



In collaborazione con  
**CINECA**

## Università degli Studi di MODENA e REGGIO EMILIA

[home](#)

[Valutazione del Sistema di Qualità dell'Ateneo e dei Corsi di Studio \(CdS\)](#)

[Valutazione della performance](#)

[Raccomandazioni e suggerimenti](#)

[Allegati](#)

### Valutazione della performance

a) *Grado di integrazione con la documentazione strategica di Ateneo, con quella economica-finanziaria e con gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi.*

*Nonostante gli sforzi compiuti in Ateneo nel 2015, l'OIV rileva come non si possa ancora parlare di programmazione integrata tra tutte le componenti sopra menzionate.*

*Lo sforzo più intenso si verifica nel tentativo di assicurare coerenza, dal punto di vista degli obiettivi, tra il Piano della performance (quello relativo al 2014-2016 è stato approvato ad aprile 2015 mentre quello 2015-2017 il 22 dicembre 2015) e rispettivamente il Piano strategico di Ateneo 2014-2016 già adottato a giugno 2014 e il Piano strategico 2015-2017 approvato il 26 giugno 2015. Le dimensioni strategiche su cui si articola il Piano triennale (in relazione alle 6 aree di didattica, ricerca e trasferimento tecnologico, internazionalizzazione, servizi agli studenti, fabbisogno di personale e trasparenza e responsabilità sociale) sono articolate all'interno del piano della performance in obiettivi strategici (nominati e numerati) e a cascata in obiettivi operativi annuali. Vengono riportati, per ciascuna struttura, anche gli obiettivi operativi gestionali, che rappresentano un'innovazione o un miglioramento rispetto al passato.*

*Ciononostante si segnala ancora il ritardo nell'adozione dei documenti della performance che rende complicato la progettazione di un disegno unitario degli interventi e rischia di generare la percezione che il Piano della performance sia una proiezione nel tempo di progetti esistenti piuttosto che una programmazione capace di condurre a un significativo miglioramento rispetto al posizionamento corrente.*

*Il legame tra performance, programmazione triennale e gli interventi della lotta alla corruzione nel 2015 si esplicita nell'inclusione all'interno del Piano della performance 2014-2016 e in quello 2015-2017 di obiettivi operativi direttamente discendenti da tre obiettivi strategici (Attuare le azioni per la trasparenza e la prevenzione della corruzione; Migliorare e perfezionare i metodi e sistemi di accountability; Migliorare e perfezionare la strategia comunicativa di Ateneo). A gennaio 2015 l'Ateneo ha adottato l'aggiornamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione 2015-2017.*

*Le maggiori criticità si riscontrano in relazione alla programmazione economico-finanziaria che rimane decisamente poco integrata nel processo di gestione della performance. Sicuramente il mancato allineamento delle tempistiche di budget previsionale (redatto a dicembre 2014 per l'anno 2015 e a dicembre 2015 per l'anno 2016) e di redazione del Piano della performance (in aprile 2015 è stato adottato il Piano 2014-2016 e a dicembre 2015 è stato adottato il Piano della performance 2015-17) rende problematico legare la previsione di risorse necessarie al conseguimento degli obiettivi.*

*E' importante sottolineare che a novembre 2015 gli organi insieme alla Direzione Pianificazione, Valutazione e Servizi Informatici Applicativi hanno definito un progetto su come sviluppare il Piano Integrato di Ateneo 2016-2018, valutando diverse opzioni relative a: i) coinvolgimento delle strutture dipartimentali (top-down, top-down con possibilità da parte delle strutture di proporre modifiche e bottom-up), ii) modalità (la struttura del piano potrebbe articolarsi in Inquadramento strategico dell'Ateneo, Performance organizzativa e ambito di azione del Direttore Generale, Analisi delle aree di rischio, Comunicazione e trasparenza e Performance individuale) e iii) le tempistiche più coerenti per dar vita a un vero progetto unitario.*

