



**Relazione del Nucleo di Valutazione  
ai fini del sistema AVA - valutazione della performance  
anno 2020**

Seduta del Nucleo di Valutazione del 6 ottobre 2020



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

Prof. Antonio Schizzerotto (*Coordinatore*): Professore Emerito di Sociologia, Università di Trento

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

Prof.ssa Luisa Saiani: Ordinario di Scienze infermieristiche

Prof. Piero Olivo: Ordinario di elettronica, Università di Ferrara

Prof. Gian Maria Varanini: già Ordinario di Storia medievale, Università di Verona

Dott. Sergio Signori: Imprenditore e consulente aziendale

Sig. Christian Pirillo: 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 – 8229 – 8072 – 8087, nelle persone di:

- Dott.ssa Laura Mion
- Dott.ssa Daiana Donati
- Dott.ssa Angela Mellino

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



## Sommario

1. Premessa.....	3
2. Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance.....	3



## 1. Premessa

Questa relazione tiene conto delle Linee guida 2020 per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione. Nella sua stesura ci si è, in particolare, avvalsi della facoltà, prevista da dette Linee Guida, di seguire la Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance" messa a punto dalla stessa ANVUR.

## 2. Analisi del ciclo integrato di performance

---

1	Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2020)?	NO	<p><i>Se no ed è stata data comunicazione del ritardo, commentare:</i></p> <p>A – Il Piano è stato pubblicato in data 15/04/2020.</p> <p>Le ragioni del ritardo risiedono nel cambiamento degli organi di governo dell'Ateneo (dal 1° ottobre 2019) e della nuova nomina del Direttore Generale (avvenuta a decorrere dal 1° febbraio 2020). La stesura del Piano Strategico di Ateneo, approvato dagli Organi collegiali l'11 febbraio 2020, era condizione fondamentale per l'integrazione e la coerenza delle politiche stabilite nel documento strategico di Ateneo con le azioni e gli obiettivi operativi del Piano delle Performance.</p> <p>B – Nella comunicazione di ritardo non erano stati indicati nuovi termini di pubblicazione.</p>
2	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	SI	<p>Nel 2019 presso l'Ateneo di Verona c'è stato il cambio della Governance – Rettore, Direttore Generale e Delegati – con la conseguente rivisitazione della programmazione strategica.</p>
3	Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?	SI	<p><i>Se sì, indicare nei commenti:</i></p> <p><i>Se la modalità di coinvolgimento dei dipartimenti è stata top-down (reazione a obiettivi già stabiliti dalla governance) o bottom-up (costruzione insieme ai dipartimenti degli obiettivi strategici)</i></p> <p>A – La procedura (esplicitata a pagina 4 del documento) è stata di tipo <i>top down</i>, attraverso l'elaborazione di documenti programmatici, ovvero i Piani degli obiettivi dei Dipartimenti e delle Scuole, coerenti con le linee di indirizzo e funzionali al raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico e della Programmazione del personale docente</p> <p><i>Se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti</i></p> <p>B – Per quanto riguarda il riferimento esplicito, nel documento viene fatto riferimento ai PODS (Piani degli Obiettivi dei Dipartimenti e delle Scuole). Tuttavia, i PODS non sono stati formalmente definiti: i Dipartimenti li hanno predisposti e solo in alcuni casi approvati in Consiglio di</p>

---



---

Dipartimento. In nessun caso sono stati approvati dagli organi collegiali di Ateneo.

---

4 Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato? SI

*Se sì, indicare nei commenti:*

*Quanti obiettivi strategici sono previsti*

A – Nel piano integrato sono previsti 48 obiettivi strategici organizzati per Area: 6 per la Didattica, 11 per la Ricerca e Trasferimento Tecnologico, 6 per i Servizi agli studenti, 6 per l'Internazionalizzazione, 6 per le Politiche di reclutamento, 13 per l'area Trasversale.

*Se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università*

B – No, vengono definiti "obiettivi strategici" legati a diversi ambiti di intervento per ciascuna area. Per ognuno di essi sono previste una o più azioni operative, adeguatamente descritte nei progetti.

