



UNIVERSITÀ
di **VERONA**

Nucleo di Valutazione

RELAZIONE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE

sulla valutazione della performance

Relazione AVA - seconda sezione

Seduta del Nucleo di Valutazione 27 giugno 2017



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

Ing. Elisabetta Pellegrini (*Vice Coordinatore*): Dirigente della Regione Veneto

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

Prof.ssa Donata Vianelli, Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università di Trieste
Studente (*in fase di nomina*)

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 e fax. 045 8028630, nelle persone di:

- Dott.ssa Laura Mion
- Dott.ssa Cinzia Goattin
- Dott.ssa Angela Mellino

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

La Relazione è consultabile sul sito web <http://www.univr.it/main?ent=organo&id=419&tipo=13>



Sommario

1. RISCONTRI SULLA GESTIONE DEL CICLO DI PERFORMANCE	3
2. INFORMAZIONI IN MERITO ALLA DEFINIZIONE (IN CORSO) DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE.....	9
3. CONCLUSIONI.....	10



Il presente documento è stato redatto dal NdV tenendo conto delle “Linee guida 2017 per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione” (maggio 2017), e si è basato sul monitoraggio del ciclo di gestione della performance dell’anno 2016. La struttura della relazione è articolata nei punti richiesti da Anvur e suddivisa nelle tre sezioni di seguito descritte, seguite dalle Conclusioni.

1. Riscontri sulla gestione del ciclo di performance

a. Stato dell’integrazione delle pianificazioni, indicando le maggiori difficoltà, i vantaggi e i limiti di applicazione dell’approccio promosso da ANVUR

Il NdV ha esaminato i passi in avanti fatti dall’Ateneo scaligero in tema di integrazione tra Piano delle Performance e altri processi di pianificazione.

Con riferimento al **Piano Strategico (PS)**, anche sulla base delle indicazioni del NdV riportate nella Relazione annuale AVA, sezione performance, e di validazione della relazione 2015, l’Ateneo ha perfezionato il processo di collegamento delle linee strategiche con gli obiettivi organizzativi generali di Ateneo e specifici di struttura, nonché con il Piano degli Obiettivi di Dipartimento e delle Scuole (PODS) (documento programmatico di ciascun Dipartimento e Scuola, elaborato in coerenza con le linee di indirizzo e funzionale al raggiungimento degli obiettivi del PS) e il Piano della Performance della Struttura Gestionale (PPSG) (documento che individua obiettivi e azioni dell’area tecnico-amministrativa) (*Piano Strategico*, pp.5-6; *Relazione Performance*, p.32). Nell’analisi del ciclo di performance, per ogni obiettivo strategico-pluriennale, individuato all’interno di ognuna delle Aree strategiche del piano (Ricerca scientifica, Didattica e Terza missione), e per ogni Fattore abilitante/qualificante (Persone, Infrastrutture ed Efficienza gestionale) è stato creato un collegamento con gli obiettivi operativi corrispondenti, il cui raggiungimento è stato monitorato con opportuni indicatori, in funzione del raggiungimento degli obiettivi di medio – lungo periodo dell’Ateneo.

Per quanto una piena integrazione del Piano delle Performance con la programmazione economico – finanziaria sia obiettivo ancora in progress (cfr. Piano delle Performance 2017-2019, cap. 6, in cui, tra le azioni di miglioramento, sono indicate l’assegnazione di risorse finanziarie sempre più coerenti con gli obiettivi operativi assegnati e un progressivo allineamento temporale tra la redazione del Bilancio di previsione e la stesura dei documenti di programmazione attuativa delle strategie d’Ateneo) meritano apprezzamento la revisione del Regolamento di Ateneo per l’Amministrazione, la Finanza e la Contabilità, particolarmente per la previsione di assegnare budget operativi a ciascuna direzione e nella responsabilità dei singoli dirigenti, e la revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, reimpostato su una declinazione a cascata degli obiettivi organizzativi su obiettivi individuali dei singoli dirigenti, responsabili sui budget gestiti, e dei successivi livelli di responsabilità; con questo ponendo le basi per la prevista maggiore integrazione tra programmazione e rendicontazione degli obiettivi gestionali e programmazione e rendicontazione delle risorse economiche.

Questa tendenza verso l’integrazione è stata esplicitata nel Piano delle Performance della struttura gestionale 2017-2019, dove agli indicatori di performance è stato collegato un primo tentativo di verifica e sostenibilità degli obiettivi delle singole Direzioni rispetto al budget assegnato, finalizzato ad assicurare una maggiore responsabilizzazione nella spesa.

Con riferimento specifico al Piano delle Performance, il NdV rileva quindi la consapevolezza e la volontà dell’Ateneo di migliorare l’integrazione del Piano delle Performance con la programmazione economico finanziaria, strutturando i dati di budget in modo che siano più direttamente collegabili con le finalità da perseguire. Tuttavia siamo ancora in una fase embrionale di *performance budgeting*, che potrà essere sviluppata associando, nel Piano, gli obiettivi di performance (sia strategici che operativi)



alle relative risorse, consentendo anche, in una prospettiva futura, un confronto misurabile di avanzamento nei diversi esercizi. Questo proposito viene esplicitato dall'Ateneo anche nel Piano delle Performance 17-19 tra le azioni di miglioramento del ciclo di gestione.

Il NdV evidenzia infine che a livello organizzativo, l'integrazione è favorita dall'accostamento delle competenze programmatiche del Servizio Controllo di gestione e reporting direzionale, con quelle dei Servizi di Valutazione e Qualità e dei Servizi di Valutazione e Performance organizzativa, tutte in staff alla Direzione Generale (Relazione Performance, p.56).

L'integrazione tra Piano Integrato delle Performance e Piano per la Prevenzione della Corruzione e Programmazione per la Trasparenza e l'Integrità (PTPC), è realizzata riportando gli obiettivi di quest'ultimo all'interno del Piano integrato delle Performance. Tuttavia non si evincono dalla lettura le finalità connesse al ciclo delle performance, che andrebbero maggiormente esplicitate. Il NdV apprezza comunque la presa di coscienza dell'Ateneo scaligero sulla necessità (evidenziata a p.3 e 5 del PTCP), per gli esercizi a venire, di integrare il PTCP con gli altri documenti programmatici in modo che la pianificazione delle attività derivi da indirizzi ed obiettivi di carattere strategico nei diversi ambiti istituzionali – didattica, ricerca e terza missione, coerentemente con gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale, e con il programma di utilizzo delle risorse, in cui la trasparenza e l'anticorruzione diventino dimensioni costitutive della performance nella strategia di lungo periodo.

