



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO EMILIA**  
**CONSULTA DEL PERSONALE TECNICO – AMMINISTRATIVO (C.P.T.A.)**

**Verbale della seduta del 10 febbraio 2017**

Oggi, venerdì 10 febbraio 2017, dalle ore 09:30 alle ore 12:30, in seduta ordinaria, presso l’Aula C del Dipartimento di Studi Linguistici e Culturali, largo Sant’Eufemia 19, Modena, si è riunita la Consulta del Personale Tecnico Amministrativo, convocata dal Presidente in seduta ordinaria, ai sensi dell’art. 5, commi 1 e 2, del relativo Regolamento.

La seguente tabella riporta, a seguito dell’appello, lo stato delle presenze<sup>1</sup> e delle assenze<sup>2</sup> della seduta:

Rosa Altamura	P	Dario Mazzoli	AG
Roberta Celi	P	Giuseppina Montanari	AG
Gian Paolo Covili	P	Flavia Parise	P
Maria Rita Cramarossa	P	Ortenzia Pellegrino	P
Luigi de Nittis	P	Lucia Perna	P
Giuseppe Gatti	P	Ippazio Antonio Ruberto	P
Emanuele La Placa	P	Fiorenzo Squitieri	P
Alessandra Maccarini	P	Giuseppe Todaro	P
Angela Martino	P	Massimo Vignone	P
Antonio Martino	P	Elisabetta Vitolo	P
Antonio Mazzitelli	A		

Presiede la riunione il Presidente Giuseppe Gatti che, constatata la presenza del numero legale, essendo intervenuta la maggioranza dei componenti della Consulta ai sensi dell’art. 46, comma 1, dello Statuto di Ateneo, dichiara valida la seduta.

Svolge le funzioni di Segretario verbalizzante Luigi de Nittis.

Si procede all’esame del seguente

**ORDINE DEL GIORNO:**

- 1)** intervento del Direttore Generale, **Dott. Stefano Ronchetti**, in merito al *processo di pianificazione degli obiettivi operativi* in Unimore, con particolare riferimento al passaggio nel quale si prevede che siano gli OO.AA. ad assegnare gli obiettivi gestionali al Direttore Generale che, a sua volta, è tenuto ad affidare obiettivi annuali ai Dirigenti e ai Responsabili delle Unità di Staff;
- 2)** intervento del **Dott. Paolo Grasso**, Dirigente della Direzione Servizi agli Studenti, in merito all’ulteriore passaggio della declinazione degli obiettivi nelle varie unità organizzative;

<sup>1</sup> P = presenza.

<sup>2</sup> A = assenza non giustificata, AG = assenza giustificata.

- 3) Audizione dei colleghi delle seguenti strutture decentrate ([Nota della Direzione Risorse Umane prot.7296/2016](#)): Dipartimento di Studi Linguistici e Culturali; Dipartimento di Giurisprudenza;
- 4) **Comunicazioni:**
- a) intervento del Presidente riguardo la nomina della collega Pinuccia Montanari all'incarico di Assessore alla Sostenibilità Ambientale del Comune di Roma;
  - b) intervento del Presidente riguardo le presenze/assenze fatte registrare dai membri della Consulta durante il 2016;
  - c) presentazione della lettera, da inoltrare ai vertici dell'Ateneo, contenente le riflessioni della CPTA in seguito all'attività svolta dal gruppo di lavoro interno delegato all'analisi della Formazione.
- 5) **Gruppi di lavoro:** confronto sullo stato dell'arte dei lavori dei tre gruppi della Consulta su "Formazione", "Agevolazioni" e "Conto Terzi".
- 6) **Approvazione Calendario lavori e sedute per l'anno 2017.**
- 7) **Approvazione verbale seduta precedente.**
- 8) **Varie ed eventuali.**

**1. intervento del Direttore Generale Dott. Stefano Ronchetti<sup>3</sup>**

Interviene il Direttore Generale il quale descrive all'assemblea i contenuti essenziali del suo ruolo nell'ambito del Ciclo integrato della [Performance](#) in Unimore facendo riferimento anche a quanto riportato nella documentazione dell'Ateneo relativa all'argomento. Il DG illustra come si arriva alla definizione degli indirizzi, degli obiettivi e dei relativi indicatori programmati per la misurazione dei risultati da indicare nel [Piano Integrato](#) che saranno poi oggetto di rendicontazione, a consuntivo, nella [Relazione sulla Performance](#).

Il DG parla, quindi, del suo compito di declinare e condividere tali obiettivi con la struttura tecnico-amministrativa e valutare, in un secondo momento, i propri dirigenti in base alle performance complessivamente conseguite. Dirigenti che, a loro volta attraverso un processo "a cascata", declinano gli obiettivi nelle unità organizzative di cui sono responsabili e valutano i propri collaboratori per le prestazioni rese al servizio dell'ateneo nel suo complesso.

