



RELAZIONE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE

ai fini del sistema AVA - valutazione della performance
anno 2018

Seduta del Nucleo di Valutazione 9 luglio 2018



Il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Verona è così composto:

Prof. Antonio Schizzerotto (Coordinatore): Professore Emerito di Sociologia presso
l'Università degli studi di Trento

Prof.ssa Donata Vianelli (Vice Coordinatore): Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese,
Università di Trieste

Dott. Giovanni Aspes: Dottore commercialista

Prof.ssa Luisa Saiani, Ordinario di Scienze infermieristiche generali, cliniche e pediatriche,
Università di Verona

Dott. Giuseppe Tacconi: Ricercatore di Didattica e pedagogia speciale, Università di Verona

Sig. Sergio Cau: Studente

Per la sua attività, il Nucleo di Valutazione si avvale della collaborazione dell'Unità Operativa "Valutazione e qualità" con sede presso via dell'Artigliere, 8 - 37129 Verona, tel. 045 802 8007 – 8072 – 8087, nelle persone di:

Dott.ssa Laura Mion

Dott.ssa Cinzia Goattin

Dott.ssa Angela Mellino

L'Ufficio fa parte dell'Area Pianificazione e Controllo Direzionale, coordinata dal Dott. Stefano Fedeli.



Sommario

1. Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance	3
1.1 Processo di definizione del Piano	3
1.2 Integrazione con le strategie	3
1.3 Integrazione con il ciclo di bilancio	4
1.4 Pianificazione della performance organizzativa	5
1.5 Performance individuale	7
2. Argomentazioni sulla validazione della performance	7
3. Modalità di applicazione delle principali novità introdotte dal D.Lgs. 74/2017, con particolare riguardo al coinvolgimento di utenti e cittadini per la valutazione della performance	7



La presente relazione tiene conto delle “Linee guida 2018 per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione”, ed è basato sul monitoraggio del ciclo di gestione della performance dell’anno 2017. La struttura della relazione, articolata nei punti obbligatori e facoltativi richiesti da ANVUR, è suddivisa nelle sezioni previste dalla Scheda S4 (Scheda per l’analisi del ciclo integrato di performance).

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

Con l’obiettivo di illustrare gli sviluppi rispetto l’anno precedente, il Nucleo di Valutazione (NdV) ha posto particolare attenzione sui seguenti punti:

- al controllo che le osservazioni trasmesse da ANVUR mediante il documento di feedback fossero state integralmente accolte dall’Ateneo veronese nella predisposizione del nuovo Piano della Performance della struttura gestionale (PP);
- alla verifica che i contenuti del PP fossero allineati con le dimensioni e il modello di gestione recentemente proposti e affinati da ANVUR;
- alla verifica che i suggerimenti del NdV proposti nella precedente relazione fossero stati accolti.

1.1 Processo di definizione del Piano

Il NdV rileva che il processo di definizione del PP è ben delineato e sono chiaramente esplicitate le fasi, i soggetti interni e i tempi di redazione dello stesso (p.62). Questo risponde ad una richiesta di miglioramento avanzata da ANVUR che invitava l’Ateneo veronese a descrivere brevemente l’iter per la costituzione del Piano 2018-20, già presente nel Piano 2016-18 (p.38) ma assente nella versione 2017-19. Come da indicazioni di ANVUR, il NdV rileva che l’Ateneo di Verona ha correttamente indicato tutti i soggetti coinvolti nell’iter che ha condotto alla redazione del PP, evidenziandone le modalità di coinvolgimento.

I documenti di indirizzo e programmazione che traducono in termini operativi i contenuti del PP sono ben esplicitati (p.4). Seguendo le indicazioni di ANVUR, il NdV suggerisce tuttavia di elencare in questa sezione non solo i documenti operativi di attuazione ma anche i documenti di analisi correlati al PP, quali ad esempio le Indagini di customer satisfaction (vedi *Good Practice*, riportata a p.13).

Infine, l’iter seguito per la redazione del PP è coerente con quanto indicato nel Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP), su cui il NdV ha espresso il 14 febbraio 2018 il proprio parere positivo, pur con alcuni rilievi.

