

# Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

## Feedback al Piano Integrato 2017-2019

### Sommario

GUIDA ALLA LETTURA.....	1
1. PROCESSO DI DEFINIZIONE DEL PIANO .....	4
2. INTEGRAZIONE CON STRATEGIA.....	4
3. INTEGRAZIONE FINANZIARIA.....	7
4. INTEGRAZIONE CON ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA.....	7
5. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	8
6. PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	10
7. OSSERVAZIONI PRINCIPALI .....	11
ALLEGATO STATISTICO.....	12

### GUIDA ALLA LETTURA

Il presente documento risponde all'impegno dell'ANVUR, annunciato nella terza sezione delle Linee Guida del luglio 2015, di fornire un feedback individuale in forma scritta, articolata e non standardizzata, che metta in evidenza gli aspetti critici e gli elementi di rilievo nella gestione della performance da parte degli atenei statali italiani.

Questo feedback si inserisce nel più ampio disegno valutativo che l'Agenzia sta conducendo su questo specifico tema<sup>1</sup>, al fine di incentivare il miglioramento continuo delle attività amministrative e di supporto alla didattica e alla ricerca del sistema universitario italiano.

Il documento si articola in 7 sezioni, di cui le prime 6 finalizzate a illustrare le evidenze emerse dall'analisi svolta sul Piano Integrato in base ai criteri indicati nelle Linee Guida dell'ANVUR e l'ultima che mette in risalto gli aspetti principali in termini di punti di forza, aree di miglioramento e best practice. L'analisi del testo è stata svolta utilizzando una griglia di lettura strutturata in 34 punti di attenzione, le cui osservazioni sono state poi ricondotte alle prime 6 sezioni del presente documento.

Nel testo non si entra nel merito di ogni singolo obiettivo di performance stabilito dall'Ateneo, ma si forniscono stimoli di carattere metodologico e tecnico, al fine di condividere con i Direttori Generali, gli uffici

---

<sup>1</sup> Per i dettagli sul Piano di Lavoro relativo al triennio 2015-2017 consultare la sezione dedicata alla valutazione della performance del [sito istituzionale dell'Agenzia](#).

competenti e i Nuclei di Valutazione una riflessione critica sulla gestione della performance, nella declinazione integrata promossa dall'ANVUR.

Come per i [documenti di feedback sui Piani Integrati 2016-18](#)<sup>2</sup>, è presente infine un allegato statistico, che è stato leggermente modificato sulla base dei riscontri avuti dagli atenei nei mesi scorsi. Si tratta di dati sul personale tecnico-amministrativo (a cui, come è noto, si applica in via esclusiva il d.lgs. 150/09) estratti dalla Banca dati DALIA al 31 dicembre del 2013 e del 2015.

Le nuove tabelle presentano confronti tra l'Ateneo e alcune aggregazioni di atenei per dimensione e area geografica di appartenenza, oltreché rispetto al dato nazionale. Non sono più presenti invece le tabelle relative agli addetti ad Attività di Ricerca e Didattica (ARD) e a quelli "Non collocabili". Per risolvere le ambiguità emerse dall'analisi dei dati, l'ANVUR ha deciso infatti di istituire un gruppo di lavoro con l'obiettivo di portare alla luce la pluralità di applicativi informatici in uso nei diversi atenei e la relativa eterogeneità nella gestione dei flussi di informazioni che alimentano DALIA.

I risultati del gruppo di lavoro saranno condivisi con tutti gli atenei presumibilmente entro la fine del 2017.

### *Riscontri formali*

Il Piano Integrato 2017-2019 (di seguito Piano) dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia è stato approvato in due momenti distinti, come riportato nel frontespizio: la "parte strategica", infatti, è stata approvata dal CdA il 12 aprile 2017, mentre la "parte performance" è stata approvata dal CdA il 28 giugno 2017. Il Piano risulta pubblicato sul Portale della Performance ed è regolarmente presente all'interno della pagina Amministrazione Trasparente del sito istituzionale dell'Ateneo. Si raccomanda di continuare a utilizzare il Portale della Performance anche in virtù dello sviluppo su cui ANVUR sta lavorando con CNR e Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il Piano è un documento di 58 pagine (cui si aggiungono le 40 pagine dei 2 Allegati), strutturato in modo coerente con le Linee Guida ANVUR: alla "Presentazione del documento" (capitolo 1) seguono 5 capitoli dedicati all'inquadramento strategico dell'Ateneo (cap. 2), alla performance organizzativa (cap. 3), all'analisi delle aree di rischio (cap. 4), a comunicazione e trasparenza (cap. 5) e alla performance individuale (cap. 6). I due Allegati riportano le schede contenenti rispettivamente gli "Obiettivi strategici di Ateneo, azioni strategiche di Dipartimento e collegamento con gli obiettivi operativi 2017 dell'Amministrazione centrale" (Allegato 1) e gli "Obiettivi operativi 2017 dell'Amministrazione centrale" (Allegato 2).

Dall'organigramma dell'amministrazione centrale riportato nel Piano (fig. 3 "Struttura organizzativa dell'Amministrazione centrale, pag. 8), si evince un'articolazione in 7 Direzioni<sup>3</sup>, cui afferiscono un totale di 29 strutture di secondo livello variamente denominate (non vengono utilizzati nomi tipici come Uffici o Servizi, ma la denominazione riconduce direttamente alla sfera di competenza: es. "Bilancio", "Stipendi",

---

<sup>2</sup> Le credenziali per l'accesso alla pagina riservata che consentono la consultazione dei feedback finora prodotti sono: ID *universitaFeedback*; password *performance2016*.

<sup>3</sup> Direzione affari istituzionali, contratti e gare; Direzione economico-finanziaria; Direzione Pianificazione, Valutazione e servizi informatici; Direzione ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione; Direzione risorse umane e sanità; Direzione servizi agli studenti; Direzione tecnica.

“Gestione, servizi e manutenzioni”). Alle dipendenze del DG risultano inoltre 9 uffici di diretta collaborazione (Staff di direzione, Ufficio legale, Relazioni sindacali, Relazioni internazionali, ecc.).

Dalla [sezione performance del sito istituzionale](#)<sup>4</sup> risulta un SMVP risalente al 2011, che andrebbe senz'altro aggiornato alla luce delle recenti novità previste dal d.lgs. 75/2017 (che modificano la disciplina della performance) su cui l'ANVUR si è espressa con una [nota del luglio scorso](#) e in merito alle quali si è espressa con una [nota di indirizzo](#) il 20 dicembre 2017.

#### *Documenti consultati*

Per l'analisi del Piano Integrato sono stati consultati i seguenti documenti:

- SMVP
- Relazione del Nucleo di Valutazione 2017
- PTPC 2017-2019
- Piano Integrato 2016-2018
- Survey al Nucleo di Valutazione del 2016

Il Piano dell'Università di Modena e Reggio Emilia è stato analizzato da Stefano Santoli – esperto di valutazione e collaboratore dell'ANVUR – che ne ha curato il feedback con la supervisione di Adriano Scaletta, Responsabile dell'attività di valutazione della performance.

Per informazioni e chiarimenti rivolgersi a [performance@anvur.it](mailto:performance@anvur.it).

---

<sup>4</sup> Consultazione effettuata da ultimo al momento dell'ultimazione del presente feedback a dicembre 2017.