In sintesi, l'"ambito di azione" del DG, posto al vertice della struttura tecnico-amministrativa, riguarda gli aspetti organizzativi descritti nella parte centrale del Piano Integrato<sup>4</sup> dove, partendo dalla situazione generale esposta nella sezione dedicata all'inquadramento strategico dell'Ateneo, gli Organi di indirizzo politico-amministrativo sviluppano ed espongono la programmazione del ciclo della performance organizzativa definendo le linee di attività, gli obiettivi e gli indicatori. Più in particolare il DG interagisce con gli Organi nell'individuare l'elenco degli

<sup>3</sup> A causa di un contrattempo l'intervento del DG ha avuto luogo dopo quello del Dott. Paolo Grasso riportato al punto 2.

<sup>4</sup> La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale [Linee Guida dell'ANVUR](#)

obiettivi su cui si fondano le attività programmate, che devono essere coerenti con la missione dell'Ateneo e sostenibili sotto il profilo delle risorse economico-finanziarie e di personale, gli indicatori necessari per il monitoraggio delle azioni e la misurazione degli obiettivi nonché i responsabili per il conseguimento degli obiettivi.

Fino a qualche anno fa, osserva il DG, il Consiglio di Amministrazione individuava pochi obiettivi "politici" che riteneva strategici, in funzione della *mission* dell'Ateneo, da conseguire con azioni da porre in essere nel medio/lungo periodo, rispetto ai quali il DG avrebbe dovuto individuare quegli obiettivi operativi che sarebbero stati poi declinati sulle varie Direzioni a seguito di un confronto con i Dirigenti e i Responsabili delle strutture i quali avevano maggiore spazio per definire a loro volta delle contro-proposte, o nuove proposte, da portare all'attenzione del DG e degli Organi Accademici seguendo così, nel processo di pianificazione, un percorso *bottom-up*.

Oggi, dice il DG, la determinazione degli obiettivi non è più preceduta da una delibera degli Organi Accademici ma è il frutto di un'analisi che tiene conto di quanto riportato dal Budget di previsione per l'anno a venire, dei decreti riportanti le linee guida ministeriali e di quanto già indicato nei documenti di programmazione e pianificazione degli anni precedenti. Si addivene così alla determinazione di un Piano Strategico e di un Piano della Performance che fino al triennio 2015-17 erano riportati in due documenti separati mentre oggi sono *integrati* in un unico documento.

Il DG illustra la differenza tra obiettivi strategici e operativi<sup>5</sup> descrivendo come dagli *obiettivi strategici*<sup>6</sup>, individuati dagli Organi Accademici sulla base delle linee guida ministeriali, discendano, a cascata, gli *obiettivi operativi*. Questi *obiettivi operativi* possono concernere le fasi intermedie di realizzazione degli obiettivi strategici, in un orizzonte temporale tipicamente annuale, ma possono anche essere relativi all'attività di supporto tecnico-amministrativo necessaria per un corretto funzionamento dell'Ateneo. Gli obiettivi operativi del primo tipo si definiscono *strategici* mentre quelli del secondo tipo sono detti *gestionali*.

Questo processo di pianificazione degli obiettivi prevede che gli Organi Accademici assegnino gli obiettivi al DG che, a sua volta, affida obiettivi annuali ai Dirigenti e ai Responsabili delle Unità di Staff. Gli obiettivi gestionali vengono così individuati in coerenza con la programmazione triennale del MIUR, con il Piano strategico triennale (oggi inglobato nel Piano Integrato) e con il Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale.

A loro volta Dirigenti e Responsabili delle Unità in Staff individuano ed assegnano obiettivi annuali al personale della propria struttura. Per le strutture decentrate quali Dipartimenti, Facoltà e Centri, i relativi Responsabili vengono invitati ad assegnare gli obiettivi operativi annuali al personale assegnato alla Struttura, secondo i Piani strategici delle strutture stesse che, a loro volta, devono essere coerenti con il Piano strategico di Ateneo.

<sup>5</sup> Si veda del [Piano della Performance Triennio 2015-17](#) la sezione "Dagli obiettivi strategici a quelli operativi" a pag. 25.

<sup>6</sup> Gli *obiettivi strategici* sono quelli propri della [Programmazione triennale](#) dell'Ateneo, adottata ai sensi dell'art.1-ter della Legge 43-2005 sulla base delle [Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università](#) definite dal MIUR.

In pratica gli *obiettivi strategici* dell'Ateneo rappresentano gli input da cui sono derivati gli *obiettivi operativi strategici* i quali sono contraddistinti da una valenza operativa e non politica tipica degli obiettivi strategici, che si esplica in azioni in capo a precisi responsabili, indicatori e target, e da un orizzonte temporale tipicamente annuale laddove quelli strategici coprono spesso un orizzonte temporale più ampio<sup>7</sup>.

Oltre agli obiettivi operativi strategici sono oggetto di pianificazione anche gli *obiettivi operativi gestionali*, ossia quelli propri dell'attività di supporto amministrativo e tecnico, necessari per garantire il funzionamento dell'organizzazione universitaria nel suo complesso.