*Nel delineare le diverse alternative sono state tenute in considerazione le indicazioni pervenute dagli esperti di valutazione in occasione della visita per l'accreditamento (ottobre 2015), in cui è stata evidenziata la necessità di un maggior coordinamento amministrazione centrale - dipartimenti.*

b) *integrazione con i processi di Assicurazione della Qualità*

*Nel 2015 l'Ateneo ha rafforzato le basi per una possibile integrazione tra la programmazione strategica, Piano della performance e l'Assicurazione della Qualità grazie alla redazione dei due documenti di 'Politica di Ateneo per la Ricerca e il Trasferimento Tecnologico' (approvato in Consiglio di Amministrazione il 26 giugno 2015) e 'Politiche della Qualità della Ricerca e della Terza Missione' (approvato in Consiglio di Amministrazione il 4 marzo 2015) che si sommano ai documenti di Politiche di Ateneo per la Formazione e Politiche della qualità della Formazione approvati a fine 2014. I documenti sulle politiche contengono i principi generali e gli standard legati alla missione dell'Ateneo; possono quindi rappresentare fonti di ispirazione nella redazione delle linee strategiche nel Piano integrato di Ateneo. Ad esempio, l'ambizione di essere un riferimento per la formazione non solo a livello locale o nazionale ma anche internazionale contenuta nella Politiche di Ateneo per la formazione si riflette in azioni per accrescere il profilo internazionale dei corsi esplicitate nel Piano strategico di Ateneo 2015-2017.*

*L'autocandidatura dell'Ateneo per l'accreditamento dimostra la volontà dell'Ateneo di agire tenendo sempre al miglioramento, quindi di porsi come obiettivo strategico la quality assurance.*

c) *modalità di definizione degli obiettivi (rilevanza, misurabilità, attribuzione chiara di responsabilità e condivisione delle scelte, declinazione sulle strutture decentrate, ecc.)*

*Il processo di definizione degli obiettivi seguito nel 2015 ha teso sempre più verso la garanzia della misurabilità degli obiettivi in quanto per ciascun obiettivo strategico, il Piano della performance riporta gli indicatori scelti per la misurazione del loro raggiungimento, la situazione di partenza e il target triennale. Il Piano della performance poi precisa in relazione a ciascun obiettivo strategico chi è responsabile del suo conseguimento distinguendo tra le direzioni operative coinvolte, le Unità di Staff coinvolte, i centri di servizio e i dipartimenti/centri di ricerca. Come ragionevole attendersi, visto che gli obiettivi strategici sono trasversali, più strutture contribuiscono tipicamente al conseguimento di un obiettivo strategico.*

*Il Piano della performance contiene poi gli obiettivi operativi complessivamente attribuiti ai Dirigenti, agli EP coordinatori di Direzione, ai Responsabili di Unità di Staff, e ai Direttori di centri di servizi. Una parte degli obiettivi operativi si riferisce ad aspetti normativi o al presidio dei processi per il normale funzionamento dell'ente coinvolto (obiettivi operativi gestionali),*

mentre un'altra parte discende a cascata dagli obiettivi strategici dell'Ateneo (obiettivi operativi strategici).

Si rileva come nel 2015 non siano stati declinati all'interno del Piano della performance gli obiettivi assegnati al personale tecnico/amministrativo delle strutture decentrate, se non come riflesso di alcune azioni assegnate all'Amministrazione centrale. La futura realizzazione del Piano Integrato comprendente anche il personale TA dei dipartimenti andrà nella direzione di colmare tale aspetto.

**d) modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della performance**

Per ciascun obiettivo operativo viene esplicitato il relativo indicatore e il target da conseguire nel 2015. Si rileva come a volte i valori target siano rappresentati da una variabile dicotomica (sì/no) rendendo abbastanza difficile valutare modalità e complessità del raggiungimento del risultato. Questo può rappresentare uno spunto di miglioramento.

Per il Piano della Performance 2015-17 gli indicatori, in una prima fase di negoziazione con la Direzione Generale, sono stati definiti come proposte dalle Unità Organizzative (Dirigenti e Responsabili); successivamente discusse con il Direttore Generale e formalmente assegnate a seguito di opportune revisioni.

**e) Monitoraggio e sistema informativo di supporto**

Per affrontare il complesso tema dell'assegnazione degli obiettivi e la misurazione del conseguimento dei risultati, l'Ateneo si è dotato di un applicativo software gestionale che partendo dall'assegnazione degli obiettivi (risultati e comportamenti) per tutte le strutture e tutte le categorie di personale (nel 2015 esclusi Dirigenti ed EP) permette di registrare i risultati raggiunti e la valutazione dei comportamenti tenuti. In tale modo, la comunicazione della valutazione al personale raggiunge la quota del 100%. La procedura, infatti, richiede la presa visione della valutazione da parte di tutti i dipendenti (sia della scheda di valutazione personale, sia del piano complessivo di valutazione della struttura di assegnazione)

Nel 2015, il NdV nella sua funzione di OIV si è occupato del monitoraggio sull'applicazione degli strumenti di valutazione della performance individuale. Avvalendosi anche di dati forniti dall'ufficio relazioni sindacali, è stata redatto il documento "Monitoraggio sull'applicazione degli strumenti di valutazione della performance individuale 2014", approvato all'unanimità il 24 novembre 2015 e pubblicato sul sito di Ateneo (Amministrazione Trasparente) e sul Portale della Trasparenza di ANVUR. L'Amministrazione ha applicato una valutazione per giudizi diversificati e aggregati in tre soglie: per quanto riguarda le categorie B, C e D, eccellente/più che adeguato-adequato/parzialmente adeguato; per le categorie Dirigenti ed EP, risultato massimo/risultato medio/risultato minimo.

