: studio di fattibilità'. Relativamente all'obiettivo n.31: A - E' un obiettivo pluriennale, che nasce dall'indagine sul Benessere Organizzativo condotta nel 2017 presso l'Ateneo (rivolta al personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo). B - E' un'attività programmata, svolta per la prima volta nel 2010 e Ripetuta nel 2017. L'obiettivo è di competenza di una Direzione, incaricata di supportare un'apposita Commissione di Ateneo. C - L'obiettivo intende coinvolgere nelle azioni di miglioramento, in particolar modo, il PTA dell'Ateneo; D - Nel 2017 è stato utilizzato il questionario ANAC integrato da domande formulate ad hoc sulla scorta dell'indagine svolta nel 2011, anche per permettere un confronto tra gli esiti delle due somministrazioni. E - L'utilizzo dichiarato degli esiti del questionario è quello di avviare azioni di miglioramento, con influenza sulla programmazione della performance organizzativa delle strutture. F - SI, a seguito degli esiti della precedente indagine sul Benessere Organizzativo (2011), è stato istituito lo Sportello di Accoglienza e Ascolto e, più recentemente, è stato attivato il progetto di Smart Working (2018) che ha consentito l'avvio di 20 progetti di lavoro agile. Tra gli obiettivi dell'attuale Piano Integrato, inoltre, è prevista la gestione della procedura di selezione per l'incaricato dello Sportello e la prosecuzione e potenziamento dello Smart Working. Relativamente all'obiettivo n.153: A - E' un obiettivo pluriennale, che coinvolge per l'anno 2019 una parte delle biblioteche dell'Ateneo (nelle altre biblioteche del sistema il servizio è già attivo e con ottimi riscontri); B - E' una</p>	<p>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata. Se sì, indicare: A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP B - se è un'attività sistematica, estemporanea o solo programmata (e quindi se ci sono obiettivi di performance finalizzati ad attivare l'ascolto dell'utenza, indicando a chi sono attribuiti) C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder) D - quali strumenti, specificando in particolare se sono utilizzati solo questionari e quali ("Progetto Good Practice", ANVUR o redatti ad hoc dall'ateneo) o anche altri strumenti (focus group, interviste, audit AQ, altro) E - quale è l'utilizzo dichiarato o evinto (es. influisce sulla programmazione della performance - indicando se strategica o operativa; influisce sulla valutazione della performance - indicando se organizzativa o individuale; altro) F - se l'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente</p>

			<p>attività programmata, assegnata allo SBA; C - Fondamentalmente si sono coinvolti gli studenti, ma si è prestata attenzione anche alle richieste delle categorie professionali del territorio (es. Ordine degli Avvocati ed Ordine degli Ingegneri, che dal 2019 ha sede presso il Dipartimento di Ingegneria di Modena), i cui iscritti generalmente riescono a frequentare la biblioteca dopo le ore 16.00; D - Questionari di soddisfazione all'utenza (Dip.to Ingegneria), richieste e interviste presso le associazioni studentesche. In merito al progetto Good Practice, lo SBA ha collaborato variamente negli anni al questionario di soddisfazione all'utenza; E - Il progetto intende migliorare il rapporto tra biblioteche e studenti tramite sostanzialmente l'ampliamento degli orari di apertura, maggiore incisività dei servizi automatizzati e miglioramento della comunicazione e informazione agli studenti. L'obiettivo dunque, ha un impatto importante sulla performance delle strutture e dell'Ateneo. Influisce sulla programmazione della performance poiché sono considerate: 1) esigenza di rispondere alle richieste degli studenti di ampliamento degli orari di apertura delle biblioteche (47% di aumento dell'orario annuale di apertura); 2) le possibili ricadute positive sul territorio urbano e sull'immagine dell'Ateneo a Modena e a Reggio Emilia e del SBA nel circuito del Polo bibliotecario modenese; 3) la valenza della sperimentazione e l'eventuale traino per altre strutture (es. sondare la possibilità di reperire altri spazi studio come aule afferenti di Dip.ti); 4) incide sull'attività di valutazione rapporto costi/benefici al fine di riproporre ulteriori finanziamenti per gli anni successivi; F - La rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni passati ha avuto peso nella programmazione dell'attuale rilevazione, ma non è stata vincolante perché, nel frattempo, sono emersi altri parametri da tenere in dovuta considerazione (come sopra descritto).</p>	