Il DG descrive brevemente il percorso, di tipo *top-down*, che conduce all'approvazione del Piano Integrato e che si sviluppa preliminarmente nelle seguenti fasi: approvazione di un primo progetto di piano da parte del Consiglio di Amministrazione; analisi e condivisione del lavoro svolto dalla Commissione di Delegati<sup>8</sup> dal Rettore, coadiuvata dalla Direzione Pianificazione e Valutazione, per l'individuazione degli obiettivi strategici, delle azioni pianificate per il loro conseguimento e degli indicatori più opportuni per misurarne i risultati conseguiti; messa a punto di una serie di strumenti di monitoraggio al fine di porre in essere, in itinere, gli eventuali interventi correttivi che si dovessero rendere necessari a causa di un eccessivo scostamento dai target prefissati. In un secondo momento il CdA avvia una fase di confronto sulle strategie con la Conferenza dei Direttori di Dipartimento alla quale viene presentata la prima parte del Piano Strategico (quella relativa alla programmazione strategica). Si registrano così i feedback dei vari Dipartimenti a loro volta tenuti alla predisposizione dei piani integrati di struttura. Viene quindi avviata la procedura di assegnazione degli obiettivi operativi alle Direzioni e agli Uffici in Staff da parte del DG e al personale dei Dipartimenti da parte dei Direttori. L'insieme degli *obiettivi operativi*, declinati in strategici e gestionali, costituisce il frutto della pianificazione della performance organizzativa e individuale dell'Ateneo, in tal modo si allineano le attività degli Uffici e dei singoli dipendenti TA agli obiettivi strategici definiti, in precedenza, dagli Organi Accademici.

Il DG mette in evidenza come l'assegnazione degli obiettivi annuali ai Dirigenti e Responsabili delle unità in staff avvenga a seguito di un confronto con i responsabili delle varie strutture ai quali compete l'assegnazione degli obiettivi individuali al PTA assegnato alle loro strutture. Nel caso di obiettivi "trasversali" il DG consulta tutti responsabili delle direzioni o uffici coinvolti assegnandone la direzione al Dirigente della struttura maggiormente coinvolta nel perseguimento dell'obiettivo.

Nella determinazione degli obiettivi, dai quali scaturiranno le azioni che saranno intraprese nell'anno in coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo, si tiene conto non solo degli esiti della verifica sul conseguimento degli

---

<sup>7</sup> Si veda la sezione del [Piano Integrato 2016-18](#) "La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale" ( pag. 65).

<sup>8</sup> Commissione composta Docenti Universitari e dallo stesso DG e dalla Responsabile della Direzione Pianificazione, Valutazione, Servizi Informatici Applicativi . La Commissione si riunisce per studiare i decreti del MIUR inerenti le linee guida per la programmazione triennale e per individuare obiettivi e indicatori verso cui indirizzare le scelte strategiche dell'Ateneo.

obiettivi precedentemente determinati e del budget di previsione per l'anno a venire ma anche del lavoro svolto dalla CEV<sup>9</sup> per l'accREDITAMENTO della Sede e dei Corsi di studio.

Un aspetto che secondo il DG determina non pochi problemi è quello delle diverse tempistiche con le quali vengono prese le decisioni dagli Organi di indirizzo politico-amministrativo e, in seguito, dallo stesso DG e dai vari Dirigenti e Responsabili di struttura, e i vari interventi normativi che dettano le scadenze da rispettare per attuare le procedure di programmazione/pianificazione<sup>10</sup>. Ad esempio finiscono con l'incidere sul processo di pianificazione le tempistiche con le quali vengono pubblicate i decreti ministeriali inerenti alle Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università o il decreto ministeriale inerente alla distribuzione del FFO o quelle dei decreti inerenti agli aggiornamenti sulle procedure AVA. Questa discrepanza può essere tale da causare un disallineamento tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi in concreto assegnati al PTA.

Un'ulteriore causa del disallineamento tra obiettivi strategici e operativi, aggiunge il DG, risiede nel fatto che all'Organo di indirizzo politico-amministrativo può sfuggire la complessità dell'aspetto gestionale proprio del PTA. In sostanza, c'è il rischio che siano assegnati al PTA obiettivi ormai da considerarsi superati da successivi interventi normativi o non coerenti con le linee strategiche adottate dagli Organi di indirizzo politico-amministrativo.

Parlando del Piano Integrato, il DG riporta come questo dovrebbe essere uno strumento operativo che sviluppi in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza, e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e alla programmazione economico-finanziaria. In tale strumento dovrebbe quindi materializzarsi quel raccordo tra la programmazione strategica e la pianificazione della performance che costituisce la cerniera tra le politiche e gli strumenti di programmazione dell'Ateneo. In particolare il Piano Strategico, recependo gli input che il MIUR esplicita con i suoi decreti triennali relativi alle linee guida, definisce, tenuto conto delle politiche di Ateneo, gli "obiettivi generali" articolati in funzione delle missioni istituzionali quali la didattica, lo sviluppo della ricerca scientifica, il potenziamento dei servizi a supporto degli studenti, l'internazionalizzazione e il fabbisogno di personale docente e tecnico amministrativo. Il Piano della Performance recepisce gli "obiettivi generali" e li traduce in obiettivi operativi, di medio e lungo termine, di supporto amministrativo e gestionale e sviluppa ulteriori obiettivi, tipici

---

<sup>9</sup> Commissione Esperti per la Valutazione, per maggiori dettagli si consulti il [Rapporto ANVUR relativo all'accREDITAMENTO periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio](#).