*Se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico*

C – I 48 obiettivi strategici previsti nel Piano integrato sono coincidenti con altrettanti obiettivi strategici previsti nel Piano Strategico, che sviluppano 28 ambiti di intervento così suddivisi: 4 per la Didattica, 7 per la Ricerca e Trasferimento Tecnologico, 4 per i Servizi agli studenti, 4 per l'Internazionalizzazione, 4 per le Politiche di reclutamento, 5 per l'area Trasversale

*Se è indicata la metrica per la loro misurazione (indicatori e target); se sì, commentare la coerenza semantica con gli obiettivi operativi (o con quelli, comunque denominati, che ne discendono)*

D – Per la realizzazione degli obiettivi strategici sono definite molteplici azioni, per ognuna delle quali, laddove definibile, sono previsti indicatori e target e la baseline di partenza. In dettaglio troviamo 22 azioni per la Didattica, 20 per la Ricerca e Trasferimento Tecnologico, 12 per i Servizi agli studenti, 13 per l'Internazionalizzazione, 7 per le Politiche di reclutamento, 22 per l'area Trasversale. Tutti gli indicatori e i target sono in coerenza semantica con i corrispondenti obiettivi strategici.

*Se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2020 (primo, secondo... ultimo)*

E – Sono tutti obiettivi che si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale dove il 2020 è il primo anno.



---

5	È prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?	NO	<p><i>Se sì, indicare nei commenti:</i></p> <p><i>Se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico</i></p> <p>A – No, a differenza del Piano Strategico precedente, quest'area non è presente. Vi è solo un riferimento a livello di obiettivo strategico di Piano P4 "Sviluppo organizzativo del personale tecnico e amministrativo", declinato su tre obiettivi strategici e altrettante azioni realizzative</p> <p><i>Se ne discendono "obiettivi strategici" e se questi hanno caratteristiche diverse rispetto agli altri (commentate al punto precedente; es. l'area di responsabilità di questi obiettivi strategici è tutta in capo al personale tecnico-amministrativo o è condivisa col personale docente)</i></p> <p>B – Sì, ne discendono obiettivi strategici con le stesse caratteristiche indicate nei punti precedenti</p>
6	Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?	NO	<p><i>La risposta è "sì" se oltre a riferimenti testuali c'è un aggancio esplicito alla programmazione operativa (obiettivi), anche tenendo conto dello scorrimento (nel caso in cui nel Piano precedente fossero stati previsti obiettivi per il triennio).</i></p> <p><i>La risposta è "no" sia se non c'è alcun riferimento, sia se c'è un mero riferimento testuale senza implicazioni nella nuova programmazione.</i></p> <p>No, essendo intervenuto un cambio di Governance per il quale il 2020 è il primo anno di programmazione strategica, il riferimento agli anni precedenti è praticamente assente.</p>
7	Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?	SI	<p>Sì, sono assegnati gli obiettivi a tutti i Dipartimenti (p.133-145)</p> <p><i>Se sì, indicare:</i></p> <p><i>Se tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale (altrimenti specificare la diversa etichetta e modalità di misurazione)</i></p> <p>A – Sì, tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale. In particolare, i Dipartimenti hanno fatto riferimento agli obiettivi del Piano strategico di Ateneo, così come hanno fatto le strutture dell'amministrazione centrale. Le azioni operative dei Dipartimenti hanno una diversa "etichetta", che riporta l'indicazione del nome del Dipartimento e un numero progressivo.</p> <p><i>Se il conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture decentrate (o alle loro articolazioni interne), prevedono attività che coinvolgono anche il personale docente e</i></p>