## 1. PROCESSO DI DEFINIZIONE DEL PIANO

Nel capitolo 1 del Piano (“Presentazione del documento”, di seguito Presentazione) si legge che “l’adozione del Piano è l’esito di un complesso processo di progettazione che è scaturito dagli OOAA e si è poi propagato alle strutture dipartimentali e all’amministrazione centrale dell’Ateneo”. L’approccio scelto dal CdA nella definizione delle strategie è quindi di tipo “top-down”, come “già dal precedente Piano Integrato” (pag. 3).

Si riferisce, inoltre, come in seguito alla visita della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) per l’accreditamento periodico AVA, avvenuta a ottobre 2015, fosse emersa la necessità di una “maggiore puntualizzazione (...) sugli obiettivi, sulle linee di intervento e sui processi di gestione necessari al raggiungimento dei risultati attesi, attraverso la declinazione precisa delle responsabilità e delle strutture coinvolte” (pag. 3), a partire dalle scelte strategiche e dalle “diverse fasi di attuazione”. È senz’altro in ragione di queste premesse che il Piano – come vedremo nel paragrafo 2 del presente feedback – contiene una definizione complessa e dettagliata delle azioni operative che discendono dalle strategie, estese anche ai Dipartimenti. Inoltre è bene sottolineare che lo stesso Piano Strategico è incorporato all’interno del Piano.

Nel par. 2.5 (“Il Piano Strategico di Ateneo”) viene esplicitato che per la definizione delle strategie si è tenuto conto di “valutazioni e suggerimenti forniti da ANVUR sui piani integrati degli Atenei (feedback pubblicati nell’area riservata del sito ANVUR)”, che avrebbero favorito “una lettura critica del Piano Integrato di Ateneo a un anno dalla sua adozione” (pag. 15).

Si apprende, infine, che gli obiettivi non considerano ancora le indagini sul benessere organizzativo, in quanto la raccolta e l’analisi dei risultati è “tuttora in corso e se ne prevede la conclusione entro il 2017” (pag. 52).

## 2. INTEGRAZIONE CON STRATEGIA

L’attenzione dedicata alle strategie e agli obiettivi strategici all’interno del Piano è tale da far ritenere che si sia inteso definire un Piano Strategico 2017-2019 completamente integrato con il Piano, che – diversamente rispetto ai trienni [2014-2016](#) e [2015-2017](#) – non sembra essere stato pubblicato sul sito istituzionale dell’Ateneo. Il paragrafo 2.5, infatti, è intitolato “Il Piano Strategico di Ateneo” e con le sue 38 pagine (pagg. 13-50) costituisce da solo i due terzi del Piano. Inoltre, anche l’Allegato 1, dedicato agli obiettivi strategici, risulta di dimensioni particolarmente importanti: esso è esteso infatti per 30 pagine (a fronte delle 12 di cui si compone l’Allegato 2, dedicato agli obiettivi operativi 2017 dell’amministrazione centrale). Pertanto, il Piano risulta coerente con l’intenzione, espressa nella Presentazione, di “essere un unico documento programmatico” (pag. 3) rivolto tanto alla componente accademica quanto a quella tecnico-amministrativa.

Il paragrafo 2.5 si compone di tre sottoparagrafi, due dei quali estremamente sintetici (“2.5.1 La programmazione triennale MIUR 2016-18” e “2.5.3 Gli obiettivi strategici 2017-2019 (albero della performance)”), mentre il terzo (2.5.2 “Presentazione delle linee strategiche 2017-19 (L. 43/2005)”) si sviluppa su ben 37 pagine presentando, in formato tabellare, i 9 obiettivi strategici dell’Ateneo. Questo sottoparagrafo si divide ulteriormente in due: nel primo (“2.5.2.1 Analisi di contesto propedeutica alla definizione degli obiettivi strategici per il triennio 2017-19: riesame di Ateneo”) vengono illustrati gli scostamenti dei risultati rispetto agli obiettivi strategici prefissati nel Piano Integrato 2016-2018; il secondo (“2.5.2.2 Gli obiettivi

strategici per il triennio 2017-19<sup>5)</sup>) riporta gli obiettivi strategici deliberati dall'Ateneo per il triennio 2017-2019.

All'interno del paragrafo 2.5.2.1, gli obiettivi strategici previsti nel Piano precedente (2016-2018) sono elencati in 7 tabelle, 3 delle quali dedicate alle aree strategiche afferenti le missioni istituzionali (Didattica, Ricerca e Terza Missione) e le restanti 4 alle "macro-funzioni di Ateneo" (che interessano "trasversalmente" le 3 aree strategiche, come illustrato chiaramente nella figura di pag. 14: "Internazionalizzazione", "Fabbisogno del personale, finanziario, di edilizia", "Assicurazione della qualità", "Accountability, trasparenza, anticorruzione"). Ciascuna di queste 7 tabelle è strutturata in 5 colonne, la prima delle quali riporta l'obiettivo strategico, la seconda l'indicatore, la terza la metrica (relativa all'indicatore), la quarta il "target indicatore ob. strategico (target annuali)" e la quinta il "risultato conseguito nel 2016". È possibile, pertanto, conoscere lo scostamento fra target previsto e il risultato atteso tramite un confronto, obiettivo per obiettivo, dei dati indicati nelle ultime due colonne. Oltre al fatto che questo riepilogo sembra più pertinente a un documento di rendicontazione piuttosto che di programmazione, appare forse pleonastica l'indicazione distinta di un "indicatore" e di una relativa "metrica"; quest'ultima, infatti, è sempre coerente con l'indicatore e si sarebbe potuta ricondurre in un'unica colonna, semplificando così la fruibilità delle schede<sup>6</sup>.

Per il triennio 2017-2019 gli obiettivi strategici sono efficacemente riassunti nell'albero della performance di pag. 50. Si tratta di 9 obiettivi, 3 per la Didattica, 4 per la Ricerca e 2 per la Terza Missione. Rispetto al 2016-2018 si è operata una significativa riduzione (il numero complessivo di obiettivi strategici si è ridotto da 21 a 9), con la definizione di obiettivi strategici solamente per le 3 aree corrispondenti alle missioni istituzionali. Sono stati eliminati gli obiettivi strategici legati alle 4 macro-funzioni, con la sola eccezione di due obiettivi di Internazionalizzazione (rispettivamente riferiti all'internazionalizzazione di didattica e ricerca), che si sono ora aggiunti agli obiettivi strategici di Didattica e di Ricerca (i quali rimangono gli stessi come del resto per la Terza Missione). Non vengono indicate, tuttavia, le ragioni e i criteri adottati per questa semplificazione.

Gli obiettivi sono corredati da un codice alfanumerico, che viene richiamato coerentemente in tutte le schede di obiettivi all'interno del Piano e nell'Allegato 1: da A.1 ad A.3 per i 3 obiettivi di Didattica (area A), da B.1 a B.4 per i 4 obiettivi di Ricerca (area B) e da C.1 a C.2 per i 2 obiettivi di Terza Missione (area C)<sup>7</sup>.