Infine, nell'analisi del ciclo delle performance viene anche riportata l'integrazione con documenti quali il Modello di Assicurazione della Qualità (MAQ), il Documento di Progettazione dell'Offerta Formativa (POF), e il Piano Obiettivi di Dipartimento, quest'ultimo chiaramente esplicitato anche nel Piano Strategico.

Il NdV valuta positivamente le scelte dell'Università di Verona in termini di integrazione delle pianificazioni legate alla gestione del ciclo delle performance, pur evidenziando alcuni elementi di possibile miglioramento, sopra descritti, che sono già stati in parte accolti nel Piano delle Performance 17-19.

In una prospettiva trasversale, pur apprezzando la chiarezza di impostazione dei documenti di pianificazione nel loro complesso, il NdV auspica particolare attenzione alla coerenza terminologica, in modo da facilitare l'integrazione sistemica. Per fare un esempio concreto, il Piano Strategico definisce Fattori Qualificanti le Persone, le Infrastrutture e l'Efficienza gestionale, mentre nel ciclo delle performance vengono definiti Fattori Abilitanti. Manca inoltre, nel paragrafo 3.3. a p. 13 della Relazione sulla Performance, la sintesi degli obiettivi legati all'Efficienza Gestionale, che poi vengono comunque trattati nelle pagine successive (da p.25 in poi).

Per concludere, in relazione allo stato di integrazione delle pianificazioni, il NdV rileva che l'approccio proposto da Anvur presenta indubbi vantaggi perché introduce in tutti gli Atenei una programmazione integrata che dovrebbe massimizzare le performance dell'Ateneo, ma viene forse lasciata troppa libertà agli Atenei nella predisposizione dei documenti programmatici, che porta ad una disomogeneità di approccio non sempre giustificata da esigenze di contesto legate al singolo Ateneo. Anche dalla lettura dei feedback di Anvur sui 31 Atenei già analizzati, il NdV nota che ci sono molte osservazioni legate alla mancanza di elementi considerati rilevanti dai valutatori Anvur: se venissero predisposte delle guide chiare, contenenti tutti gli elementi da inserire, queste lacune verrebbero certamente colmate rendendo anche più facile il processo di valutazione. Peraltro, a fronte di questa analisi dei documenti programmatici proposti dai diversi Atenei, Anvur potrebbe identificare alcune best practice e proporre un modello omogeneo per tutti.

b. Caratteristiche e criticità dell'eventuale mappatura dei processi (descrizione dinamica dell'organizzazione, a partire dai prodotti e dai servizi erogati dalle unità organizzative responsabili).



Il piano della performance della struttura gestionale dell'Ateneo individua per ciascuna area strategica e per ciascun fattore qualificante gli obiettivi strategici (pluriennali) assegnati alla struttura gestionale, a cui saranno agganciati annualmente gli obiettivi operativi e le specifiche azioni da mettere in atto. Peraltro, il potenziamento di questa analisi si è realizzato con l'approvazione, nel gennaio 2017, del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, focalizzato in particolare sulla performance individuale e sul suo impatto sull'organizzazione.

Il Nucleo di Valutazione ha apprezzato lo sforzo dell'Ateneo nel mappare dei processi nel Piano delle Performance, anche se l'allineamento con le indicazioni dell'ANVUR è ancora parziale (si veda ad esempio, la descrizione dinamica dell'organizzazione a partire dai prodotti e dai servizi erogati dalle unità organizzative responsabili).

c. Declinazione della pianificazione (con approccio integrato) presso le strutture decentrate

Per quanto riguarda i Piani degli obiettivi dei Dipartimenti e delle Scuole, sono stati considerati come obiettivo operativo nell'ambito dei Fattori di Efficacia Gestionale per il 2016, ma solo in termini di formalizzazione della modalità di integrazione, in quanto la loro attuazione è prevista per il 2017. Di conseguenza, il NdV, pur riconoscendo da questo punto di vista un elemento di debolezza, può dare atto all'amministrazione di aver iniziato un percorso di raccordo tra pianificazione centrale e pianificazione delle strutture decentrate.

d. Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani (e relativa chiarezza degli attributi con cui vengono definiti: strategico, operativo, di funzionamento, di processo, di progetto o al.);

Il NdV rileva che gli obiettivi sono chiaramente definiti, partendo dal Piano strategico con una definizione a cascata degli obiettivi operativi. Si tratta di obiettivi ben strutturati e orientati al miglioramento, in totale 33 di cui 21 dedicati all'efficienza gestionale. Infatti, nell'individuare gli obiettivi operativi dell'anno, l'Ateneo ha ritenuto di dover dare priorità a quelli relativi ai fattori qualificanti, in particolare all'efficienza gestionale e allo sviluppo delle professionalità del personale, al fine di gettare le basi per lo sviluppo futuro, in linea anche con le richieste del Piano strategico, di specifici servizi di supporto alla ricerca scientifica e specifici servizi rivolti agli studenti e laureati.

Ogni obiettivo operativo è collegato ad una o più strutture, facilitando il processo di monitoraggio della performance della struttura organizzativa. Si raccomanda per il futuro di valutare con attenzione la scadenza degli obiettivi, tenendo conto della necessità di fissare in alcuni casi obiettivi più sfidanti, e di introdurre un sistema di monitoraggio intermedio che consenta di impostare eventuali azioni correttive.

e. Qualità dei sistemi di valutazione della performance individuale (sia del personale con responsabilità che di quello senza), indicando eventuali criticità nell'ancoraggio a quella organizzativa (intesa come performance delle unità organizzative responsabili);

Con riferimento al 2016, quest'area era ancora debole, ma è stata completamente rivista con il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance, approvato nel gennaio 2017, che quindi potrà produrre effetti compiutamente valutabili solo al completamento del primo ciclo delle performance condotto dal vigente e rinnovato sistema di misurazione e valutazione, da un lato, e la valutazione delle prestazioni individuali dall'altro, attesa entro marzo 2018.



f. *Qualità degli indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e dei target definiti;*

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. Il NdV segnala, pertanto, l'opportunità di valutare con attenzione gli obiettivi strategici anche attraverso un sistema di monitoraggio intermedio che consenta di impostare eventuali azioni correttive nel caso si rilevi in corso d'anno un significativo scostamento dalle previsioni di partenza.