<sup>10</sup> Ad es. il Piano Integrato, in base alle linee guida dell'ANVUR, dovrebbe essere adottato entro il 31 gennaio mentre il nostro Piano, relativo al triennio 2016-18, è stato predisposto sulla base delle *Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università per il triennio 2013-15* di cui al D.M. n. 827 del 15 ottobre 2013 (per approfondimenti si consulti la pagina web del sito del MIUR relativa alla [programmazione triennale 2013-15](#)), e approvato a luglio 2016, inoltre ad agosto sono state pubblicate le nuove *Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università per il triennio 2016-18* di cui al D.M. n. 635 dell' 8 agosto 2016 (si veda la [programmazione triennale 2016-18](#)). Più in generale, per quanto attiene la Programmazione strategica di Ateneo (L. 43/2005 e s.m.i.) il Piano Strategico di Ateneo dovrebbe essere adottato entro il 30 giugno mentre nell'ambito del Ciclo della performance (D.Lgs. 150/2009 e s.m.i.) la scadenza per l'adozione del Piano della Performance dovrebbe essere il 31 gennaio e per la Relazione sulla Performance il 30 giugno. Il Piano di prevenzione della corruzione (L. 190/2012 e s.m.i.) ed il programma triennale della trasparenza (D.Lgs. 33/2013) hanno entrambi quale scadenza il 31 gennaio. Per quel che riguarda la Programmazione economica (D.Lgs. 18/2012 e D.Lgs. 91/2011) sia il Bilancio unico di previsione annuale sia il Bilancio unico di previsione e triennale sono da approvare entro il 31 dicembre, così come il Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio.

del lavoro tecnico-amministrativo<sup>11</sup>. In tal modo la definizione degli obiettivi, ai fini della performance, del PTA dipende dalla definizione degli obiettivi generali di Ateneo.

Tuttavia, secondo il DG, un aspetto critico dell'attuale Piano Integrato è rappresentato proprio dalla mancanza di una reale integrazione tra programmazione e pianificazione dato che al momento il collegamento tra i due strumenti, sia pure inseriti in un unico piano, è solo di carattere formale. A causa di questo scollamento tra i documenti di programmazione si possono generare delle disfunzioni quali, ad esempio, la concezione di un piano della performance che si limita a sviluppare progetti già esistenti e non inteso come uno strumento di programmazione strategica capace di condurre a un miglioramento rispetto al posizionamento corrente, una non adeguata previsione delle risorse necessarie per raggiungere i target prefissati, la percezione che la performance sia un tema che interessi il solo PTA e non il corpo docenti e un non adeguato coinvolgimento del PTA nel suo complesso sugli obiettivi strategici.

Il DG auspica, pertanto, che programmazione strategica e performance del PTA possano svilupparsi contemporaneamente in maniera integrata, senza dare luogo ad adempimenti di carattere meramente formale pur nella consapevolezza che il collegamento tra queste due differenti logiche di programmazione è complesso da realizzare e richiede un cambiamento culturale e organizzativo da attuare nel giro di qualche anno coinvolgendo tutti gli attori interessati.

Un ulteriore auspicio è, pertanto, quello di veder coinvolto nell'impostazione del Piano Integrato tutto il personale dell'Ateneo, non solo il PTA, in modo da far convivere sia la logica accademica che quella tecnico-amministrativa in ossequio a quelle che sono le linee guida dell'ANVUR. Occorre, infatti, tener presente che il Piano Integrato non è solo un atto squisitamente gestionale ma è, soprattutto, un atto strategico.

Secondo il DG si deve, inoltre, tener conto di tutta una serie di problematiche generate dalle differenti realtà che sussistono non solo tra i vari Dipartimenti ma anche tra le varie Strutture dell'Amministrazione Centrale. La predisposizione, la discussione e la definitiva approvazione del Piano Integrato danno luogo quindi un percorso lungo e complesso che difficilmente può essere compresso nelle stringenti scadenze ministeriali.

Venendo all'assegnazione degli obiettivi, il DG riferisce come quelli operativi gestionali, prescindendo da quelli politici, siano stati assegnati ai Dirigenti e ai Responsabili di Struttura già a metà gennaio essendo questi sganciati dal piano strategico. L'iter seguito ha previsto una prima proposta di obiettivi ai Dirigenti e ai Responsabili i quali, entro febbraio, hanno integrato, completato o semplicemente aderito a quanto presentato dal DG dando vita ad un percorso condiviso che ha avuto quale esito finale l'individuazione degli obiettivi operativi riportati nell'[Allegato 9](#) del Piano Integrato. In un secondo momento si è addivenuti alla definizione degli obiettivi strategici, questi dipendenti dalle scelte politiche degli Organi Accademici, sempre tramite un percorso di condivisione con i Direttori di Dipartimento e i Dirigenti, riportati nell'[Allegato 8](#) del piano. In ogni caso il DG

---

<sup>11</sup> Si veda l' "Albero della Performance" a pag. 64 del Piano Integrato.

riferisce come non si possano accogliere proposte di obiettivi rispetto ai quali non ci sia chiarezza nella determinazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie per realizzarli.