Il paragrafo 2.5.2.2 contiene 2 tipi distinti di schede per ciascun obiettivo strategico: una contenente informazioni sui criteri di misurazione e sui target, l'altra sulle relative azioni pianificate. Le prime schede sono strutturate in 6 colonne: obiettivo strategico, indicatori e metrica (a riguardo, si veda il suggerimento già avanzato di integrarli), "fonti ANVUR/MIUR" (vari DM, FFO, Banca dati Dottorati, ecc.: si tratta dunque di fonti prevalentemente ministeriali), "situazione iniziale" (appare una buona prassi l'indicazione dei dati di partenza relativi a ciascun indicatore sugli obiettivi strategici) e infine il "target indicatore ob. strategico (target annuale: "2017 o a.a. 2017/18"). Il secondo tipo di schede, finalizzate a esporre le azioni pianificate

<sup>5</sup> La numerazione, a pag. 24, contiene in realtà un refuso: l' intestazione del paragrafo, infatti, è preceduta dal numero 2.5.2.3 anziché 2.5.2.2).

<sup>6</sup> Ad esempio, all'indicatore "Regolarità negli studi" corrisponde la metrica "Iscritti regolari con almeno 20 CDU in anno solare".

<sup>7</sup> Esempi di obiettivi strategici: "A2 Favorire lo sviluppo e il rafforzamento di solide prospettive occupazionali per i laureati" (didattica); "B2 Promuovere il reclutamento di giovani ricercatori qualificati"; "C1 Potenziare e valorizzare il trasferimento tecnologico e il trasferimento della ricerca".

per ciascun obiettivo strategico, si sviluppano anch'esse in 6 colonne: l'obiettivo strategico, le azioni (numerata con un codice progressivo: ad esempio, per l'obiettivo A.1 sono definite 6 azioni, da A.1.1 a A.1.6), il budget 2017 (appare una buona prassi anche la quantificazione di una risorsa finanziaria specifica per quasi tutte le azioni in cui si declinano gli obiettivi strategici), il "dettaglio azioni pianificate" (che rappresenta un'ulteriore scissione delle azioni indicate nella colonna precedente, anch'esse numerate con un criterio simile – es. A.1.1.1 a A.1.1.2 ecc.), il "risultato atteso dalle azioni pianificate" (definito, in genere, da "target" di natura qualitativa: ad esempio "Documentazione della discussione (...)", "Miglioramento della qualità delle attività di progettazione (...)", "Identificazione di una modalità di gestione dei casi critici") e ("Obiettivo di Dipartimento/Facoltà correlato"), dove si rimanda sistematicamente all'Allegato 1.

Si noterà infatti che tra le informazioni contemplate nelle due schede manca l'indicazione della responsabilità sull'obiettivo strategico, che appunto viene indicata nell'Allegato 1, il quale appare per metà ridondante rispetto alle informazioni contenute nelle schede appena presentate. Le prime 5 colonne delle schede dell'Allegato 1, infatti, sono del tutto identiche a quelle delle schede con le informazioni sulle azioni presentate nel Piano (il secondo tipo). L'Allegato presenta quindi ulteriori 3 colonne, che indicano rispettivamente: "Dip.ti che hanno pianificato azioni strategiche di Dipartimento legate all'obiettivo di Ateneo" (dove vengono indicati quali, tra i 15 dipartimenti, si sono impegnati su ciascun obiettivo), "Dettagli azioni strategiche di Dipartimento" (dove si riportano le descrizioni del contributo che si attende da ciascun Dipartimento, giungendo a un livello di dettaglio davvero minuzioso) e "Obiettivi operativi 2017 programmati dalle strutture dell'Amministrazione centrale (Cod. Ob.vo da Allegato 2)".

L'ultima colonna della tabella dell'Allegato 1 rappresenta dunque l'esplicitazione del contributo dell'amministrazione centrale al conseguimento degli obiettivi strategici. Infatti, a essa corrisponde la colonna denominata "azioni del Piano strategico" dell'Allegato 2 ("obiettivi operativi 2017 dell'amministrazione centrale"): su un totale di 71 azioni 31 vengono associate a 47 obiettivi operativi (alcune azioni sono associate a più di un obiettivo operativo). Alcuni esempi di tale contributo sono: l'azione A.1.2.1 "Adeguamento del sistema di AQ alle nuove Linee guida Accreditamento Periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari (ANVUR, 22/12/2016)" (relativa all'obiettivo strategico A.1.2 "Sostegno alla politica di qualità della didattica e del sistema di AQ di Ateneo") è collegata all'obiettivo operativo n. 2 dell'Allegato 2, "Sostegno all'attivazione di nuovi corsi di studio"; l'azione B.3.1.1 "Attivazione di dottorati innovativi, che rispettino il maggior numero di criteri (requisiti) previsti dalla normativa all'interno di ogni tipologia di dottorato innovativo" (relativa all'obiettivo strategico B.3 "Promuovere l'internazionalizzazione della ricerca") è collegata l'obiettivo operativo n 17 "Attuazione CdS internazionali, alla luce della nuova normativa".

Pertanto, l'Ateneo ha sviluppato una declinazione operativa delle strategie del tutto peculiare: da un lato, ha definito l'operatività delle strategie sino a un minuzioso livello di dettaglio per le strutture accademiche, dall'altro, ha declinato per l'amministrazione centrale obiettivi operativi di performance collegati solo in parte alle strategie (come, del resto, non tutte le azioni strategiche sono collegate agli obiettivi dell'amministrazione centrale – cfr. paragrafo 5). La ragione di tale scelta è espressamente enunciata nel Piano, laddove si afferma che, in ragione della loro peculiare natura ("di impronta politica", pag. 51), "non tutti gli obiettivi strategici" possono essere declinati in obiettivi operativi (pag. 51).

### 3. INTEGRAZIONE FINANZIARIA

Nella Presentazione del documento si legge che l'integrazione con la programmazione economico-finanziaria ha "registrato un deciso passo in avanti nel corso del 2016, pur rimanendo ad oggi non realizzata in modo compiuto. L'auspicio è che l'Ateneo (...) riesca già nel prossimo futuro a definire il Piano Integrato insieme con il Budget di Ateneo" (pag. 3). Già nel Piano 2016-2018, effettivamente, si esplicitava l'impegno stanziato per la realizzazione di alcune delle azioni pianificate e, come si è visto nel precedente paragrafo, nel Piano si prosegue sulla strada dell'associazione di un budget per il 2017 alle singole azioni che declinano le strategie, di cui sono responsabili i Dipartimenti.

Non sono state invece ancora associate risorse finanziarie agli obiettivi operativi assegnati all'amministrazione centrale ed elencati nell'Allegato 2 (cfr. successivo paragrafo 5), senza che siano avanzate argomentazioni sulle intenzioni future ovvero sull'opportunità di una tale integrazione a livello così dettagliato.

In conclusione, si registra un apprezzabile "primo approccio verso l'integrazione sostanziale tra la programmazione strategica e quella economico-finanziaria" (come recita il Piano stesso, a pag. 3), ma si suggerisce in futuro di soffermarsi maggiormente sugli elementi di contatto con la gestione effettiva del ciclo di bilancio (indicando quindi riferimenti specifici alle relative scritture).

### 4. INTEGRAZIONE CON ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA<sup>8</sup>

Al tema dell'anticorruzione e trasparenza sono dedicati i brevi capitoli 4 ("Analisi delle aree di rischio") e 5 ("Comunicazione e Trasparenza"), che – estesi complessivamente per 2 pagine – rinviano ai relativi documenti programmatici, la cui integrazione all'interno del Piano risulta, di conseguenza, solamente accennata.