Il NdV rileva inoltre che sono sempre riportate le strutture responsabili del raggiungimento degli obiettivi e, in caso di strutture plurime, che viene indicato il responsabile principale. Sarebbe tuttavia auspicabile riportare più esplicitamente anche il peso/contributo di ciascuna struttura al raggiungimento degli obiettivi, in modo da tenerne conto nelle fasi di successiva valutazione e miglioramento nell'assegnazione delle responsabilità, impattando positivamente sulla performance organizzativa. Nel paragrafo 2.3 del Piano delle Performance 2017-2019 (*Obiettivi operativi per struttura*) il NdV prende atto che l'Ateneo ha comunque provveduto ad esplicitare una vista differente degli obiettivi operativi, sintetizzati in tavole distinte per direzione, tramite cui sono identificati obiettivi, indicatori, target, peso (sul totale degli obiettivi di cui la direzione risulta capofila) ed altre direzioni coinvolte.

Ci sono inoltre ulteriori elementi che vengono rilevati di seguito dal NdV con riferimento alla qualità degli indicatori.

- a) Nel ciclo delle performance dell'Ateneo, il momento della Programmazione Strategica è riservato al solo Piano Strategico, mentre quello della Pianificazione operativa, derivato dal primo, si scinde in due: da una parte la programmazione degli obiettivi attuativi della struttura gestionale, che confluisce nel Piano delle Performance, dall'altra parte le singole programmazioni degli obiettivi attuativi di Dipartimenti e Scuole, che confluiscono nei Piani degli Obiettivi dei Dipartimenti e delle Scuole. Pertanto, manca nel Piano della Performance qualsiasi riferimento alle strutture Dipartimentali in termini di indicatori e target. La partecipazione dei dipartimenti è inclusa solo in alcuni obiettivi ma il loro ruolo rimane sempre generico. Il NdV suggerisce quindi di integrare nel Piano delle Performance la pianificazione di obiettivi ed azioni di miglioramento delle attività dei Dipartimenti e delle Scuole, auspicando una maggior partecipazione delle strutture dipartimentali, in quanto questo punto è più volte presente nei feedback di valutazione di Anvur sulle Università italiane fino ad oggi valutate.
- b) Gli indicatori sono legati alla realizzazione dell'attività e non sempre alla performance realizzata in termine di raggiungimento dell'obiettivo strategico (di cui mancano gli indicatori). Ad esempio, se l'obiettivo strategico è di aumentare l'offerta di tirocinio e stage, anche all'estero, l'indicatore "n° di aziende" e "n° di laureati partecipanti all'evento Univerò" non mi indica se ho raggiunto o meno l'obiettivo. Indicatori avrebbero dovuto ad esempio essere il "n° di stage esteri offerti (non necessariamente concretizzati)" e il "n° di stage nazionali". Sostenere che il numero di aziende e/o il numero di partecipanti all'evento Univerò è superiore a quello dell'anno precedente non consente di verificare il raggiungimento dell'obiettivo strategico. Analogamente, sostenere la condivisione di valori e obiettivi e il rafforzamento del senso di appartenenza, misurato dall'indicatore numero di assemblee e/o incontri organizzati. Questo indicatore non risulta essere sufficiente perché verifica semplicemente la realizzazione di un'attività, mentre poteva essere affiancato da alcuni indicatori quali/quantitativi rilevati per esempio, dal questionario sul benessere organizzativo.
- c) Ancora, la performance relativa ai vari servizi non prende in considerazione i risultati ottenuti nelle valutazioni, immediatamente più significativi per apprezzare il miglioramento della performance organizzativa e individuale.



- g. *Livello di partecipazione dei dipendenti (eventuali impatti sulla definizione del Piano di indagini sul benessere organizzativo o indagini simili) e di altri stakeholder (indagini di contesto o simili);*

Il NdV rileva che l'Università di Verona è molto attenta ad acquisire informazioni da parte dell'utenza sui servizi erogati e da parte del personale TA che, fornendo un quadro sufficientemente completo della situazione dell'Ateneo, possono essere presi in considerazione nei documenti programmatori. In particolare, si apprezza la molteplicità delle indagini utilizzate, non solo quella sul Benessere Organizzativo ma anche il ricorso al progetto nazionale "Good Practice", che ha coinvolto 29 atenei italiani. Il collegamento tra i dati rilevati e l'impostazione del Piano della Performance è forte, in quanto vengono monitorati (in termini di soddisfazione dell'utenza e di efficienza delle prestazioni) sia i servizi comuni, sia quelli specifici rivolti agli studenti, da un lato, ai docenti e al personale TA, dall'altro lato. Il monitoraggio è, poi, integrato da confronti con altre università partecipanti all'indagine.

Inoltre, lo stesso processo di individuazione degli obiettivi strategici gestionali 2016-2018 ha visto il coinvolgimento diretto dei dipendenti: in particolare, il confronto con il management delle strutture accademiche e della struttura gestionale ha contribuito a mettere in luce aree trasversali di miglioramento e, a conclusione del processo di pianificazione, le scelte sono state immediatamente comunicate a tutto il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

- h. *Livello di condivisione del Piano con il NdV ed eventuale funzione ricoperta (parere, lettura, approvazione);*

Il NdV pur non esprimendo un parere, in fase preventiva, rispetto alla redazione del Piano delle Performance da parte dell'Amministrazione, ne dà ampia lettura in occasione dei suoi svariati interventi come OIV nell'ambito del ciclo della performance,

In tali occasioni, infatti, il NdV deve giocoforza confrontare i documenti di rendicontazione con gli obiettivi contenuti nel Piano delle Performance per verificarne la rispettiva coerenza.

A tal proposito, non sono mancati in passato i pareri espressi dal NdV rispetto a tali Piani delle Performance; si veda ad esempio quanto richiamato dal NdV in occasione della validazione della Relazione sulle Performance 2015 (seduta del 12/09/2016):

"Il NdV ritiene, [...] che il Piano delle performance dell'esercizio 2015 manchi sia di una chiara integrazione delle linee strategiche con gli obiettivi organizzativi generali di Ateneo e specifici di struttura, sia di un'esplicitazione in termini quantitativi delle soglie al raggiungimento delle quali i singoli obiettivi specifici si possono dire raggiunti. La conseguenza di queste due lacune è data dalla pratica impossibilità di sottoporre a verifica puntuale i risultati effettivamente raggiunti dalle singole strutture di Ateneo e il grado della loro rispondenza alle linee strategiche.