1.2 Integrazione con le strategie

Le strategie generali dell’Ateneo sono ben descritte all’inizio del PP. Rispetto l’anno precedente, il NdV rileva una maggiore chiarezza nell’esplicitazione delle Aree Strategiche (Ricerca Scientifica, Didattica e Terza Missione) e dei Fattori Qualificanti (Persone, Infrastrutture, Efficienza gestionale), che consente di superare le incoerenze tra Piano Strategico (PS16/19) e PP evidenziate nel documento di feedback di ANVUR (gli obiettivi strategici dei due documenti non erano perfettamente coincidenti). In particolare, l’introduzione dei Codici Obiettivo ha certamente contribuito a rendere immediato il collegamento tra Obiettivi strategici del documento “Politiche settoriali di attuazione del Piano Strategico 2017-2019 (PSA17/19) e obiettivi operativi del PP. Tuttavia, permangono alcune criticità di seguito rilevate:



- Non sono stati resi immediatamente espliciti quali Macro-obiettivi e/o relativi obiettivi strategici (descritti nelle pp.5-9 del PP) siano di diretta competenza della componente gestionale – organizzativa e vadano quindi presi in considerazione nella valutazione della performance. Da p.17 in poi del PP, tale informazione si può comunque ricavare dall’elenco degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi presi in considerazione. Si rischia tuttavia, anche per questo PP, che ANVUR possa rilevare che “non tutti gli obiettivi strategici indicati nel paragrafo 3.1 trovano una declinazione in obiettivi operativi senza che, tuttavia, venga fornita una spiegazione per la selezione effettuata.” (p.9 del documento di feedback).
 - La terminologia utilizzata in PSA17/19 (Macro-obiettivi, Obiettivi strategici e Obiettivi operativi) rischia di creare difficoltà nella lettura, anche ricorrendo al glossario presente alle pagine 3 e 4 del medesimo. Si suggerisce maggior chiarezza e coerenza nella gerarchia fra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi del PS e dei piani PSA17/19 e PP. A tal riguardo, si riporta in nota¹ un esempio a chiarimento di quanto sopra detto. Si suggerisce inoltre di codificare sia l’obiettivo strategico che quello operativo, in modo che ne emerga una rappresentazione del cascading di immediata fruibilità: tale miglioramento è ottenibile semplicemente attribuendo una sigla ai diversi tipi di obiettivi (feedback ANVUR p.9).
 - Va ulteriormente migliorata l’integrazione terminologica tra PSA17/19 e PP. Il PP presenta, in alcuni casi, delle incoerenze tassonomiche che si assume verranno superate nel prossimo PSA17/19.²
 - Sempre in un’ottica di integrazione terminologica, per descrivere le attività programmate, nel PP si utilizza il termine “Azioni”, mentre nel PSA17/19 si parla di Progetti / Attività di riferimento.
- Il NdV esprime infine un apprezzamento sulla modalità con cui la pianificazione strategica è stata declinata a livello di strutture decentrate (ad esempio i Dipartimenti e le Scuole). Nella precedente relazione si era evidenziata la mancanza di tale integrazione, peraltro segnalata anche dall’Ateneo con il proposito di migliorarla. Nella stessa relazione di feedback, ANVUR condivideva questo proposito suggerendo di perseguirlo sin dalla prossima annualità. Il NdV rileva come tali miglioramenti siano stati apportati con l’inserimento della struttura “Staff dei Servizi Dipartimentali” – SDIP, più volte individuata tra i responsabili degli obiettivi operativi e, in alcuni casi, individuata anche come Responsabile Capofila.

1.3 Integrazione con il ciclo di bilancio

Nel PP ci sono chiari riferimenti alla pianificazione economico-finanziaria. Come evidenziato dall’Ateneo veronese, nel triennio 2018-2020 si dovrà procedere ad una ulteriore integrazione del processo di programmazione finanziaria con gli obiettivi strategici e operativi, ma comunque già da quest’anno, per potenziare l’integrazione e la dimensione strategica, sono state introdotte alcune novità ed elementi di discontinuità rispetto il passato. Tra le altre, la costruzione del Bilancio di

¹ Ad esempio, a p.6 del PP, il Macro – obiettivo DD4 (Massimizzare gli esiti occupazionali dei laureati) viene declinato in 4 Obiettivi Strategici (da DD4a a DD4d). Poi a p.20 viene scelto l’Obiettivo Operativo collegato al codice dell’Obiettivo Strategico DD4c. Non si capisce quindi quale sia l’Obiettivo Strategico e quale sia quello Operativo, creando confusione tra i due livelli.