Nel capitolo 4, in particolare, il Piano avverte che l'Ateneo non ha "ad oggi concluso la mappatura dei processi" (pag. 53) finalizzata alla gestione del rischio, dopo di che rinvia al PTPC 2017-2019 e ai suoi allegati riguardo alla mappatura dei "macro-processi di Didattica, Ricerca e Terza Missione" condotti da "numerosi uffici" nel corso del 2016 (pag. 53). Come suggerito da ANAC, mappare i processi è condizione necessaria per una corretta analisi del rischio, e questo non contrasta con quanto sostenuto dall'ANVUR nelle proprie LG sulla gestione integrata, secondo cui tale mappatura è indispensabile anche (e forse ancor prima) per una corretta programmazione e gestione della performance. Mancano tuttavia evidenze delle ricadute previste sul ciclo della performance dall'attività di mappatura dei processi.

---

<sup>8</sup> Con la determinazione n.1208 del 22/11/2017 l'ANAC ha aggiornato il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) in cui afferma che «l'esigenza di coordinare e di integrare, per alcuni aspetti, il Piano triennale della prevenzione, della corruzione e della trasparenza e il Piano della performance, è stata sottolineata in diverse norme dal legislatore e anche da ANAC» (pag. 7). Tuttavia, «l'Autorità ritiene che la necessità di ottimizzare le analisi e i dati a disposizione delle amministrazioni non può condurre ad un'unificazione tout-court degli strumenti programmatori, stanti le diverse finalità e le diverse responsabilità connesse». Nella sezione del Piano Nazionale dedicata specificatamente alle università, l'ANAC chiede quindi di distinguere i due piani triennali (pag.50), quello Integrato (della performance) e quello finalizzato alla prevenzione del rischio corruttivo (PTPC). Come indicato nella nota di indirizzo già citata all'inizio del documento, l'ANVUR invita le amministrazioni a seguire le indicazioni di ANAC in materia di anticorruzione e trasparenza e dunque a continuare a prevedere nel Piano Integrato gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza.

Il capitolo 5 accenna infine alle iniziative legate alla trasparenza e alla strategia comunicativa dell'Ateneo, rimandando interamente alla sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale "Per una visione complessiva delle iniziative legate alla comunicazione e alla trasparenza" (pag. 54).

Nell'Allegato 1 si ha traccia di un embrionale esercizio di definizione di "obiettivi strategici dei Dipartimenti mirati all'anticorruzione, alla promozione della trasparenza e dell'accountability", raccolti in una specifica scheda ad essi intitolata, posta alla fine dell'Allegato stesso. Si tratta di 3 obiettivi, assegnati singolarmente a 3 distinti Dipartimenti: "Contribuire alla diffusione della cultura delle pari opportunità" (assegnato al Dipartimento Studi Linguistici e Culturali), "Promozione dell'anticorruzione, della trasparenza e dell'accountability" (Dipartimento Scienze della Vita) e "Realizzazione della piena pubblicità delle prove d'esame e di selezione". Dalla lettura delle azioni collegate a tali obiettivi si intuisce che si tratta di obiettivi di cui ciascun Dipartimento assegnatario è responsabile limitatamente allo svolgimento delle proprie attività. Non vengono fornite spiegazioni sulla mancata estensione di tali obiettivi a più Dipartimenti. La presenza di tali obiettivi solamente nell'Allegato, in schede cioè dove mancano indicatori e target, ne pregiudica la misurabilità. Infine, in assenza di riscontri espliciti in merito, ci si chiede se l'Ateneo intenda formulare obiettivi analoghi anche per l'amministrazione centrale.

## 5. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il capitolo 3 ("Performance organizzativa") si sviluppa su 2 pagine, ma si compone di ben 3 paragrafi. Il paragrafo 3.1 ("Programmazione del ciclo della performance organizzativa") richiama la peculiare logica "a cascata" (pag. 51) di cui si è detto nel par. 2. Il par. 3.2 ("Definizione degli obiettivi organizzativi") riporta, dapprima, sinteticamente il processo di assegnazione degli obiettivi a cascata dagli organi di direzione politica sino all'assegnazione degli obiettivi individuali al personale tecnico amministrativo da parte dei dirigenti, avvertendo che il SMVP non è aggiornato "nella sezione dedicata alla misurazione e valutazione della performance organizzativa" (pag. 51). Il medesimo paragrafo si sviluppa in 2 ulteriori sottoparagrafi: il par. 3.2.1 "Gli obiettivi organizzativi per il 2017", che rinvia agli Allegati 1 e 2, e il par. 3.2.2 "Gli obiettivi individuali per il 2017", che pertanto sembrerebbe collocato in modo improprio all'interno del capitolo, probabilmente con l'intenzione di rimarcare la stretta connessione degli obiettivi individuali con quelli organizzativi (torneremo sull'argomento nel corso del presente paragrafo e di quello successivo). Infine, troviamo il brevissimo par. 3.3 ("Analisi del benessere organizzativo") cui si è già fatto cenno nel paragrafo 1 del presente feedback.

L'Allegato 1 viene menzionato nel paragrafo 3.2 per ribadire la "differente origine" degli obiettivi "riferiti alle aree strategiche di Ateneo (quindi alle dimensioni della didattica, ricerca e terza missione)" (pag. 52) rispetto a quelli di natura tipicamente gestionale assegnati all'amministrazione centrale indicati nell'Allegato 2, "Obiettivi operativi 2017 dell'Amministrazione centrale".

L'Allegato 2 è costituito da un'unica scheda in cui sono elencati 123 obiettivi operativi. La scheda si compone di 8 colonne: "COD. ob.vo" (dove viene indicato il codice numerico progressivo che identifica gli obiettivi, da 1 a 123); "Direzione/Ufficio coordinatore" (con indicazione dell'acronimo della struttura, sia di primo che di secondo livello, responsabile principale dell'obiettivo); "Titolo obiettivo" (l'etichetta, a volte eccessivamente

sintetica); “descrizione attività” (a seconda dei casi contiene i dettagli di obiettivi dal titolo generico<sup>9</sup>, o declina un obiettivo in una serie anche numerosa di “attività pianificate per il 2017”<sup>10</sup>); “Direzioni/Uffici coinvolti” (il riferimento ovviamente è ai soli obiettivi ritenuti trasversali); “Azione del Piano strategico” (è speculare all’ultima colonna delle schede dell’Allegato 1 di cui si è già detto nel paragrafo 2); “indicatori” (spesso più di uno per obiettivo) e relativi “target”.

Gli indicatori sono in maggioranza quantitativi e diversificati fra loro a seconda dell’obiettivo, facendo emergere una buona qualità della “filiera” obiettivi-indicatori-target come nei casi, ad esempio, dell’obiettivo n. 11 “Tirocini: adozione piattaforma Tirocini di Almalaurea”, che è misurato tramite due indicatori, “Attività di tirocinio registrate sul totale” e “numero di Dip.ti a regime”, con relativi target soglia pari a “almeno il 10%” e “almeno il 50%.”; o anche l’obiettivo n. 29 “Terza Missione: creazione pagine web per le referenze”, misurato con l’indicatore “Numero di pagine web create” e target “Almeno 2”.