[...] nel nuovo Piano delle Performance per il periodo 2016-2018 si osservano evidenti segni di miglioramento per quanto attiene alle connessioni tra il Piano stesso e le Linee strategiche dell'Ateneo e per ciò che riguarda l'individuazione di obiettivi specifici di area strategica, di azioni per la realizzazione dei medesimi e di messa a punto di indicatori della misura in cui ciascun struttura amministrativa persegue effettivamente i risultati che sarebbe tenuta a raggiungere."

- i. *Impatto del feedback sulla pianificazione della performance 2017-19 (per chi ha ricevuto; influenza per chi non l'ha ricevuto ma ha potuto consultare quelli redatti per le altre università messi a disposizione nell'area riservata del sito dell'ANVUR).*



L'Università di Verona non ha ricevuto da ANVUR un feedback che potesse essere utilizzato nella pianificazione della performance 2017-19. I feedback sugli altri atenei sono stati tuttavia utilizzati dal NdV per predisporre la relazione annuale.



2. Informazioni in merito alla definizione della Relazione sulla performance

Il NdV rileva l'esistenza di un processo strutturato e coerente che ha portato l'Ateneo di Verona alla valutazione degli obiettivi presenti nella Relazione sulla Performance 2016. Il processo (p.47 della Relazione) si è articolato in cinque fasi e ha coinvolto tutti gli uffici dell'Ateneo: le prime due, ovvero la raccolta dei dati (mese di febbraio 2017) e l'analisi per singola struttura (marzo 2017), ha visto il coinvolgimento delle Strutture di Direzione e Staff; la fase di integrazione e condivisione dell'analisi, svolta nel marzo e aprile 2017, è stata seguita dal Direttore Generale e dalle Direzioni. Infine nel maggio 2017 si è curata la stesura della relazione, a carico della Direzione Generale, e si è tenuta la presentazione al CdA (p.47 della relazione).

Il NdV evidenzia il carattere esaustivo delle informazioni riportate nella Relazione, che presenta una sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder esterni, delinea il contesto esterno di riferimento, descrive i principali tratti qualitativi e quantitativi dell'amministrazione, illustra i risultati raggiunti a livello nazionale e internazionale. La parte centrale della Relazione è dedicata alla rendicontazione del grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel Piano delle Performance 16-18, strutturata per ogni obiettivo operativo nei seguenti parametri: descrizione dell'outcome, eventuali variazioni intervenute nel corso dell'anno, il valore consuntivo dell'indicatore, il grado di raggiungimento dell'obiettivo e lo scostamento tra risultato atteso e raggiunto. Grazie anche ai prospetti riassuntivi contenuti negli allegati 1 e 2 della relazione, è possibile agevolmente rilevare che dei 33 obiettivi identificati dal Piano delle Performance 16-18, 20 sono stati pienamente raggiunti (61%), 5 obiettivi sostanzialmente raggiunti (15%), 7 obiettivi parzialmente raggiunti (21%) e 1 solo obiettivo non raggiunto (Efficienza Gestionale - Reporting direzionale, pp.28-29 della Relazione), per motivi esogeni che hanno compromesso il raggiungimento dei risultati target programmati. Tale obiettivo è stato quindi riproposto nel Piano delle Performance 17-19 (p.39).

Si segnala infine che l'Ateneo di Verona ha coinvolto i dipendenti nel processo di valutazione, anche grazie a indagini come quella già citata sul benessere organizzativo, dove l'Ateneo ha registrato una situazione molto positiva anche nel confronto con altri Atenei.

Così come richiesto dall'ANVUR, in vista dei cicli successivi, si riporta in allegato una rappresentazione grafica/tabellare dell'organizzazione di Ateneo dal punto di vista:

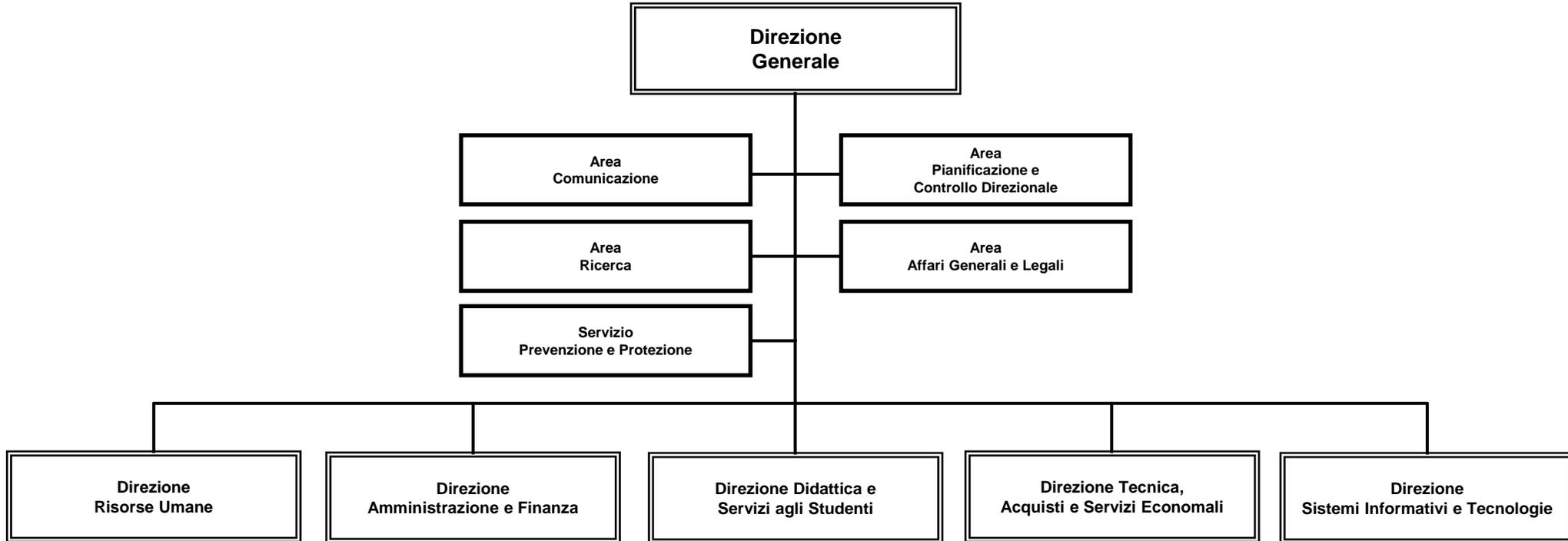
- i. delle strutture amministrative (Organigramma);
- ii. delle strutture di didattica e ricerca (indicando le relazioni tra Scuole, Dipartimenti, CdS ecc.);
- iii. della distribuzione del budget (Centri di responsabilità/costo).