² Per fare un esempio concreto, per il Macro – obiettivo RS2 sono stati correttamente associati nove codici per ciascun obiettivo strategico (RS2a, RS2b, ecc.), mentre nel PSA17/19 nelle pp.7 e 8 gli stessi obiettivi sono stati indicati con un numero che va da 1 a 9.



previsione è stata preceduta da una fase di definizione di linee guida per la determinazione del budget, con l'esplicitazione da parte del Consiglio di Amministrazione dei macroambiti di intervento, indirizzando la spesa ed elaborando, quindi, un bilancio più coerente con il programma di sviluppo dell'Ateneo piuttosto che basata su dati storici. A perfezionare l'integrazione, è stato introdotto il nuovo regolamento di contabilità che individua, anche nelle Direzioni, la funzione di Centro di responsabilità, con l'obiettivo di consentire un'agevole verifica della coerenza tra performance attesa e risorse assegnate. Nell'esprimere una valutazione positiva sui concreti passi avanti fatti dall'ateneo veronese, si raccomanda di continuare a prestare particolare attenzione alla creazione di collegamenti espliciti tra la responsabilità economica e quella sugli obiettivi di performance, anche articolata in sotto-livelli di responsabilità organizzativa.

1.4 Pianificazione della performance organizzativa

Il NdV rileva che l'Ateneo, nel PP, distingue correttamente il livello della performance di ateneo (istituzionale) da quella della performance di struttura, e rileva che i due livelli sono distinti ma fortemente integrati in termini di responsabilità sul conseguimento degli obiettivi. L'interpretazione della performance organizzativa è coerente con quanto indicato nel SMVP e nel PP sono presenti tutte le schede dedicate alle singole strutture. Nelle pp. 43-50 del PP sono riportati gli Obiettivi operativi di ciascuna struttura, associati ai corrispondenti obiettivi strategici, con gli indicatori, il target, la struttura capofila e il peso della struttura analizzata sul raggiungimento dell'obiettivo. A p. 51-58 del PP per ciascuna struttura vengono elencati i servizi erogati, le risorse assegnate e i volumi gestiti per struttura. Il NdV ritiene che le schede siano esaurienti e che consentano di delineare in modo completo sia la performance della singola struttura, sia la performance negli obiettivi trasversali. Il Nucleo ritiene quindi superato il rilievo di ANVUR relativo alle schede di struttura³, poiché esse sono ora coerenti con le strutture cui sono stati assegnati obiettivi operativi.

Si rilevano tuttavia alcune questioni non pienamente risolte che il NdV ritiene debbano essere prese in considerazione con attenzione, raccomandando che i suggerimenti di seguito riportati vengano accolti nel prossimo Ciclo della Performance:

– Il NdV dà atto all'ateneo di aver predisposto il PSA17/19 in modo da rispondere anche ai rilievi fatti dal Nucleo⁴ stesso e da ANVUR⁵. Il Nucleo, consapevole della difficoltà di questo primo esercizio, si augura che l'ateneo prosegua sulla strada intrapresa, e ritiene utile suggerire che un PP e un PSA17/19 strutturati per obiettivi contengano: a) gli Obiettivi Strategici con relativi Indicatori, Target e Presidio Politico; b) gli Obiettivi Operativi (che operazionalizzano ciascun Obiettivo Strategico) con

³ "Una criticità è invece costituita dal fatto che la Direzione generale ... ha assegnati alcuni obiettivi tra quelli elencati al paragrafo 3.2, pur non essendo destinataria di una scheda specifica..." (p.10 del feedback).