Le dimensioni monitorate riguardano: per quali categorie di personale è stata fatta la valutazione individuale; qual è il peso effettivo che i criteri di valutazione hanno assunto nella valutazione delle diverse categorie di personale; qual è stata la distribuzione del personale per classi di punteggio finale; qual è il totale delle retribuzioni di risultato/premio previsto ed erogato; qual è stata la distribuzione del personale per classi di retribuzione di risultato/premio; il collegamento dei criteri di distribuzione della retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo alla performance individuale; quante unità di personale hanno fatto ricorso alle procedure di conciliazione. In definitiva questo OIV esprime, nei limiti delle considerazioni precedenti relative ai ritardi, un giudizio di adeguatezza circa l'attuazione, da parte di Unimore, del principio di promozione del merito attraverso l'uso di sistemi premianti selettivi, come sancito dall'art. 18 del D.Lgs. 150/2009 e successivamente confermato dall'art.5 del D.Lgs. 95/2012 convertito nella L. 135/2012.

**f) Modalità di attribuzione dei giudizi al personale**

Il Regolamento per la misurazione e valutazione della performance individuale predisposto a seguito della redazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (a cura del NdV in carica nell'ottobre 2011) ha definito le fasi e le responsabilità del ciclo di assegnazione degli obiettivi e di valutazione dei risultati. Il Regolamento specifica come per ciascun attore debbano essere valutate le competenze dimostrate nell'esercizio della propria attività (comportamento organizzativo) e i risultati raggiunti in funzione degli obiettivi definiti (risultato raggiunto rispetto al risultato atteso). La valutazione prevede che i Responsabili valutino i propri collaboratori. I Dirigenti e i Responsabili di struttura in Staff alla Direzione Generale sono quindi valutati dal direttore generale mentre per quanto riguarda il personale non dirigente saranno coinvolti nel ruolo di valutatori i Dirigenti/Responsabili di struttura/ Direttori di dipartimento.

L'OIV suggerisce la necessità di provvedere, da parte degli Organi, a un aggiornamento dei contenuti del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, per renderlo coerente con lo stato attuale delle scelte dell'Ateneo in tema di performance e con le linee guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della performance delle università statali italiane.

**g) Utilizzo dei risultati della valutazione**

I risultati del processo di valutazione individuale sono utilizzati per la distribuzione delle retribuzioni di risultato e le componenti accessorie legate ai premi al personale dirigente e non dirigente.

Fino ad oggi non sono state progettate azioni per intervenire sugli scostamenti in negativo rispetto ai target attesi. Le motivazioni sono le seguenti:

- i ritardi con cui vengono assegnati gli obiettivi non permettono un serio monitoraggio in corso d'anno e l'eventuale rettifica dell'obiettivo e del target;
- l'obiettivo operativo a volte dipende da decisioni degli Organi ancora non formalizzate;
- talvolta una valutazione non eccellente non significa un mancato raggiungimento dei risultati e/o comportamenti organizzativi non adeguati, ma riflette la decisione di avere definito alcuni obiettivi prioritari rispetto ad altri.

In coerenza con una scelta strategica competitiva dell'Ateneo per garantire un'efficace strategia di AQ sarebbe quanto mai opportuno organizzare iniziative di formazione per sensibilizzare la componente accademica (e non) sulla necessità di programmare e assegnare obiettivi in tempi adeguati e in considerazione dell'effettiva disponibilità di risorse finanziarie e umane.

Si desidera concludere questa sezione con una breve sintesi dell'attività svolta dal NdV in funzione di OIV per l'anno 2015 in relazione agli adempimenti legati alla trasparenza e anti-corrruzione e alla performance.