---



---

			<p><i>ricercatore o dipendono esclusivamente da quello tecnico-amministrativo</i></p> <p>B – Viene coinvolto sia il personale docente che TA</p> <p><i>Se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo</i></p> <p>C – Il personale TA è sempre responsabile</p>
8	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	SI	<p><i>Se sì, indicare:</i></p> <p><i>Se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale</i></p> <p>A – Sì (datawarehouse Pentaho per UNIVR)</p> <p><i>Se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale)</i></p> <p>B – No, il controllo di gestione non prevede anche un sistema di contabilità analitica. Esiste tuttavia una mappatura per centro di responsabilità e macro-destinazione di spesa</p> <p><i>Se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori</i></p> <p>C – Sì, i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio. Questo viene fatto annualmente, non sempre in maniera strutturata, in diversi casi con un approccio qualitativo</p>
9	Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?	SI	<p><i>Se sì, indicare:</i></p> <p><i>Se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP</i></p> <p>A – No, non è una novità di quest'anno</p> <p><i>Se è un'attività sistematica, estemporanea o solo programmata (e quindi se ci sono obiettivi di performance finalizzati ad attivare l'ascolto dell'utenza, indicando a chi sono attribuiti)</i></p> <p>B – È un'attività sistematica</p> <p><i>Quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder)</i></p> <p>C – L'utenza coinvolta è costituita da studenti, docenti, personale TA e imprese</p> <p><i>Quali strumenti, specificando in particolare se sono utilizzati solo questionari e quali ("Progetto Good Practice", ANVUR o redatti ad hoc dall'ateneo) o anche altri strumenti (focus group, interviste, audit AQ, altro)</i></p> <p>D – Good Practice, Almalaurea e questionari ad hoc dell'Ateneo</p>

---



---

*Quale è l'utilizzo dichiarato o evinto (es. influisce sulla programmazione della performance - indicando se strategica o operativa; influisce sulla valutazione della performance - indicando se organizzativa o individuale; altro)*

E – Influisce in modo dichiarato sulla valutazione della performance organizzativa

*Se l'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente*

F – La rilevazione della soddisfazione dell'utenza e l'ascolto delle diverse componenti dell'Ateneo ha influenzato la programmazione del ciclo corrente. Nello specifico, rispetto l'anno precedente, c'è anche una maggiore esplicitazione dell'utilizzo dei risultati dei monitoraggi ai fini dell'implementazione dei progetti di Ateneo, con una chiara definizione della baseline e dei target che ci si propone di raggiungere anche con riferimento alla soddisfazione dell'utenza.

---

10 Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?

SI

*Se sì, indicare:*

*Se ci sono stime sul fabbisogno finanziario per il perseguimento degli obiettivi (indicando quali, strategici o operativi) e se è chiara la ratio con cui si è pervenuti alla stima*

A – Nel piano integrato sono presenti riferimenti di integrazione con il bilancio su due livelli:

1) a livello di progetti operativi: alcuni progetti esplicitano le coordinate contabili e l'ammontare del budget di progetto entro il quale vengono sostenuti costi diretti;

2) a livello di struttura (pagg.149-157): per ogni struttura vengono riportati i servizi erogati, il personale FTE coinvolto, il relativo costo, il budget gestito e/o amministrato comprensivo delle somme necessarie per la realizzazione dei progetti operativi, nonché le dimensioni quantitative dei volumi processati.

*Se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti*

B – No, i nuovi obiettivi non sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti  
*Se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta)*

*l'intenzione di perseguire l'integrazione nel prossimo futuro*

C – No, l'intenzione era stata dichiarata già dal 2017, con l'approvazione del Bilancio unico di previsione come anche riportato a pagina 148.

---

11 Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?

SI

Se sì, nei commenti indicare:

*Se esiste un calendario di budget o se è possibile riscontrare in quale fase della programmazione viene*

---





---

*avviato il processo di budget (in che mese? in sede di pianificazione strategica o operativa?)*

A – Sì, il calendario è indicato a pagina 148, terzo paragrafo

*Se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo)*

B – Sì, ciascun progetto prevede, ove possibile, un'indicazione di budget associato allo svolgimento delle attività necessarie per il raggiungimento di obiettivi di performance

*Quali soggetti sono destinatari di un'attribuzione di budget (solo aree dirigenziali, dipartimenti, centri e scuole o eventualmente anche sottostrutture, seppur senza diretta responsabilità di spesa)*

C – I soggetti destinatari sono le aree dirigenziali, il sistema bibliotecario, i Dipartimenti, i Centri e le Scuole

*Se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance*

D – No, nella nota illustrativa allegata al bilancio preventivo non ci sono riferimenti agli obiettivi di performance

*Qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate*

E – Il modello di ripartizione non è basato sul piano degli obiettivi dipartimentali e la ripartizione delle risorse viene stabilita per ambiti di spesa (ricerca, funzionamento, internazionalizzazione, tutoraggio, attrezzature, ricerca di base). Il modello è stabilito in sede di definizione delle linee guida di budget ed è differenziato per tipologia (ad esempio ricerca in base alla performance, funzionamento in base alla numerosità dei docenti, ecc.)