È fondamentale, per il DG, che i Dirigenti seguano, con particolare attenzione al monitoraggio ed alla verifica dei risultati conseguiti, solo gli obiettivi operativi lasciando agli Organi Accademici la discussione sulle scelte da compiere sugli obiettivi politico-strategici. Occorre tener distinto l'aspetto "politico" da quello meramente "gestionale", di pertinenza del PTA, ed è rispetto a quest'ultimo aspetto che i Dirigenti dovrebbero focalizzare i loro sforzi nel confrontarsi con il DG in merito agli obiettivi, i target, le azioni da intraprendere e gli indicatori, possibilmente quantitativi, da adottare per la misurazione della performance. Proprio in merito agli indicatori il DG sottolinea come sia difficile la loro definizione dovendo questi approssimare la realtà sottostante agli obiettivi nel modo migliore possibile fornendo la base empirica indispensabile per la misurazione della performance.

Il Dg mette in luce una serie di aspetti critici che si possono manifestare.

Uno di questi riguarda le caratteristiche degli obiettivi assegnati: non devono essere troppo vaghi, generici, ovvi, poco chiari o incomprensibili; devono essere verificabili, nel senso che si deve essere in grado di osservarne il grado di raggiungimento; devono essere suscettibili di misurazione; devono essere coerenti tra di loro, riconducibili a un disegno strategico unitario; devono essere sostenibili sia rispetto alle risorse umane in termini di numero e competenze, sia rispetto ai supporti tecnici disponibili come banche dati e sistemi informativi, sia rispetto alle eventuali risorse aggiuntive anche finanziarie necessarie per il loro conseguimento, sia infine rispetto all'orizzonte temporale previsto.

Altri aspetti critici sono rappresentati dal possibile disallineamento tra gli obiettivi operativi propri della struttura con gli obiettivi individuali del PTA ad essa assegnato e dalla difficoltà ad individuare obiettivi operativi individuali del PTA associati a obiettivi strategici di Ateneo e ad obiettivi strategici di Dipartimento con la conseguenza che obiettivi operativi prettamente gestionali possano essere interpretati come strategici. A tal fine, nella misura in cui gli obiettivi definiti per il personale tecnico-amministrativo dipendono dalle strategie generali di ateneo, è necessario articolare accuratamente il raccordo. Per esemplificare, l'obiettivo amministrativo di gestire i contratti conto terzi con l'industria o altri soggetti esterni dipende immancabilmente dalla capacità del personale accademico di avviare collaborazioni.

Altre difficoltà sono legate alla definizione di obiettivi trasversali i quali, per essere efficaci, non devono essere marginali tra gli obiettivi assegnati alle unità organizzative, devono far capo ad un responsabile principale e devono coinvolgere un numero limitato di soggetti, allo scopo di evitare effetti di dispersione delle responsabilità. In ogni caso, per il DG si è assistito, in questi anni, ad un'eccessiva proliferazione di obiettivi<sup>12</sup>.

Soffermandosi sulla distinzione tra obiettivi operativi *strategici* e *gestionali*, il DG sottolinea come i primi non siano da assegnare a tutto il PTA contrariamente ai secondi che invece sono da intendersi estesi a tutto il PTA<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Negli [Allegati 8 e 9](#) del Piano Integrato sono indicati, rispettivamente, oltre 51 obiettivi strategici e 53 obiettivi operativi.

Inoltre non si devono confondere le azioni da implementare per il conseguimento degli obiettivi con quelle attinenti lo svolgimento di attività ordinarie, quali ad esempio il “sottoscrivere contratti di ricerca” o “pagare le spese di missione” o “immatricolare gli studenti”, che non contribuiscono a quel miglioramento della prestazione amministrativa che è il fine ultimo della stessa attività di pianificazione.

In ogni caso il DG auspica, per il futuro, il ritorno ad una riduzione del numero complessivo degli obiettivi al fine di rendere più snello e comprensibile l’intero impianto.

Il DG rimarca l’importanza delle attività di monitoraggio e di controllo periodico sullo svolgimento delle attività individuate nel piano per il conseguimento degli obiettivi. Cita, tra gli attori coinvolti in queste attività, il Nucleo di Valutazione di Ateneo, con la Direzione Pianificazione e Valutazione quale ufficio a supporto, il Presidio di Qualità dell’Ateneo e le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti. Tuttavia, nonostante il coinvolgimento di queste strutture, il DG evidenzia come non si sia ancora pronti a compiere un’attività di monitoraggio e controllo che sia non soltanto un adempimento formale, ma soprattutto un valido strumento di gestione come auspicato dalla stessa ANVUR.

Inoltre il DG, in qualità di Responsabile della prevenzione della corruzione<sup>14</sup> e di Referente per la Trasparenza dell’Ateneo fa un breve cenno al suo ruolo nell’individuazione delle aree di rischio corruzione e delle conseguenze di una mancata o insufficiente trasparenza amministrativa. Il DG evidenzia come queste due dimensioni, prevenzione della corruzione e trasparenza, costituiscano, a loro volta, veri e propri obiettivi strategici da conseguire costantemente.