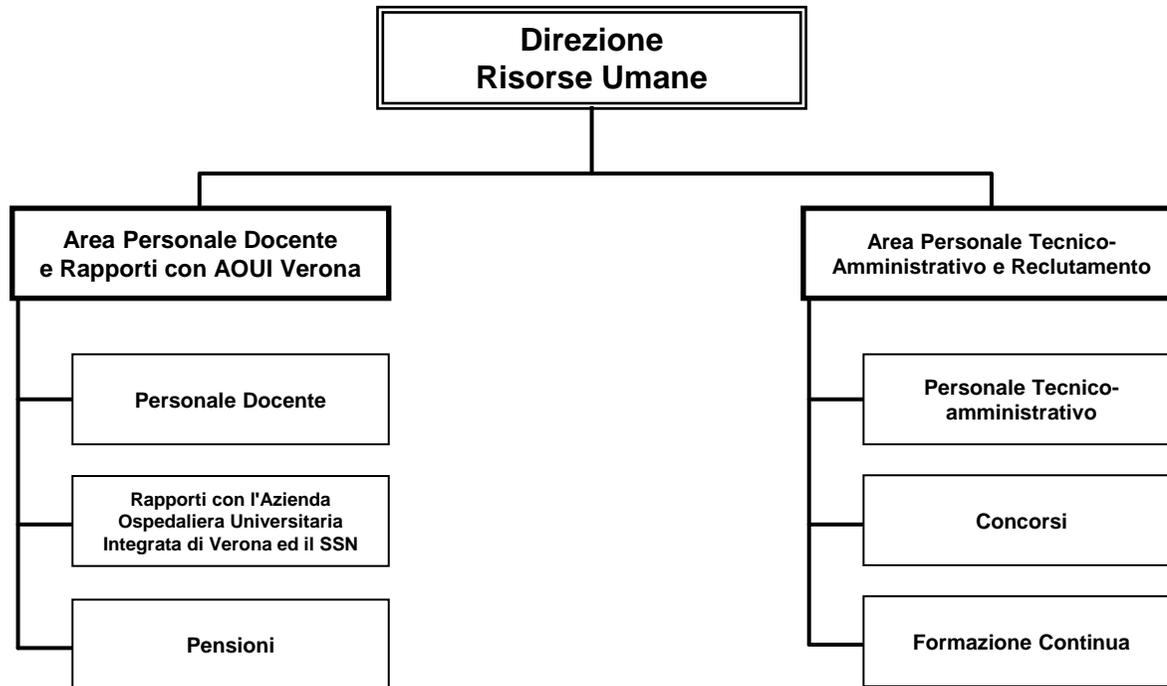


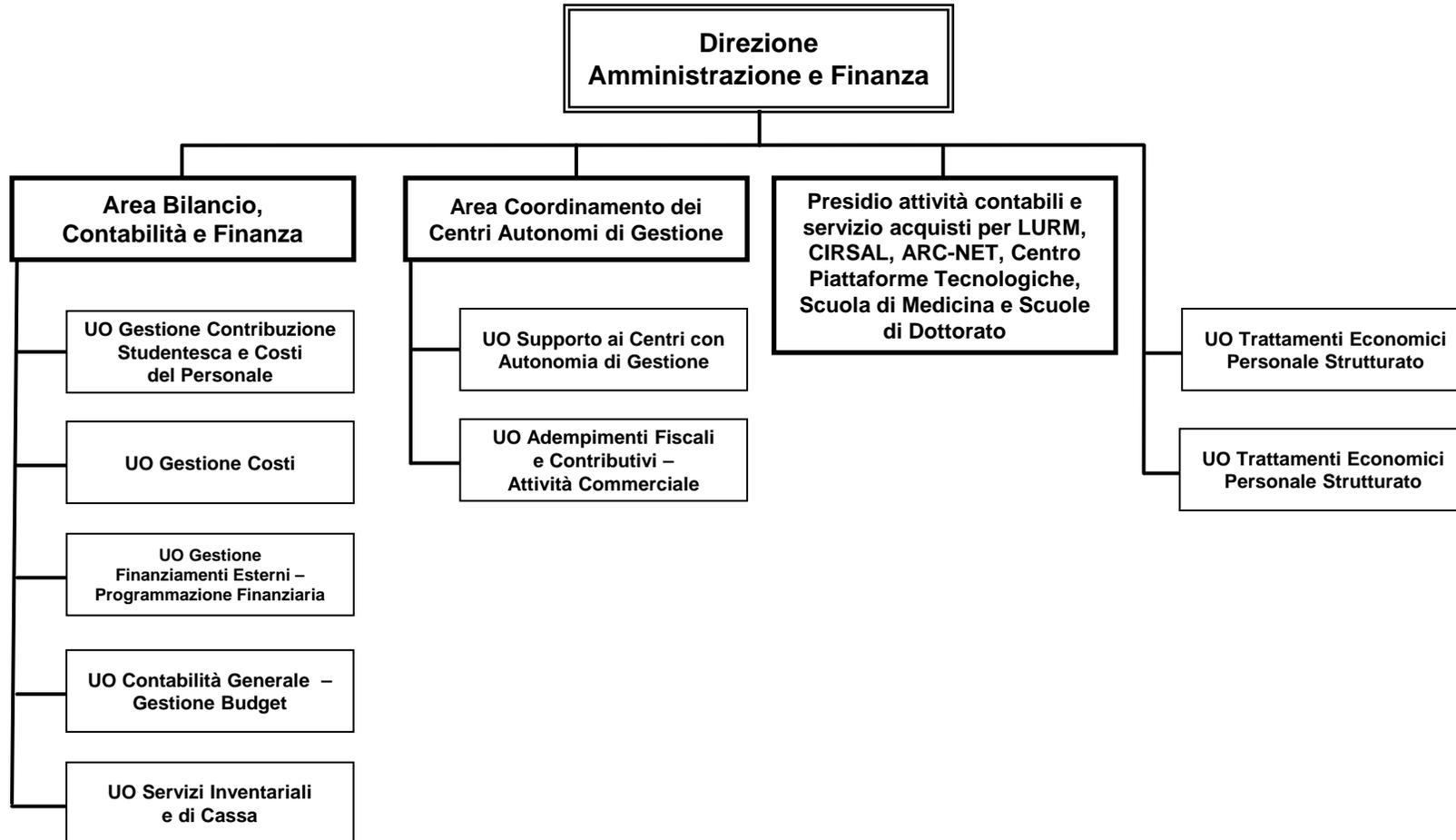
3. Conclusioni