Non mancano, comunque, alcuni casi di indicatori dicotomici con target “sì” come ad esempio, l’obiettivo n. 26 “VQR”, misurato con l’indicatore “Presentazione ufficiale degli esiti dell’analisi agli OOAA (SI/NO)” e target, appunto, “SI”. In qualche caso residuale, invece, il target appare generico, come con l’obiettivo n. 27 “IRIS Unimore: validazione delle pubblicazioni”, misurato con l’indicatore “Numero di pubblicazioni validate” e target “miglioramento rispetto al 2016”.

A fronte di una buona qualità degli obiettivi, la criticità principale che invece emerge dal Piano è l’assenza di una presentazione della performance per strutture responsabili, vale a dire di schede specifiche contenenti gli obiettivi assegnati a ciascuna unità organizzativa in cui si struttura l’amministrazione dell’Ateneo. Infatti, se è vero che nella seconda colonna vengono sempre identificate le strutture responsabili di ciascun obiettivo, non è possibile (se non attraverso un oneroso lavoro di ricostruzione deduttiva) comprendere in modo immediato quali e quanti obiettivi siano assegnati a ciascuna struttura). Inoltre, l’assenza di una ricostruzione degli obiettivi per struttura, implica l’assenza di una pesatura percentuale degli obiettivi stessi, che permetta di comprendere con quale peso impatti ciascun obiettivo sia sulla performance della struttura cui è assegnato in via principale, sia il peso del contributo delle varie strutture cui sono assegnati obiettivi trasversali.

Si suggerisce pertanto già dalle prossime edizioni del Piano di affiancare alla rappresentazione della performance “per obiettivi” (mediante il classico cascading) anche quella “per strutture” (ancorandola quindi all’organigramma), continuando ovviamente a contemplare obiettivi trasversali in un’ottica di programmazione per processi).

---

<sup>9</sup> Sono diversi gli obiettivi dal “titolo” inadeguato, come ad esempio il n. 104 “Telelavoro” (che così etichettato di fatto non rappresenta un obiettivo) che necessita appunto di una “descrizione attività” che si presenta nel modo seguente: “Interventi di miglioramento delle tecnologie in uso per il telelavoro”. Una possibile alternativa potrebbe essere condensare tutto nell’etichetta dell’obiettivo (es. *miglioramento delle tecnologie per il telelavoro*), che idealmente potrebbe portare all’eliminazione della colonna descrittiva (favorendo così un’ulteriore semplificazione).

<sup>10</sup> È il caso dell’obiettivo n. 17, “Attuazione CsS internazionali alla luce della nuova normativa”, per il quale nella colonna “descrizione attività” sono elencate 5 “attività pianificate per il 2017”, a ciascuna delle quali è poi associato uno specifico indicatore e target.

## 6. PERFORMANCE INDIVIDUALE

Nel capitolo 6 del Piano, dedicata alla performance individuale, è sintetizzata la metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale presente nel SMVP, che, pur risalendo quest'ultimo al 2011, non sembrerebbe mutata nel tempo. Il SMVP stesso appare discretamente sviluppato per la performance individuale, che è distinta tra le varie categorie di personale e in riferimento a ciascuna delle quali presenta, in allegato, uno specifico modello di scheda di valutazione. Tuttavia, si suggerisce di indicare il peso percentuale attribuito ai vari parametri previsti per la valutazione della performance individuale (al momento assenti).

Una seconda significativa lacuna (non colmata dal Piano) riguarda la valutazione del DG, per il quale non è prevista una scheda di valutazione esplicitamente distinta da quella dei dirigenti. A riguardo, SMVP e Piano affermano semplicemente che la valutazione del DG è eseguita dal CdA su proposta del NdV<sup>11</sup>.

I dirigenti e il personale EP sono valutati sulla base di 3 parametri: i risultati raggiunti su obiettivi individuali, i comportamenti organizzativi (con riferimento ai quali i modelli di schede allegate al SMVP forniscono brevi dizionari) e il "grado di rilevanza strategica delle attività". Quest'ultimo rimane un parametro sfuggente, in quanto è semplicemente descritto, nel caso dei dirigenti, come qualcosa la cui definizione avviene "in base alle priorità individuate dagli OOAA e dagli obiettivi strategici di Ateneo" (pag. 55 Piano), mentre, nel caso del personale EP, esso è proposto "dal Direttore Generale, sentito il Dirigente/Direttore e/o Responsabile della Struttura" (pag. 56 Piano). A chiarire i margini di ambiguità che sussistono a riguardo non soccorre né il SMVP né i modelli di schede ad esso allegati (in questi ultimi è presente semplicemente un riquadro in cui vengono ripetute le formulazioni sopra citate tra virgolette).

Il personale di categoria B, C e D è valutato sulla base di 2 parametri: i risultati raggiunti su obiettivi individuali e i comportamenti organizzativi. Abbastanza singolare appare, infine, come per il personale di categoria D con incarico di responsabilità non si preveda una valutazione sulla base di obiettivi individuali, dal momento che esso viene valutato, da parte del CdA su proposta del DG, sulla base di 2 parametri: il "grado di efficienza, efficacia e produttività raggiunti nell'attività svolta" e il "grado di rilevanza strategica delle attività".

In conclusione, rispetto alle criticità rilevate, si suggerisce di prevedere gli opportuni aggiustamenti in occasione dell'aggiornamento annuale del SMVP previsto dalla nuova norma (cfr. note di indirizzo pubblicate da ANVUR il 20 dicembre 2017).

---

<sup>11</sup> Ciò è coerente con quanto riportato dal NdV nella Survey sottoposta ai Nuclei dall'ANVUR nel febbraio 2016 (cfr. [sito dell'Agenzia](#)).

## 7. OSSERVAZIONI PRINCIPALI

### *Punti di forza*

- Redazione di un documento programmatico unico rivolto sia alla componente accademica sia a quella tecnico-amministrativa
- Presentazione dei risultati del riesame delle strategie definite nel 2016
- Quantificazione di risorse finanziarie per le azioni in cui si declinano gli obiettivi strategici
- Qualità della “filiera” obiettivi-indicatori-target
- Presenza di obiettivi operativi trasversali
- Integrazione tra programmazione strategica ed economico-finanziaria

### *Aree di miglioramento*

- Eccessiva complessità nella rappresentazione della programmazione strategica (e di quella operativa che ne discende)
- Chiarezza e completezza del collegamento degli obiettivi operativi dell’amministrazione centrale alle strategie
- Mancata rappresentazione degli obiettivi operativi dal punto di vista delle strutture destinatarie
- Assenza di un sistema di pesi
- Integrazione con anticorruzione e trasparenza

### *Best practice*

- Indicazione dei dati di partenza relativi a ciascun indicatore sugli obiettivi strategici
- Declinazione degli obiettivi strategici in azioni operative assegnate ai Dipartimenti e distinte dagli obiettivi operativi dell’amministrazione centrale
- Distinzione tra obiettivi derivanti dalle strategie e obiettivi specificatamente amministrativi nella programmazione della performance dell’amministrazione centrale

## ALLEGATO STATISTICO

Le tabelle che seguono sono state ottenute grazie alle estrazioni, a cura del CINECA, dei dati provenienti dalla Banca dati DALIA relativa agli emolumenti liquidati mensilmente al personale universitario, al 31/12/2015. DALIA è una banca dati che nasce con finalità squisitamente contabili, in applicazione di una norma dello Stato per la costruzione del Sistema Informativo della Ragioneria Generale<sup>12</sup>.