Il DG chiude il suo intervento dando risalto all’importanza della Formazione di tutto il personale sui temi sopra riportati in modo che il PTA possa essere parte attiva e consapevole nel processo di assegnazione degli obiettivi.

## **2. Intervento del Dirigente della Direzione Servizi agli Studenti *Dott. Paolo Grasso***

Interviene il Dott. Paolo Grasso il quale illustra il percorso che porta alla declinazione degli obiettivi operativi nelle varie unità organizzative.

In merito all’assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti ed ai responsabili di Struttura il Dirigente della Direzione Servizi agli Studenti sottolinea la necessità che questi siano attribuiti entro il mese di gennaio, o comunque il prima possibile, al fine di poterli integrare con gli obiettivi strategici definiti dagli Organi Accademici.

L’iter che porta all’assegnazione degli obiettivi inizia con la preparazione da parte del Dirigente o del Responsabile di struttura, sulla base delle proprie esperienze, delle proposte da sottoporre all’attenzione del DG. A questa prima fase fa seguito un primo colloquio con il DG durante il quale si verifica la compatibilità di quanto proposto

---

<sup>13</sup> Nella Tabella di ripartizione delle risorse del *Trattamento Accessorio e Fondo Comune di Ateneo – Anno 2016* si può notare come vengano destinati dei premi individuali ad hoc solo per il personale che ha svolto funzioni specifiche complesse e qualificate comportanti un miglioramento dei servizi o per chi è stato coinvolto in attività pianificate nel Piano Integrato ritenute valoriali dagli Organi Accademici, mentre per tutto il personale interessato dall’attività meramente gestionale viene riconosciuto l’istituto della performance.

<sup>14</sup> Per prendere visione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e del Programma Triennale per la Trasparenza e l’Integrità si consulti la pagina web [“altri contenuti”](#).

con gli obiettivi strategici di Ateneo, già individuati nel Piano Strategico ovvero se ci siano i presupposti, in termini di risorse umane e finanziarie, per la realizzazione delle proposte avanzate dalle varie strutture anche alla luce del budget economico-finanziario approvato dagli Organi Accademici. In questa fase è facile constatare la presenza di una vera e propria dicotomia tra gli obiettivi strategici e l'assegnazione delle risorse alle strutture deputate al loro conseguimento, pertanto è necessario un tempestivo e completo scambio di informazioni tra i vari attori coinvolti perchè le risorse siano adeguate. Il DG, analizzate le proposte ricevute, avanza, a sua volta, ad integrazione di quanto presentato dai Dirigenti e dai Responsabili, osservazioni che possono tradursi in vere e proprie controproposte. Il DG, quindi, restituisce un documento con il quale risponde, integra o modifica le proposte avanzate dai vari Responsabili, di solito confermandone una buona parte, cercando anche di realizzare l'integrazione con ulteriori aspetti quali l'integrazione con il Piano della Trasparenza e con quello Anticorruzione. Un ulteriore elemento di complessità è rappresentato dagli obiettivi trasversali, cioè quelli la cui realizzazione richiede il contributo fattivo di più strutture. Di fronte a questi obiettivi si appalesa, non di rado, la necessità di un maggior dialogo tra le varie strutture coinvolte, in considerazione del fatto che la loro realizzazione dipende dall'azione concomitante di più soggetti.

Una volta definiti gli obiettivi assegnati ai Dirigenti questi lavorano insieme ai responsabili dei vari Uffici direttamente coinvolti nella loro realizzazione. Anche in questa fase si rende necessario valutare quali siano le risorse, in termini di personale disponibile, su cui si può fare affidamento per il raggiungimento dei target assegnati alla Direzione. In tal modo, per il tramite dei Responsabili dei singoli Uffici, si arriva alla comunicazione degli obiettivi ai singoli dipendenti i quali, dopo una fase di condivisione, procedono con la "presa visione" degli stessi. In ogni caso, prima di formalizzare gli obiettivi sull'apposito applicativo informatico, si cerca, attraverso il dialogo ed il confronto con i responsabili degli Uffici della Direzione Servizi agli Studenti, di appurare la congruità degli obiettivi e dei target assegnati con la disponibilità delle risorse umane e finanziarie.

Come si può intuire il percorso che, partendo dalla "negoziazione" tra DG e Dirigenti, arriva fino all'assegnazione, da parte dei Responsabili dei vari Uffici, degli obiettivi ai singoli dipendenti è piuttosto articolato e complesso e non è esente da tutta una serie di criticità. Già al momento della presentazione delle proposte al DG non c'è un *feedback* immediato con la conseguenza che non ci sono certezze su cui poter lavorare. I ritardi nell'ottenere un tempestivo riscontro causano difficoltà in termini di programmazione delle azioni da implementare finendo spesso con l'agire pressati dall'emergenza di dover dare delle risposte. A mo' di esempio, il Dirigente riporta come le scadenze per l'inserimento degli obiettivi nell'apposito applicativo non siano in sincrono con le tempistiche di cui necessita una struttura quale la Direzione Servizi agli Studenti.