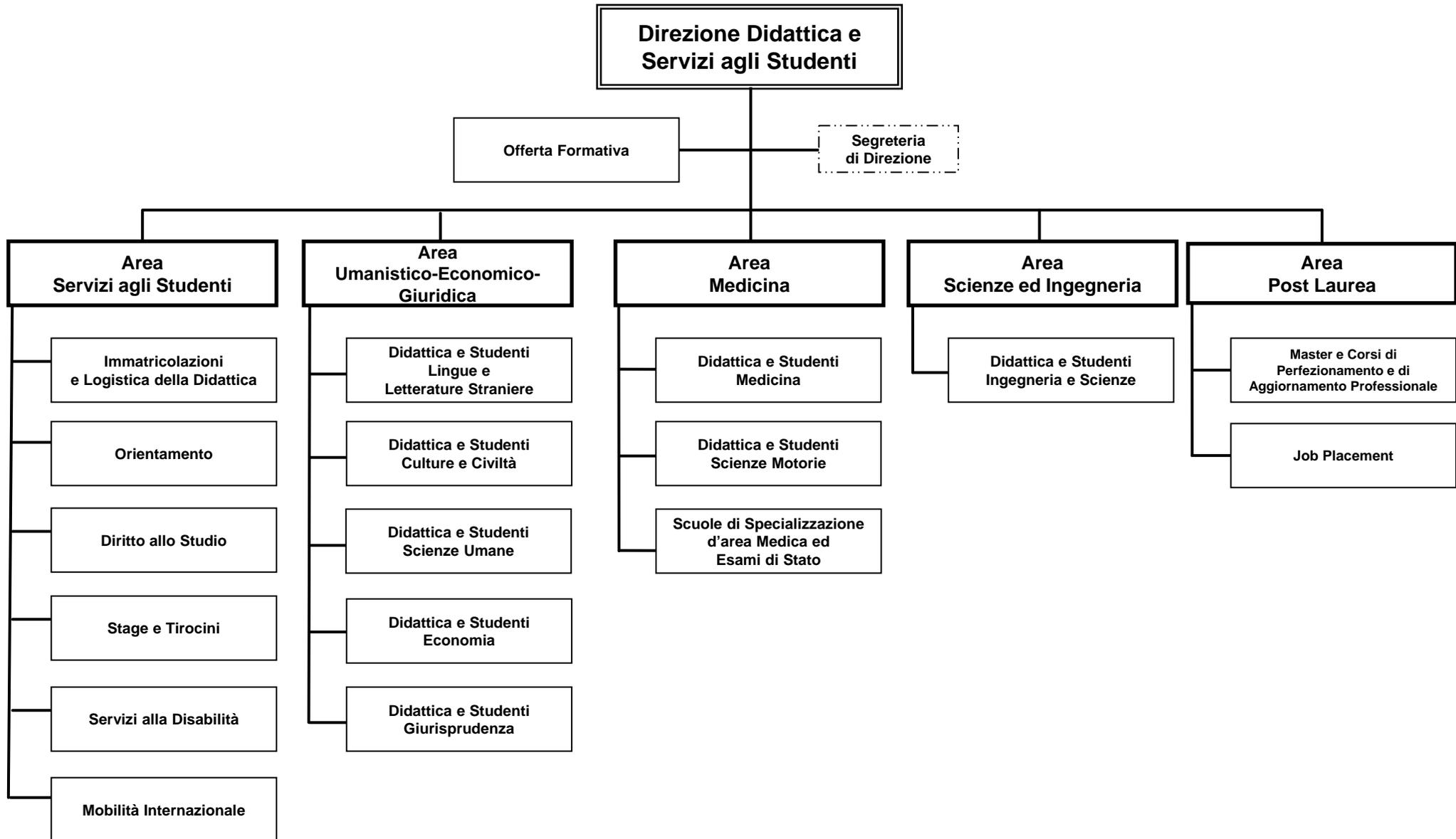
Punti di forza e aree di miglioramento della performance di ateneo.