⁴ A p. 6 della relazione del 27 giugno 2017 si legge che "Il NdV rileva che attualmente gli obiettivi operativi sono misurati regolarmente con appositi indicatori, mentre non avviene altrettanto per gli obiettivi strategici, impostati secondo una logica di processo a cascata"

⁵ Analogamente, nel feedback di ANVUR si legge: "Una criticità che invece appare più sostanziale è la mancanza di un criterio di misurazione di tali obiettivi, in quanto né nel Piano Strategico, né in quello della performance, sono riportati indicatori e target specificatamente dedicati ad essi, mentre viene presentato, sempre nella sezione 3 un processo di cascading che appare "meccanico" (nel senso che gli obiettivi strategici si valutano automaticamente mediante la misurazione di quelli operativi), ...".



relativi Indicatori (coerenti con gli Indicatori degli Obiettivi Strategici), Baseline, Target, Risorse e Strutture (quella responsabile e le altre strutture coinvolte).⁶

– Affinare la definizione degli obiettivi in armonia con quanto indicato da ANVUR,⁷ in quanto permane la presenza di obiettivi che sono in realtà delle Azioni.

– Aggiungere l'indicazione dei risultati ottenuti in precedenza, come suggerito dal NdV⁸ e da ANVUR⁹, che possano essere considerati una baseline di partenza. Questa informazione è necessaria per valutare gli obiettivi finalizzati al miglioramento del funzionamento (e non per gli obiettivi di progetto): consentirebbe, infatti, sia di poter apprezzare l'eventuale miglioramento della performance organizzativa e individuale rispetto l'anno precedente, sia di capire se i target fissati sono sfidanti rispetto agli obiettivi. Peraltro, il NdV suggerisce che gli stessi risultati di customer satisfaction potrebbero essere utilizzati come una delle baseline nella valutazione della performance per l'anno successivo.¹⁰

Per quanto riguarda le fonti delle informazioni necessarie per la misurazione degli obiettivi, il NdV rileva che sono tutte facilmente accessibili, anche se in qualche caso il Nucleo non dispone di riscontri oggettivi. Il Nucleo auspica pertanto che siano fornite sistematiche evidenze empiriche a sostegno di quanto documentalmente dichiarato circa il raggiungimento dei diversi obiettivi.

Con riferimento alla coerenza con la programmazione degli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale, il NdV esprime una valutazione positiva basata sull'analisi del vigente

⁶ A puro titolo di esempio, con riferimento ai soli Obiettivi/Indicatori Strategici/Target e Obiettivi/Indicatori Operativi, si prenda in considerazione il Macro-obiettivo DD4. La struttura potrebbe essere la seguente:

DD4 - Obiettivo Strategico: Massimizzare gli esiti occupazionali dei laureati

Indicatore Strategico: Tasso di occupazione (Almalaurea) a 3 anni dal conseguimento della laurea magistrale

Baseline: Tasso di occupazione del 78% (dati attuali)

Target: Tasso di occupazione superiore all'80%

DD4a - Obiettivo Operativo 1: Realizzare iniziative di presentazione delle possibilità di inserimento professionale per i laureati

Indicatore Operativo 1: n° di presentazioni

Baseline: 2 presentazioni all'anno

Target 1: almeno 3 all'anno (differenziati per area formativa)

DD4b - Obiettivo Operativo 2: Sviluppare servizi di incontro domanda - offerta

Indicatore Operativo 2: n° di career day

Baseline: 1 career day all'anno

Target 2: 1 career day all'anno

DD4c - Obiettivo Operativo 3: Migliorare la soddisfazione degli studenti per i servizi di placement

Indicatore Operativo 3: tasso di soddisfazione valutato attraverso questionario

Baseline: attualmente il 70% degli studenti si dichiara "soddisfatto" o "molto soddisfatto"

Target 3: 75% di studenti "soddisfatti" e "molto soddisfatti".

⁷ ANVUR rileva a p.6 del feedback come talvolta vengano elevate a obiettivo le azioni descritte a supporto degli obiettivi nel PS16/19 e, di conseguenza, anche nel PP. Ad esempio, a p.21 del PP, "Promozione on line, su portali mirati, dei risultati della ricerca" è un'azione che è stata elevata ad Obiettivo Operativo.

⁸ Punto c) di p.6 della relazione del NdV 2017.

⁹ La presenza della baseline è richiesta anche da ANVUR a p.64 della relazione relativa alle giornate di incontro con i NdV e viene richiesta al punto 4.4 della scheda S4.