---

12 Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?

Si conferma quanto riportato nella scheda della Relazione 2019.

---

13 Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo?

- Pubblicazione sul sito
- Informazioni ufficiali interne
- Assemblea di presentazione al personale TA.

Il coinvolgimento del personale TA ha riguardato riunioni di confronto per la predisposizione del piano delle performance, ma non la condivisione del piano approvato.



---

14 Altre osservazioni

Il NdV riconosce l'ulteriore miglioramento avvenuto nell'ultimo anno nella rappresentazione degli obiettivi, a garanzia di una completa coerenza tra Piano Strategico e Piano della Performance, nonché di un preciso futuro monitoraggio dei risultati raggiunti grazie al chiaro collegamento tra linea strategica, obiettivo, baseline, target e progetto.

Il NdV apprezza anche che sia stato accolto il suggerimento riportato nella Relazione 2019, di dichiarare in modo più esplicito in che modo la soddisfazione e il monitoraggio dell'utenza venga preso in considerazione nel processo di programmazione strategica.

Il NdV vede in modo molto positivo le azioni di miglioramento che verranno adottate nei prossimi cicli di gestione delle performance. In particolare, quelle volte a:

- a. migliorare - mediante adeguate forme di comunicazione interna/informazione - la percezione del personale tecnico amministrativo in relazione al sistema di misurazione e valutazione e al sistema premiante da rilevarsi attraverso l'indagine sul benessere organizzativo;
- b. prevedere nella relazione della performance la presenza di evidenza documentale che dia riscontro oggettivo dei risultati raggiunti dal progetto;
- c. prevedere una fase di monitoraggio intermedio necessaria per identificare eventuali ostacoli alla realizzazione degli obiettivi e per consentire la revisione di tempistiche o target dei progetti;
- d. armonizzare l'integrazione della fase di consuntivazione del ciclo della performance con la consuntivazione a livello strategico e finanziario;
- e. integrazione del Piano delle performance della struttura gestionale con i Piani degli obiettivi dei Dipartimenti e delle Scuole (PODS), al fine di assicurare la massima coerenza tra la programmazione attuativa della componente accademica e di quella tecnico-amministrativa. Il NdV ribadisce a tale proposito l'importanza che i PODS vengano formalmente definiti dai Consigli dei Dipartimenti/Scuole e dall'Ateneo.

Il NdV, con riferimento al punto 13 della presente Relazione, suggerisce una maggiore condivisione del piano approvato con il personale TA, che dunque non si limiti alle sole riunioni di confronto per la predisposizione dello stesso.

Con riferimento al suggerimento del NdV, contenuto nella relazione sulla performance 2019, di accogliere la richiesta di ANVUR di esplicitare nel budget anche le risorse da destinare al Piano delle Performance (si vedano linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane), si rileva che il suggerimento non è stato accolto. Infatti, la struttura del



---

budget è uguale a quella del bilancio: nel budget non si fa cenno di previsione di spesa per il piano delle performance né di alcuna delle spese riportate all'interno del piano. In linea con le indicazioni di ANVUR e della letteratura aziendale, nonché con la logica della pianificazione e controllo, il budget dovrebbe essere il sunto economico e finanziario di tutte le previsioni di spesa a valle del piano delle performance, mentre invece è fatto prima e con una logica diversa.

Il NdV suggerisce quindi di intraprendere un percorso di vera pianificazione e controllo, definendo le dimensioni necessarie alla corretta gestione e correlando tutti gli strumenti di gestione aziendale quali contabilità generale, contabilità analitica, piano delle performance, budget e controllo di gestione in generale per una chiara attività di pianificazione controllo e consuntivazione.

---