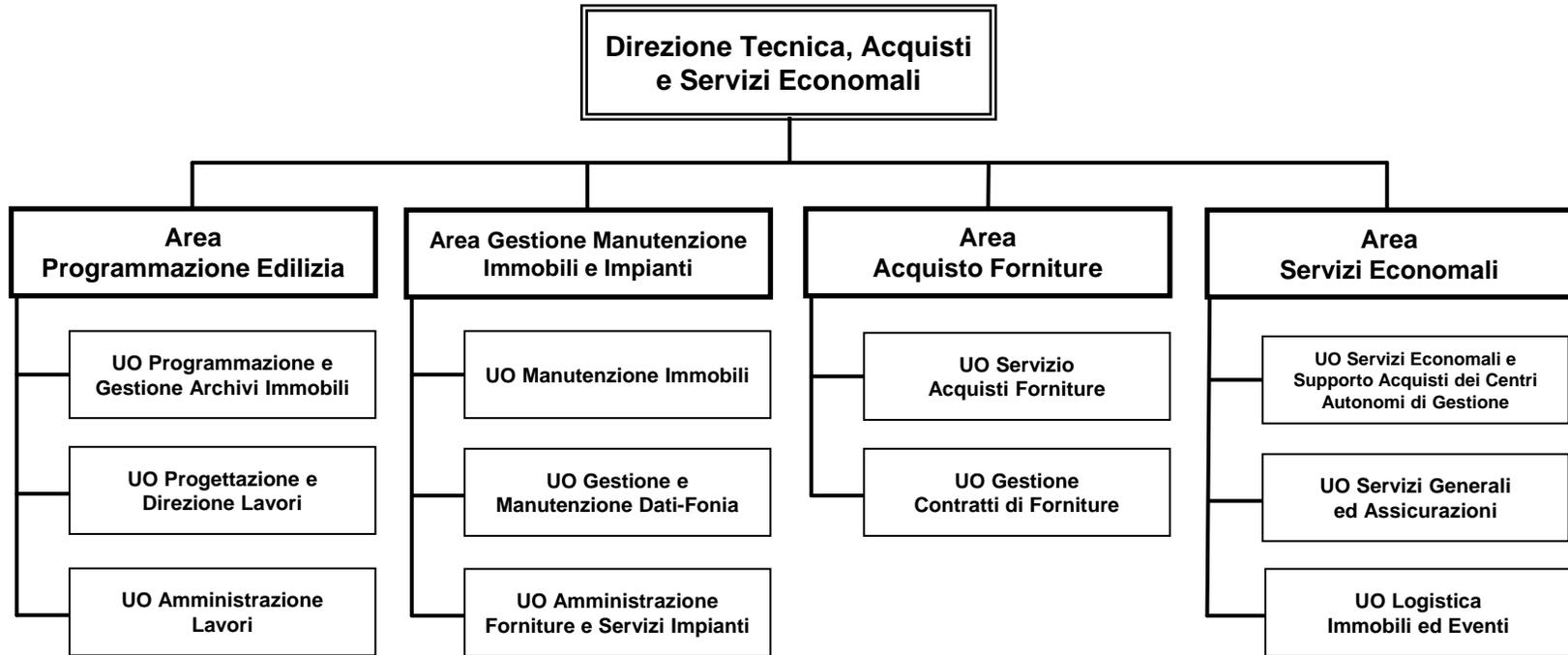
Il NdV può dare atto all'Ateneo di Verona di aver avviato un processo di programmazione e monitoraggio della performance dell'Ateneo volto a creare e sviluppare costantemente una cultura della valutazione funzionale al miglioramento della performance organizzativa e, quindi, al miglioramento della soddisfazione dell'utenza, sia in termini di studenti che di personale docente e TA. Il percorso intrapreso verso un maggior affinamento degli indicatori e di conseguenza della diversificazione nei risultati delle valutazioni, pur avendo fatto grandi passi in avanti, resta tuttavia in alcuni punti migliorabile. Gli effetti positivi potranno venire apprezzati solo al completamento del primo ciclo delle performance condotto dal vigente e rinnovato sistema di misurazione e valutazione, da un lato, e la valutazione delle prestazioni individuali dall'altro, attesa entro marzo 2018. Inoltre, come già rilevato in riferimento all'analisi del ciclo di gestione della performance, si auspica un crescente livello di integrazione tra le pianificazioni, in particolare quella economico – finanziaria ma anche con i Piani dei Dipartimenti, integrazioni che sono state recepite come ambiti di miglioramento già nella stessa Relazione sulla Performance 2016, e che verranno perfezionate con la maturazione di un sistema di *performance budgeting* che nel 2016 era ancora in fase embrionale. Infine, il NdV evidenzia l'importanza che deve essere data alla definizione degli indicatori utilizzati per monitorare gli obiettivi strategici (punto 1.f sopra descritto), che possono essere perfezionati impattando in questo modo sul miglioramento della performance organizzativa.