10.	Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?	Si	<p>A - Il Piano esplicita stanziamenti previsti per l'anno 2019 sugli obiettivi strategici. Il processo di definizione delle stime che hanno portato agli stanziamenti è riportato nella Nota integrativa al Budget di Ateneo. Per quel che concerne gli obiettivi operativi 2019, il documento rimanda ai contenuti del Budget d'esercizio 2019. B - Non risulta che i nuovi obiettivi derivino da una rendicontazione dei risultati economico-finanziari degli anni precedenti. C - Viene dichiarata l'intenzione di migliorare l'integrazione nel prossimo futuro (già presente nel precedente Piano Integrato 2018-20).</p>	<p>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata. Se sì, indicare: A - se ci sono stime sul fabbisogno finanziario per il perseguimento degli obiettivi (indicando quali, strategici o operativi) e se è chiara la ratio con cui si è pervenuti alla stima B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti C - se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta) l'intenzione di perseguire l'integrazione nel prossimo futuro</p>
11.	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?	No		<p>La risposta è "sì" se viene dichiarato o si vince un processo di budgeting (nel Piano, nel SMVP o su eventuali Regolamenti specifici). Se sì, nei commenti indicare: A - se esiste un calendario di budget o se è possibile riscontrare in quale fase della programmazione viene avviato il processo di budget (in che mese? in sede di pianificazione strategica o operativa?) B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo) C - quali soggetti sono destinatari di un'attribuzione di budget (solo aree dirigenziali, dipartimenti, centri e scuole o eventualmente anche sottostrutture, seppur senza diretta responsabilità di spesa) D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance</p>

			E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate
12.	Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?	Il coinvolgimento degli organi di indirizzo politico e' sostanzialmente riservato alla condivisione della parte strategica del Piano Integrato. Il Senato Accademico, dopo una prima visione del documento, ha richiesto approfondimenti. Il coinvolgimento dei Direttori di Dipartimento, sulla parte strategica del Piano, e' stato facilitato da una presentazione della proposta di Piano Strategico in una seduta della Conferenza dei Direttori di Dipartimento dedicata. La fase di programmazione della parte della performance del Piano Integrato 2019-21 e' stata avviata dal Direttore Generale con la programmazione, ad inizio del 2019, di un incontro con Dirigenti e Responsabili delle Unità Organizzative dell'Amministrazione Centrale. Il CdA ha approvato il Piano Integrato nella sua interezza (parte strategica e parte della performance, maggio 2019).	Campo libero
13.	Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo?	Oltre alla pubblicazione del documento nella sezione Amministrazione Trasparente del sito di Ateneo e ad una mail informativa a tutto il personale, non risultano ad oggi avviate ulteriori azioni. Negli anni passati, al Piano Integrato di Ateneo e' stata dedicata anche una presentazione ufficiale nel corso dell'Assemblea di Ateneo. In occasione dell'Audit di Ateneo-Riesame (nel 2018 organizzato in data 24 ottobre), vengono analizzate parti del Piano strategico (didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione) per consentire la rimodulazione degli obiettivi strategici.	Campo libero
14.	Eventuali altre osservazioni	Con riferimento al punto di attenzione n.5), si precisa che le aree del Piano strategico sono Didattica, Ricerca, Terza Missione. Trasversalmente (fig.11, pag.4 del Piano Integrato 2019-21) insistono funzioni gestionali indispensabili, tra cui internazionalizzazione, fabbisogno del personale, finanziario e di edilizia, assicurazione della qualità, accountability, trasparenza e anticorruzione. Il Piano integrato comprende inoltre un allegato (SCHEDA 5) in cui sono riportati gli obiettivi operativi, che possono essere discendenti da quelli strategici o puramente gestionali: qualora gli obiettivi operativi siano collegati strettamente a quelli strategici vengono richiamati i codici identificativi presenti all'interno della parte strategica del Piano.	Campo libero