¹⁰ Questo consentirebbe anche di rispondere al rilievo di ANVUR che evidenzia come, nelle indagini di customer satisfaction sugli studenti, docenti e TA, "si analizzano i risultati, un'analisi dalla quale tuttavia non sembrano discendere, almeno esplicitamente, ricadute in termini di formulazione o riformulazione degli obiettivi di performance. Si suggerisce in futuro di rendere più evidenti i collegamenti (in ottica ciclica appunto) tra i risultati di queste indagini di ascolto degli utenti e la programmazione della performance."



SMVP le cui finalità, elementi di valutazione e miglioramenti sono chiaramente richiamati anche a p.62-63 del PP.

Infine, il NdV rileva che sarebbe necessario prevedere un momento di monitoraggio infra annuale dei progetti del PP, in modo da valutare in itinere lo stato di avanzamento degli obiettivi per intraprendere eventuali azioni correttive.

1.5 Performance individuale

La Performance individuale è coerentemente integrata, nel SMVP, con la Performance Organizzativa, dove viene distinta la misurazione e valutazione della performance del direttore generale e quella dei dirigenti e del personale tecnico - amministrativo. Il NdV rileva che i criteri di valutazione della performance individuali sono chiaramente indicati nel SMVP, ma che il sistema potrebbe essere maggiormente incisivo se venissero accolti alcuni suggerimenti già espressi nel Parere del Nucleo sul SMVP.

2. Argomentazioni sulla validazione della performance

Ai fini della validazione della Relazione sulla performance anno 2017¹¹, il Nucleo di Valutazione ha seguito le indicazioni fornite da ANVUR¹². In particolare, il NdV si è attenuto ad un meccanismo dicotomico (sì / no), riservandosi di formulare nella propria Relazione annuale suggerimenti volti al miglioramento complessivo della gestione della performance. Il Nucleo, nel processo di validazione, ha utilizzato il criterio contenuto nelle disposizioni vigenti¹³ ed ha verificato che la relazione sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali.

3. Modalità di applicazione delle principali novità introdotte dal D.Lgs. 74/2017, con particolare riguardo al coinvolgimento di utenti e cittadini per la valutazione della performance

a) Elementi che hanno portato al parere sull'aggiornamento annuale del SMVP

Come già evidenziato nel parere del NdV proposto nel documento di 14 febbraio 2018, il giudizio è stato espresso con riferimento alla sola configurazione documentale del SMVP-2018 e non ai suoi possibili esiti fattuali in termini di adeguatezza dei giudizi espressi nei confronti delle varie componenti del personale e del livello di differenziazione degli incentivi riconosciuti ai ruoli dirigenziali e direttivi. Ciò non solo, e banalmente, perché il SMVP-2018 non è ancora stato applicato. Ma soprattutto perché il NdV, nel momento in cui ha espresso il parere, non aveva contezza dei risultati dell'applicazione del SMVP-2017 del quale, peraltro, quello esaminato ricalca ampiamente la configurazione.

b) Valutazione delle performance organizzative tenendo conto delle risultanze delle iniziative di ascolto di cittadini e utenti

Su tale punto l'Ateneo di Verona è all'avanguardia, in quanto non solo partecipa al Progetto *Good Practice* per analizzare la soddisfazione dei servizi erogati dall'ateneo a favore di studenti, docenti e

¹¹ Seduta del NdV dell'11 giugno 2018.

¹² Documento del 7 luglio 2017 "Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca", pp.4-5.

¹³ Art. 14, c. 4, lett. c), D.Lgs. 150/2009.



PTA, ma lo utilizza anche come parametro che va ad influenzare la performance collettiva e, quindi, il premio che viene erogato al personale a tale titolo. Come già ricordato, viene inoltre svolta un'indagine sul Benessere organizzativo (la prossima è prevista alla fine del 2018), i cui esiti vengono utilizzati dall'ateneo per porre in essere alcune azioni correttive in ambiti critici evidenziati dal personale. Infine è presente in ateneo un orientamento al dialogo con gli utenti interni: a titolo di esempio, i direttori di dipartimento sono stati coinvolti in una serie di incontri volti a presentare la riorganizzazione dei servizi di staff dipartimentale e la centralizzazione del servizio acquisti, e a recepire eventuali riscontri in merito; già dallo scorso anno sono stati inoltre inaugurati incontri della dirigenza con il personale per fare il punto sui risultati conseguiti e sui progetti in corso, nonché per raccogliere riflessioni e idee su possibili ambiti di miglioramento.