Ma il principale problema, secondo il Dott. Grasso, è costituito dall'eccessiva proliferazione degli obiettivi<sup>15</sup>. Troppi sono gli obiettivi assegnati a ciascuna singola struttura, o perché direttamente responsabile del loro conseguimento o perché coinvolta a causa della loro trasversalità. Il Dirigente rimarca come una buona parte di questi obiettivi vengano suggeriti "dal basso", sulla base delle esperienze pregresse, cercando di inquadrarli all'interno dei macro obiettivi che vengono invece dall'alto. In pratica il processo di assegnazione degli obiettivi non è esattamente "a cascata" come suggerirebbe la vigente normativa.

In ogni caso, questo eccesso di obiettivi assegnato alla DSS finisce con il moltiplicarsi ulteriormente quanto si procede con l'ulteriore declinazione degli stessi sui circa 70 colleghi afferenti alla Direzione.

Ad ogni modo, tutti questi obiettivi hanno quale fine ultimo il garantire servizi agli studenti sempre più di qualità in quell'ottica di miglioramento che deve caratterizzare l'intero ciclo della performance.

Il Dott. Grasso procede con l'elencare una serie di questioni che, a suo parere, non sono ancora completamente risolte.

In primis egli ritiene che il Piano Integrato, soprattutto per quanto riguarda la sua parte dedicata al Piano della performance, non sia ancora un efficace strumento di gestione. Auspica, pertanto, che nella sua predisposizione non prevalgano gli aspetti formali e che si tenga maggiormente conto delle esperienze maturate sul campo dai vari soggetti coinvolti.

Già nel Piano Strategico, laddove sono le singole strutture a suggerire *dal basso* gli obiettivi realizzando una sorta di piano programmatico sulle attività da implementare per perseguire gli obiettivi strategici, emerge chiaramente la necessità di una maggiore condivisione di queste azioni e obiettivi non solo con i responsabili dei singoli uffici ma anche nei confronti del DG e degli Organi Accademici. Il Dott. Grasso cita a mo' di esempio quanto verificatosi in occasione della *proposta* relativa agli obiettivi del 2016 da parte della sua Direzione fatta quando il Piano Integrato non era stato ancora redatto, evidenziando, di conseguenza, come non ci sia ancora quel procedimento a "cascata" auspicato dalla vigente normativa e dalle relative interpretazioni dell'ANVUR.

Per facilitare il realizzarsi di questa attività di maggiore coordinamento si potrebbe pensare ad un "Gruppo di lavoro", preferibilmente composto sia da docenti che da vertici dell'amministrazione, che si occupi della definizione delle "linee strategiche di azione" in maniera olistica al fine rendere con chiarezza le ricadute che sulle singole strutture dovrebbe produrre uno strumento complesso quale il Piano Integrato. Questo "organo" potrebbe esercitare, in itinere, anche una funzione di controllo strategico suggerendo le eventuali azioni correttive da implementare qualora si registrassero degli scostamenti rispetto ai target intermedi.

Un altro aspetto da considerare è la difficoltà nel conseguire quegli obiettivi trasversali il cui conseguimento dipende non solo dall'azione del singolo Dirigente ma anche dall'operato di colleghi afferenti ad altre Direzioni.

---

<sup>15</sup> Per gli Obiettivi Operativi assegnati alla Direzione Servizi agli Studenti si rimanda all'[Allegato 9](#) del Piano Integrato. Leggendo l'allegato si può notare come la DSS sia chiamata in causa per ben 22 volte, per alcuni obiettivi come Direzione "coordinatrice" (ad es. per il *Progetto "Tutorato"* o per il *MoreJobs Career Day*) mentre per altri come Direzione "coinvolta" (ad es. per la *Pubblicazione offerta in lingua inglese* o per l'*Incremento della dimensione internazionale dei CdS*).

Rispetto a questi obiettivi si rende più manifesta la necessità di un maggior dialogo al fine di condividere un percorso collettivo.

Altro aspetto messo in luce è la difficoltà ad individuarne target logici e coerenti che tengano conto delle difficoltà legate al contesto reale nel quale ci si trova ad operare. Il Dott. Grasso cita esemplificando gli obiettivi legati all'internazionalizzazione dei corsi di studio i quali, in fase di definizione dei target, potrebbero risultare troppo ambiziosi, con la conseguenza che in fase di rendicontazione si potrebbe registrare un non conseguimento degli stessi o una loro ridefinizione. Questo esempio, rispetto al quale il ruolo dei docenti è determinante, mette in luce lo scarso collante tra chi definisce gli obiettivi strategici e le strutture amministrative.

In ogni caso la *conditio sine qua non* per il conseguimento dei target è che per questi siano assegnati i corrispondenti strumenti finanziari e le risorse umane opportunamente formate.

Il Dott. Grasso si sofferma sulla necessità di poter disporre di personale formato nelle specifiche materie oggetto delle azioni da adottare per raggiungere i target. A tal fine la spesa per la formazione del personale deve essere considerata come vero e proprio "elemento strategico" e non come mero rispetto di obblighi normativi.