La Banca dati DALIA oltre ai dati economici, registra informazioni giuridiche distinte per il personale “docente” e per il personale “non docente”. Del primo gruppo fanno parte professori e ricercatori<sup>13</sup>, mentre nel secondo gruppo confluisce tutto il personale *residuo*, dipendente e non dipendente, di cui il PTA strutturato è soltanto una parte. Di questo secondo gruppo fanno parte anche figure professionali attribuibili ad attività di didattica e ricerca (che nei primi feedback sui Piani 2016-18 abbiamo denominato “ARD – Addetti alla Ricerca e alla Didattica”) e quelle invece la cui destinazione è “non collocabile”, in quanto potenzialmente attribuibile a mansioni di carattere sia accademico che tecnico-amministrativo. Proprio su questi aspetti da chiarire si sta concentrando il Gruppo di Lavoro citato nella “Guida alla lettura” in apertura del presente documento.

Dagli approfondimenti svolti nei mesi scorsi, emerge comunque il grande potenziale informativo di DALIA, che potrebbe fornire un contributo importante all’attività di monitoraggio della gestione della performance negli atenei statali italiani. La condivisione del documento di feedback a cui questa sezione è allegata, rappresenta un’opportunità di confronto aggiuntiva per migliorare i tracciati e di conseguenza la qualità delle informazioni che da essi si possono estrarre.

Questa sezione mira altresì ad arricchire il quadro con dati specificatamente riferiti alla gestione della performance, come il numero di obiettivi e indicatori distinti per tipologia (obiettivi collegati alle strategie, all’anticorruzione, all’attività amministrativa ecc.), suddivisi per centri di responsabilità e opportunamente rapportati alla dotazione di personale, nelle sue diverse configurazioni e collocazioni organizzative. Questa operazione potrà portare inoltre a una mappatura degli assetti di governance delle università italiane, che appare un prerequisito indispensabile per ipotizzare modelli di valutazione fondati (anche solo in parte) su criteri e indicatori standardizzati. A riguardo, l’ANVUR ha richiesto ai Nuclei di inserire delle informazioni specifiche nella Relazione Annuale 2017.

Infine, si informa che le aggregazioni per dimensione di ateneo sono state calcolate utilizzando i quartili della distribuzione degli atenei per numero totale dei dipendenti, comprensivo quindi sia dei docenti che del personale tecnico-amministrativo.

---

<sup>12</sup> Per maggiori informazioni su DALIA cfr. <https://dalia.cineca.it>.

<sup>13</sup> I dati coincidono con quelli estraibili dalla banca dati sul personale docente ritenuta più affidabile, vale a dire quella liberamente consultabile sul Portale “Cerca Università” (<http://cercauniversita.cineca.it>).

Tabella 1 Personale Tecnico Amministrativo dipendente per categoria e posizione economica (anni 2013, 2015 e variazione assoluta)

Categoria/Posizione economica	2013	2015	Variazione Assoluta
POSIZIONE ECONOMICA B2	4	4	0
POSIZIONE ECONOMICA B3	3	3	0
POSIZIONE ECONOMICA B4	2	2	0
POSIZIONE ECONOMICA B5	1	1	0
POSIZIONE ECONOMICA B6	1	1	0
<b>Totale Categoria B</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>0</b>
POSIZIONE ECONOMICA C1	23	20	-3
POSIZIONE ECONOMICA C2	108	101	-7
POSIZIONE ECONOMICA C3	70	67	-3
POSIZIONE ECONOMICA C4	16	13	-3
POSIZIONE ECONOMICA C5	30	28	-2
POSIZIONE ECONOMICA C6	11	10	-1
POSIZIONE ECONOMICA C7	13	11	-2
<b>Totale Categoria C</b>	<b>271</b>	<b>250</b>	<b>-21</b>
POSIZIONE ECONOMICA D1	60	61	1
POSIZIONE ECONOMICA D2	137	130	-7
POSIZIONE ECONOMICA D3	87	86	-1
POSIZIONE ECONOMICA D4	24	24	0
POSIZIONE ECONOMICA D5	19	18	-1
POSIZIONE ECONOMICA D6	21	21	0
<b>Totale Categoria D</b>	<b>348</b>	<b>340</b>	<b>-8</b>
POSIZIONE ECONOMICA EP1	13	13	0
POSIZIONE ECONOMICA EP2	5	5	0
POSIZIONE ECONOMICA EP3	11	11	0
<b>Totale Categoria EP</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>0</b>
DIRIGENTE II FASCIA	5	5	0
<b>TOTALE PTA A TEMPO INDETERMINATO</b>	<b>664</b>	<b>635</b>	<b>-29</b>
POSIZIONE ECONOMICA B1 T. DET.	3	5	2
POSIZIONE ECONOMICA C1 T. DET.	29	3	-26
POSIZIONE ECONOMICA D1 T. DET.	16	2	-14
DIRETTORE GENERALE (LEGGE 240/10, ART.2, COMMA 1)	1	1	0
PERSONALE COMANDATO	2	0	-2
<b>TOTALE PTA A TEMPO DETERMINATO</b>	<b>51</b>	<b>11</b>	<b>-40</b>
<b>TOTALE PTA</b>	<b>715</b>	<b>646</b>	<b>-69</b>

Tabella 2 Personale Tecnico Amministrativo per categoria (variazione % anni 2013-2015; confronti con aggregazioni di atenei per dimensione, area geografica e Italia)

Categoria/Posizione economica	Variaz. Modena R-E	Variaz. atenei medio-grandi	Variaz. atenei del Nord-Est	Variaz. Italia
CATEGORIA B Totale	0,0%	-5,8%	-3,2%	-3,8%
CATEGORIA C Totale	-7,7%	-2,0%	-1,7%	-2,3%
CATEGORIA D Totale	-2,3%	-3,4%	-2,0%	-3,7%
CATEGORIA EP Totale	0,0%	-4,1%	-1,9%	-3,3%
DIRIGENTE Totale	0,0%	0,0%	4,2%	2,3%
<b>TOTALE PTA A TEMPO INDETERMINATO</b>	<b>-4,4%</b>	<b>-2,9%</b>	<b>-1,9%</b>	<b>-3,0%</b>
CATEGORIA B T.D. Totale	66,7%	-21,7%	-16,7%	-30,0%
CATEGORIA C T.D. Totale	-89,7%	-41,1%	1,5%	-20,8%
CATEGORIA D T.D. Totale	-87,5%	-0,6%	23,0%	13,3%
DIRETTORE (Generale o Amministrativo) Totale	0,0%	-5,9%	0,0%	-1,5%
PERSONALE COMANDATO Totale	-100,0%	40,0%	50,0%	20,0%
<b>TOTALE PTA A TEMPO DETERMINATO</b>	<b>-78,4%</b>	<b>-28,1%</b>	<b>5,4%</b>	<b>-12,5%</b>
<b>TOTALE PTA</b>	<b>-9,7%</b>	<b>-4,2%</b>	<b>-1,5%</b>	<b>-3,4%</b>

Tabella 3 Personale Tecnico Amministrativo per categoria e genere, anno 2015 (valori %; confronti con aggregazioni di atenei per dimensione, area geografica e Italia)