**Trasparenza e Anti-corrruzione**

Relativamente alla trasparenza, nella seduta del 20 gennaio 2015 l'OIV ha iniziato gli accertamenti sugli obblighi di pubblicazione per le categorie di dati previste dall'ANAC per l'anno 2014 (delibera n. 148/2014, sui dati pubblicati al 31 dicembre 2014). In particolare ha effettuato la verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento richiesto grazie alle informazioni elencate all'interno della "Griglia di rilevazione" (vedi delibera A.N.AC n. 148/2014) e della "Scheda di sintesi sulla rilevazione degli OIV e strutture analoghe", predisposte dall'ufficio di supporto al NdV anche in collaborazione con la responsabile della Trasparenza di Ateneo. L'OIV ha anche pianificato di effettuare un ulteriore controllo a campione della completezza delle informazioni entro il 31 gennaio. In particolare ha assegnato a tutti i componenti del Nucleo la responsabilità di controllare un certo numero di indicatori e di comunicare per via telematica all'ufficio di supporto la propria analisi entro il 28 gennaio 2015. L'esito finale di tale monitoraggio è stato comunicato attraverso la pubblicazione, nel rispetto della scadenza del 31 gennaio 2015, della documentazione richiesta nell'apposita voce della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito di Ateneo.

## *Performance*

*Per quanto riguarda il tema della performance, l'OIV è chiamato a monitorare le fasi del ciclo della performance.*

*Una prima attività ha riguardato l'elaborazione di un parere sull'attività del Direttore Generale per gli anni 2012 e 2013 da sottoporre al Consiglio di Amministrazione per l'attribuzione della retribuzione di risultato prevista dal contratto. Il 16 aprile 2015 l'OIV ha incontrato il Direttore generale e discusso del conseguimento dei risultati in relazione agli obiettivi assegnati dal Rettore e dal Consiglio di Amministrazione, valutando anche le contingenze esterne che hanno influenzato i risultati. Una attenta analisi anche della documentazione scritta ha portato alla formulazione di parere positivo. Il 24 settembre 2015 l'OIV ha valutato, sempre attraverso un incontro con il Direttore generale e l'analisi di una relazione scritta, l'attività della Direzione generale anche per l'anno 2014, fornendo anche in tal caso parere positivo.*

*In entrambe le occasioni l'OIV ha fornito alcuni suggerimenti per il miglioramento della metodologia di valutazione della performance gestionale dell'Ateneo sottolineando in particolare come la fase di assegnazione degli obiettivi individuali da parte degli organi continui a essere tardiva (anche nel caso della Direzione generale) e come questo riduca necessariamente l'efficacia della gestione.*

*Un'ulteriore attività ha riguardato la validazione della Relazione sulla Performance 2013, documento approvato nella Seduta del CdA del 17/04/2015. Nella riunione del 27 maggio 2015 l'OIV ha innanzitutto definito una metodologia di validazione prevedendo un'estrazione di un campione casuale di obiettivi strategici e operativi su cui fare i controlli, da effettuarsi nel periodo 28/05/2015-10/06/2015. Ha poi impostato la struttura tipo delle cartelle di lavoro, utilizzando come modello quello della Validazione OIV della relazione performance ICE (Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane). Il 17 giugno 2015 si è proceduto alla elaborazione del documento di accompagnamento e si è deliberato in merito all'adozione del documento di validazione e alla sua trasmissione agli Organi di Ateneo. Il documento di validazione della Relazione Performance 2013 (protocollo 14038 del 13 luglio 2015) è anche pubblicato sul sito di Ateneo nella sezione Amministrazione Trasparente.*

*A seguito della ricezione il 30 settembre 2015 da parte del Magnifico Rettore della relazione sulla Performance 2014 (approvata in Consiglio di Amministrazione il 25 settembre 2015), l'OIV ha provveduto alla sua validazione il 02 ottobre 2015, utilizzando la stessa metodologia descritta nel paragrafo precedente. Coerentemente con la richiesta di diffusione dei documenti richiesti dalla normativa, il documento di Validazione della relazione Performance 2014 è stato pubblicato sul sito Amministrazione Trasparente di Ateneo e sul portale della trasparenza di ANAC (insieme al documento di accompagnamento e alla scheda excel di sintesi dei giudizi).*

*Altra attività ha riguardato la redazione della 'Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni' per l'anno 2014 che è stata approvata nella seduta del 17 giugno 2015, trasmessa ad ANAC entro il 18 giugno 2015 e pubblicata nella sezione Amministrazione Trasparente del sito Unimore. La relazione contiene gli esiti del monitoraggio sulla corretta applicazione, da parte dell'Ateneo, delle indicazioni e metodologie ANAC nell'attuazione del ciclo di gestione della performance per l'anno 2014.*

*Anche in relazione al 2014, l'OIV ha sottolineato come l'Ateneo sia caratterizzato da ritardi nell'avvio del ciclo della performance e nell'adozione dei documenti previsti.*