È, infine, da migliorare la comunicazione istituzionale anche attraverso un più esteso utilizzo delle lingue straniere. In merito a questo aspetto si auspica un più efficace utilizzo di [Unimore International](#).

Il Dott. Grasso chiude il suo intervento ribadendo quelli che sono, secondo il suo punto di vista, gli aspetti che, con maggiore urgenza, sono da migliorare. In particolare:

- la Commissione di nomina rettorale che predispose il Piano Integrato (soprattutto nella parte inerente il Piano Strategico) dovrebbe dialogare maggiormente con i Dirigenti e i Responsabili delle Strutture;
- gli Obiettivi Strategici non dovrebbero essere calati dall'alto, ma essere frutto di un continuo confronto tra Organi Accademici e gli stessi Dirigenti;
- utilità di un "tavolo di Dirigenti" in grado di realizzare la massima condivisione di scopo tra i vertici delle varie strutture sui temi sopraesposti;
- coinvolgimento del corpo docente in modo da farlo sentire parte integrante nel ciclo di gestione della Performance<sup>16</sup>.

### **3. Intervento dei colleghi delle strutture decentrate.**

Per il Dipartimento di Studi Linguistici e Culturali interviene il collega Claudio Gentilini, il quale riferisce alla Consulta in merito ai seguenti argomenti:

1) Personale interinale attualmente in servizio presso il DSLC:

---

<sup>16</sup> Ad esempio nel caso degli obiettivi legati all'internazionalizzazione è determinante il ruolo svolto dai docenti nel creare quelle relazioni necessarie affinché il PTA possa svolgere il suo.

il Dipartimento si avvale della collaborazione di due unità interinali che svolgono con dedizione i compiti loro assegnati. Ai fini di un'ottimale programmazione delle attività di questo Dipartimento, si ritiene che sarebbe opportuno riuscire a stabilizzare i lavoratori attualmente già in servizio.

Si eviterebbe in questo modo di perdere quelle conoscenze già acquisite dagli interessati e trasmesse loro nell'arco del tempo. L'assenza di dette unità comporterebbe un sicuro disagio per il Dipartimento.

2) Problematiche di sicurezza legate al servizio di portineria:

si Ricorda che il servizio di portineria attualmente viene effettuato da due unità di personale, di cui una tra poche settimane cesserà dal servizio perché prossima alla pensione.

Occorre tenere presente che fra poco il cantiere sarà nuovamente operativo con afflusso di operai e tecnici. Si Gradirebbe, pertanto, una sollecita risposta da parte dell'Amministrazione Centrale sulla gestione del servizio di portineria tenuto conto del fatto che, una volta terminati i lavori del cantiere, anche in considerazione del trasferimento del Centro Linguistico di Ateneo, l'afflusso di studenti e docenti sarà maggiore.

#### **4. Comunicazioni**

Tutti gli interventi previsti per questo punto sono stati rimandati alla prossima assemblea per mancanza di tempo.

#### **5. Gruppi di lavoro.**

La discussione prevista si rimanda alla prossima seduta per mancanza di tempo.

#### **6. Approvazione Calendario lavori e sedute per l'anno 2017.**

La Consulta approva il seguente calendario di massima per le prossime sedute che si terranno nell'anno 2017:

- venerdì 10 febbraio - Modena (DSLCL – Largo Sant'Eufemia)
- venerdì 17 marzo - Reggio Emilia (Palazzo Dossetti)
- venerdì 5 maggio - Modena (DSCG – via Campi)
- venerdì 9 giugno - Modena (CLA-Corso Vittorio Emanuele o Orto Botanico-viale Caduti in Guerra)
- venerdì 22 settembre - Reggio Emilia (sede da individuare)
- venerdì 27 ottobre - Modena (Fondazione Biagi – L. go M. Biagi)
- venerdì 15 dicembre - Modena (Rettorato –via Università o Giurisprudenza-via S. Geminiano)

Il suddetto calendario potrà essere oggetto di modifiche ed integrazioni.

#### **7. Approvazione verbale seduta precedente**

Si procede con l'approvazione del verbale relativo alla seduta della Consulta del 16 dicembre 2016.



#### **8. Varie ed eventuali:**

Il Presidente dà appuntamento per venerdì 17 marzo 2017, per la prossima seduta della CPTA che si terrà presso la Mediateca di Palazzo G. Dossetti, piano terra, viale Antonio Allegri 9, Reggio Emilia. Si riportano in allegato l'elenco delle firme dei presenti ed i moduli giustificativi delle assenze<sup>17</sup>. Non essendovi altro da deliberare, la seduta è tolta alle ore 13.00.

IL SEGRETARIO

F.to

*(Luigi de Nittis)*

IL PRESIDENTE

F.to

*(Giuseppe Gatti)*

---

<sup>17</sup> Tutti gli allegati al presente verbale sono disponibili, solo in formato cartaceo, presso l'Ufficio del Segretario dove sono custodite le copie originali dei verbali della Consulta.