Categoria	Modena R-E		Atenei medio-grandi		Atenei del Nord-Est		Italia	
	M	F	M	F	M	F	M	F
CATEGORIA B	63,6%	36,4%	48,9%	51,1%	42,6%	57,4%	50,9%	49,1%
CATEGORIA B T.D.	60,0%	40,0%	55,6%	44,4%	46,7%	53,3%	54,6%	45,4%
CATEGORIA C	26,8%	73,2%	40,8%	59,2%	34,2%	65,8%	41,2%	58,8%
CATEGORIA C T.D.	0,0%	100,0%	31,2%	68,8%	26,1%	73,9%	31,0%	69,0%
CATEGORIA D	31,8%	68,2%	38,9%	61,1%	36,3%	63,7%	39,6%	60,4%
CATEGORIA D T.D.	0,0%	100,0%	21,3%	78,8%	25,1%	74,9%	29,5%	70,5%
CATEGORIA EP	27,6%	72,4%	43,3%	56,7%	41,2%	58,8%	47,0%	53,0%
DIRETTORE (Generale o Amministrativo)	100,0%	0,0%	75,0%	25,0%	58,3%	41,7%	78,1%	21,9%
DIRIGENTE	60,0%	40,0%	69,1%	30,9%	61,4%	38,6%	59,5%	40,5%
<b>TOTALE</b>	<b>30,5%</b>	<b>69,5%</b>	<b>40,7%</b>	<b>59,3%</b>	<b>35,7%</b>	<b>64,3%</b>	<b>41,9%</b>	<b>58,1%</b>

Tabella 4 Personale Tecnico Amministrativo per categoria e nazionalità, anno 2015 (valori %; confronti con aggregazioni di atenei per dimensione, area geografica e Italia)

Categoria	Modena R-E		Atenei medio-grandi		Atenei del Nord-Est		Italia	
	italiana	estera	italiana	estera	italiana	estera	italiana	estera
CATEGORIA B	100,0%	0,0%	97,2%	2,8%	96,3%	3,7%	97,5%	2,5%
CATEGORIA B T.D.	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	96,7%	3,3%
CATEGORIA C	98,0%	2,0%	97,6%	2,4%	97,5%	2,5%	98,0%	2,0%
CATEGORIA C T.D.	100,0%	0,0%	98,7%	1,3%	97,4%	2,6%	98,2%	1,8%
CATEGORIA D	97,1%	2,9%	97,6%	2,4%	97,6%	2,4%	98,0%	2,0%
CATEGORIA D T.D.	100,0%	0,0%	91,9%	8,1%	94,1%	5,9%	94,7%	5,3%
CATEGORIA EP	100,0%	0,0%	98,7%	1,3%	98,4%	1,6%	98,5%	1,5%
DIRETTORE (Generale o Amministrativo)	100,0%	0,0%	93,8%	6,3%	100,0%	0,0%	96,9%	3,1%
DIRIGENTE	100,0%	0,0%	98,5%	1,5%	100,0%	0,0%	99,6%	0,4%
<b>TOTALE</b>	<b>97,7%</b>	<b>2,3%</b>	<b>97,6%</b>	<b>2,4%</b>	<b>97,4%</b>	<b>2,6%</b>	<b>97,9%</b>	<b>2,1%</b>

Tabella 5 Personale docente per condizione contrattuale, anno 2015 (valori assoluti e %; confronti con aggregazioni di atenei per dimensione, area geografica e Italia)

Condizione contrattuale	Modena R-E		Atenei medio-grandi	Atenei del Nord-Est	Italia
	v.a.	%	%	%	%
<b>Di Ruolo</b>	<b>744</b>	<b>95,4%</b>	<b>93,7%</b>	<b>93,1%</b>	<b>93,6%</b>
<i>di cui tempo pieno</i>	700	94,1%	94,7%	94,6%	94,2%
<i>tempo definito</i>	44	5,9%	5,3%	5,4%	5,8%
<b>Non di Ruolo</b>	<b>36</b>	<b>4,6%</b>	<b>6,3%</b>	<b>6,9%</b>	<b>6,4%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>780</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tabella 6 Personale Tecnico Amministrativo per condizione contrattuale, anno 2015 (valori assoluti e %; confronti con aggregazioni di atenei per dimensione, area geografica e Italia)

Condizione contrattuale	Modena R-E		Atenei medio-grandi	Atenei del Nord-Est	Italia
	v.a.	%	%	%	%
<b>Di Ruolo</b>	<b>635</b>	<b>98,3%</b>	<b>96,1%</b>	<b>93,6%</b>	<b>96,2%</b>
<i>di cui full time</i>	544	85,7%	88,1%	84,8%	90,6%
<i>part time</i>	91	14,3%	11,9%	15,2%	9,4%
<b>Non di Ruolo</b>	<b>11</b>	<b>1,7%</b>	<b>3,9%</b>	<b>6,4%</b>	<b>3,8%</b>

<i>di cui full time</i>	11	100,0%	88,5%	91,0%	89,1%
<i>part time</i>	0	0,0%	11,5%	9,0%	10,9%
<b>Totale</b>	<b>646</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<i>di cui full time</i>	555	85,9%	88,1%	85,2%	90,5%
<i>part time</i>	91	14,1%	11,9%	14,8%	9,5%

Tabella 7 Personale Tecnico Amministrativo per classi di età, anno 2015 (valori assoluti e %; confronti con aggregazioni di atenei per dimensione, area geografica e Italia)

Classi di età	Modena R-E		Atenei medio-grandi	Atenei del Nord-Est	Italia
	v.a.	%	%	%	%
Fino a 25 anni	0	0,0%	0,1%	0,2%	0,1%
Da 26 a 30 anni	6	0,9%	1,0%	1,6%	1,0%
Da 31 a 40 anni	106	16,4%	16,6%	18,1%	14,3%
Da 41 a 50 anni	272	42,1%	39,5%	39,8%	35,7%
Da 51 a 60 anni	228	35,3%	36,2%	35,3%	40,1%
Da 61 a 65 anni	33	5,1%	6,5%	4,9%	8,6%
66 anni ed oltre	1	0,2%	0,1%	0,0%	0,1%
<b>TOTALE</b>	<b>646</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tabella 8 Personale Tecnico Amministrativo per anzianità di servizio, anno 2015 (valori assoluti e %; confronti con aggregazioni di atenei per dimensione, area geografica e Italia)

Anzianità di servizio	Modena R-E		Atenei medio-grandi	Atenei del Nord-Est	Italia
	v.a.	%	%	%	%
Meno di 6 mesi	1	0,2%	1,2%	1,8%	1,3%
Da 6 a 11 mesi	4	0,6%	0,8%	1,7%	1,2%
Da 1 a 2 anni	6	0,9%	2,2%	2,8%	2,2%
Da 2 anni e 1 mese a 5 anni	15	2,3%	5,8%	8,2%	5,7%
Da 5 anni e 1 mese a 10 anni	200	31,0%	20,1%	23,2%	18,8%
Da 10 anni e 1 mese a 20 anni	190	29,4%	31,8%	30,4%	28,6%
Oltre 20 anni e 1 mese	230	35,6%	38,1%	31,9%	42,3%
<b>TOTALE</b>	<b>646</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tabella 9 Personale Tecnico Amministrativo per area funzionale, anno 2015 (valori assoluti e %; confronti con aggregazioni di atenei per dimensione, area geografica e Italia)

Area funzionale	Modena R-E		Atenei medio-grandi	Atenei del Nord-Est	Italia
	v.a.	%	%	%	%
Area Amministrativa	160	24,8%	31,7%	32,8%	29,9%
Area Biblioteche	42	6,5%	6,3%	7,1%	6,0%
Area Servizi Generali e Tecnici	16	2,5%	4,9%	6,2%	7,2%
Area Amministrativa - Gestionale	118	18,3%	18,5%	18,5%	17,5%
Area Medico - Odontoiatrica e Socio - Sanitaria	1	0,2%	0,1%	0,1%	0,7%
Area Socio - Sanitaria	37	5,7%	3,4%	2,7%	6,9%
Area tecnica, Tecnico - Scientifica ed Elaborazione dati	267	41,3%	34,3%	31,8%	31,3%
Area non definita	0	0,0%	0,2%	0,0%	0,1%
Non indicata	5	0,8%	0,7%	0,6%	0,5%
<b>TOTALE</b>	<b>646</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tabella 10 Personale Docente e Tecnico Amministrativo per Dipartimento di appartenenza, anno 2015 (valori assoluti e %, rapporto PTA/Docenti)

Dipartimenti	Docenti	PTA	Totale	Docenti %	PTA %	PTA/Docenti
Chirurgico, medico, odontoiatrico e di scienze morfologiche con interesse trapiantologico, oncologico e di medicina rigenerativa	42	25	67	5,4%	7,4%	0,60
Comunicazione ed economia	39	7	46	5,0%	2,1%	0,18
Economia 'Marco Biagi'	66	21	87	8,5%	6,2%	0,32
Educazione e scienze umane	39	5	44	5,0%	1,5%	0,13
Giurisprudenza	44	7	51	5,7%	2,1%	0,16
Ingegneria 'Enzo Ferrari'	85	40	125	10,9%	11,8%	0,47
Medicina diagnostica, clinica e di sanità pubblica	45	41	86	5,8%	12,1%	0,91
Scienze biomediche, metaboliche e neuroscienze	49	26	75	6,3%	7,7%	0,53
Scienze Chimiche e Geologiche	54	22	76	6,9%	6,5%	0,41
Scienze della vita	116	60	176	14,9%	17,8%	0,52
Scienze e metodi dell'ingegneria	41	10	51	5,3%	3,0%	0,24
Scienze fisiche, informatiche e matematiche	62	20	82	8,0%	5,9%	0,32
Scienze mediche e chirurgiche materno-infantili e dell'adulto	49	42	91	6,3%	12,4%	0,86
Studi linguistici e culturali	47	12	59	6,0%	3,6%	0,26
<b>TOTALE</b>	<b>778</b>	<b>338</b>	<b>1.116</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,43</b>

Tabella 11 Personale Tecnico Amministrativo per Struttura di afferenza e area funzionale, anno 2015 (valori assoluti)

Struttura	Area Amministrativa	Area Biblioteche	Area Servizi Generali e Tecnici	Area Amministrativa - Gestionale	Area Medicina - Odontoiatria e Socio-Sanitaria	Area Socio-Sanitaria	Area Tecnica, Tecnico-Scientifica ed Elaborazione dati	Non indicata	Totale
<b>DIPARTIMENTI</b>	<b>71</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>37</b>	<b>177</b>	<b>0</b>	<b>338</b>
<i>Chirurgico, medico, odontoiatrico e di scienze morfologiche con interesse trapiantologico, oncologico e di medicina rigenerativa</i>	5	0	0	3	0	4	13	0	25
<i>Comunicazione ed economia</i>	3	0	0	3	0	0	1	0	7
<i>Economia 'Marco Biagi'</i>	7	0	0	4	0	0	10	0	21
<i>Educazione e scienze umane</i>	3	0	0	2	0	0	0	0	5
<i>Giurisprudenza</i>	5	0	0	1	0	0	1	0	7
<i>Ingegneria 'Enzo Ferrari'</i>	15	0	1	4	0	0	20	0	40
<i>Medicina diagnostica, clinica e di sanità pubblica</i>	6	0	0	3	1	11	20	0	41
<i>Scienze biomediche, metaboliche e neuroscienze</i>	3	0	0	1	0	5	17	0	26
<i>Scienze Chimiche e Geologiche</i>	3	0	0	3	0	0	16	0	22
<i>Scienze della vita</i>	6	0	2	9	0	1	42	0	60
<i>Scienze e metodi dell'ingegneria</i>	3	0	1	4	0	0	2	0	10
<i>Scienze fisiche, informatiche e matematiche</i>	3	0	2	2	0	0	13	0	20
<i>Scienze mediche e chirurgiche materno-infantili e dell'adulto</i>	6	0	0	2	0	16	18	0	42
<i>Studi linguistici e culturali</i>	3	0	1	4	0	0	4	0	12
<b>CENTRI COMUNI</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>33</b>
<i>Centro E-learning</i>	0	0	0	1	0	0	5	0	6
<i>Centro Interdipartimentale Grandi Strumenti</i>	0	0	0	1	0	0	10	0	11
<i>Centro Linguistico di Ateneo</i>	2	0	0	0	0	0	7	0	9
<i>Stabulario Interdipartimentale</i>	1	0	0	0	0	0	6	0	7
<b>ALTRO</b>	<b>84</b>	<b>42</b>	<b>9</b>	<b>68</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>58</b>	<b>5</b>	<b>266</b>
<i>Biblioteca</i>	6	42	4	4	0	0	0	1	57
<i>Direzione Generale / Amministrativa</i>	78	0	5	64	0	0	58	4	209
<b>Non indicata</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>9</b>
<b>TOTALE</b>	<b>160</b>	<b>42</b>	<b>16</b>	<b>118</b>	<b>1</b>	<b>37</b>	<b>267</b>	<b>5</b>	<b>646</b>

Tabella 12 Personale Tecnico Amministrativo per Struttura di afferenza, anno 2015 (valori assoluti e %; confronti con aggregazioni di atenei per dimensione, area geografica e Italia)

Struttura	Modena R-E		Atenei medio-grandi	Atenei del Nord-Est	Italia
	v.a.	%	%	%	%
DIPARTIMENTO	338	52,3%	32,1%	40,7%	39,7%
STRUTTURA DI RACCORDO	0	0,0%	0,0%	2,0%	0,9%
CENTRO COMUNE	33	5,1%	1,6%	2,4%	3,0%
ALTRO	266	41,2%	58,5%	54,7%	48,1%
Non indicata	9	1,4%	7,9%	0,1%	8,3%
<b>TOTALE</b>	<b>646</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tabella 13 Alcuni indici sintetici (Fonti: DALIA anno 2015, ANS, SUA-CdS)

Indici	Modena R-E	Atenei medio-grandi	Atenei del Nord-Est	Italia
Docenti / CdS Totali 2015-2016	10,54	11,64	11,49	12,13
PTA/Docenti	0,83	0,93	1,03	1,01
PTA / CdS Totali 2015-2016	8,73	10,81	11,89	12,21
PTA / Immatricolati 2015-16	0,117	0,131	0,148	0,147
PTA / Iscritti 2015-16	0,031	0,032	0,037	0,034