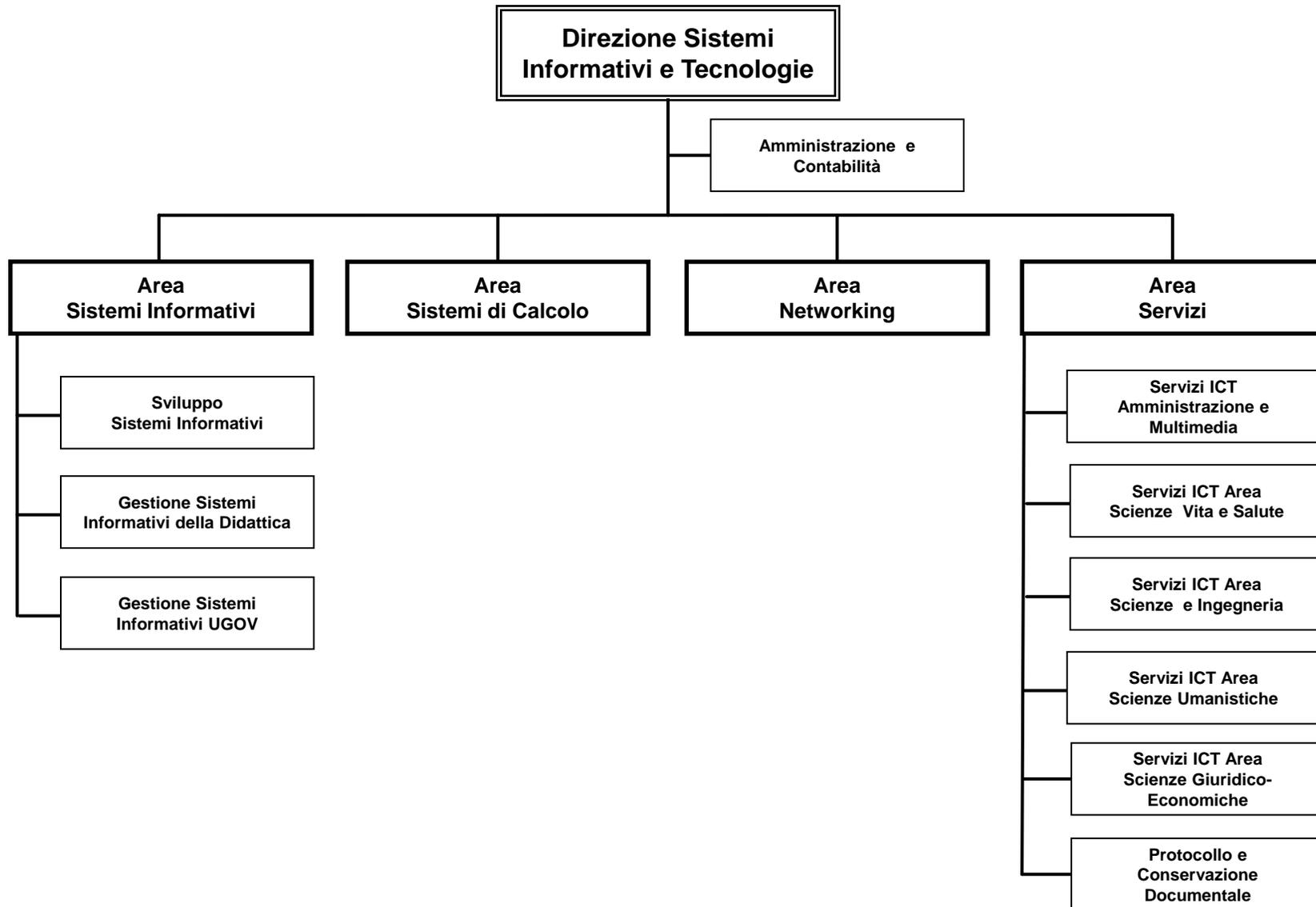








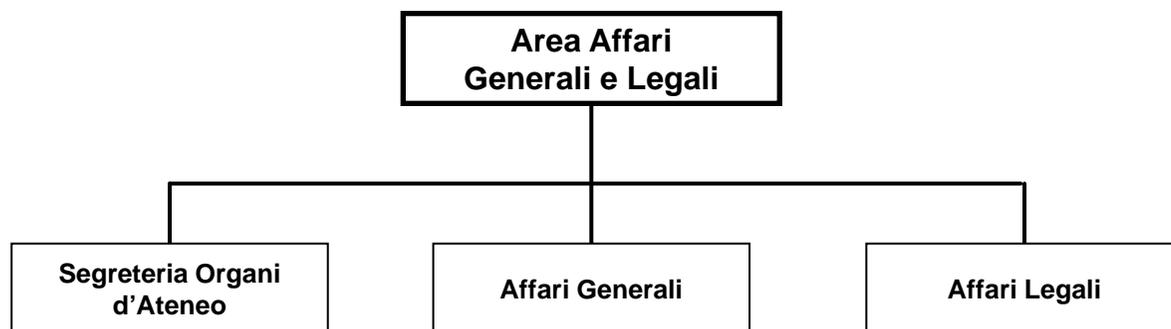
















Scienze della Vita e della Salute

Scuola di Medicina e Chirurgia

Dipartimento di Diagnostica e Sanità Pubblica

Dipartimento di Medicina

Dipartimento di Neuroscienze, Biomedicina e Movimento

Dipartimento di Scienze Chirurgiche, Odontostomatologiche e Materno-Infantili

Segreteria del Dipartimento
Tecnici di Laboratorio

Scienze ed Ingegneria

Dipartimento di Biotecnologie

Dipartimento di Informatica

Segreteria del Dipartimento
Tecnici di Laboratorio

Segreteria del Dipartimento
Tecnici di Laboratorio

Scienze Giuridiche ed Economiche

Dipartimento di Scienze Giuridiche

Dipartimento di Scienze Economiche

Dipartimento di Economia Aziendale

Segreteria del Dipartimento
Centro di Documentazione Europea

Segreteria del Dipartimento

Segreteria del Dipartimento

Scienze Umanistiche

Dipartimento di Scienze Umane

Dipartimento di Culture e Civiltà

Dipartimento di Lingue e Letterature Straniere

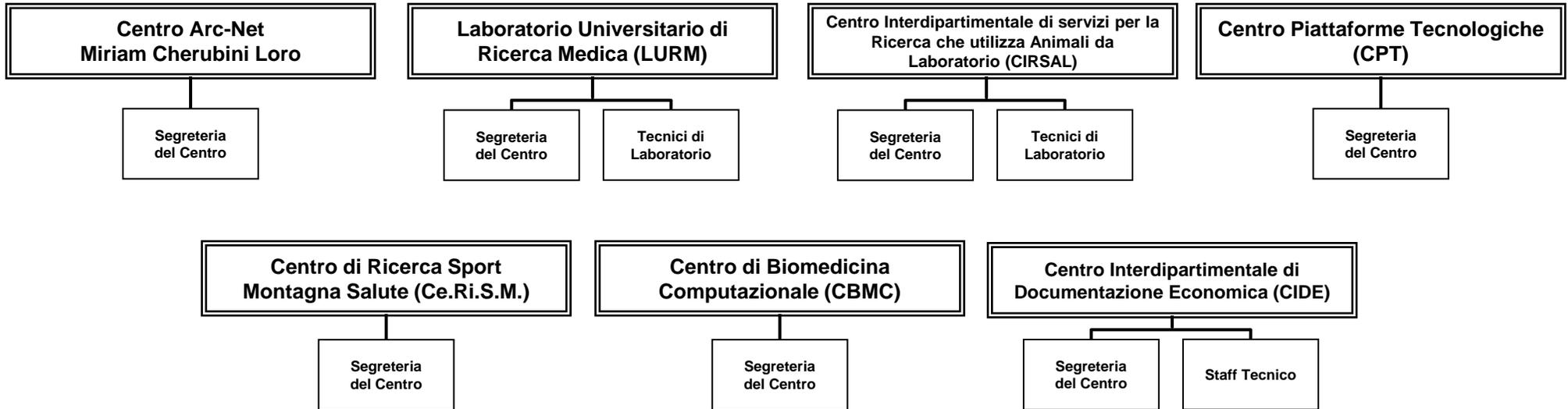
Segreteria del Dipartimento
Videoteca

Segreteria del Dipartimento
Tecnici di Laboratorio

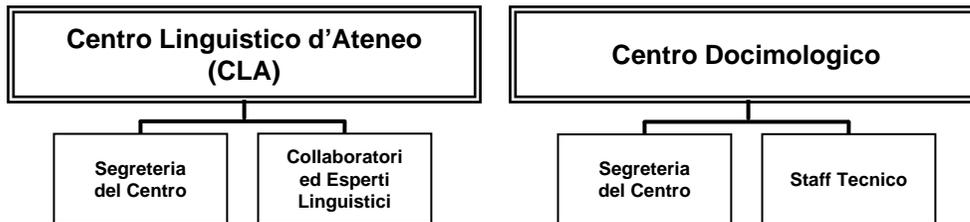
Segreteria del Dipartimento



Centri di Ricerca

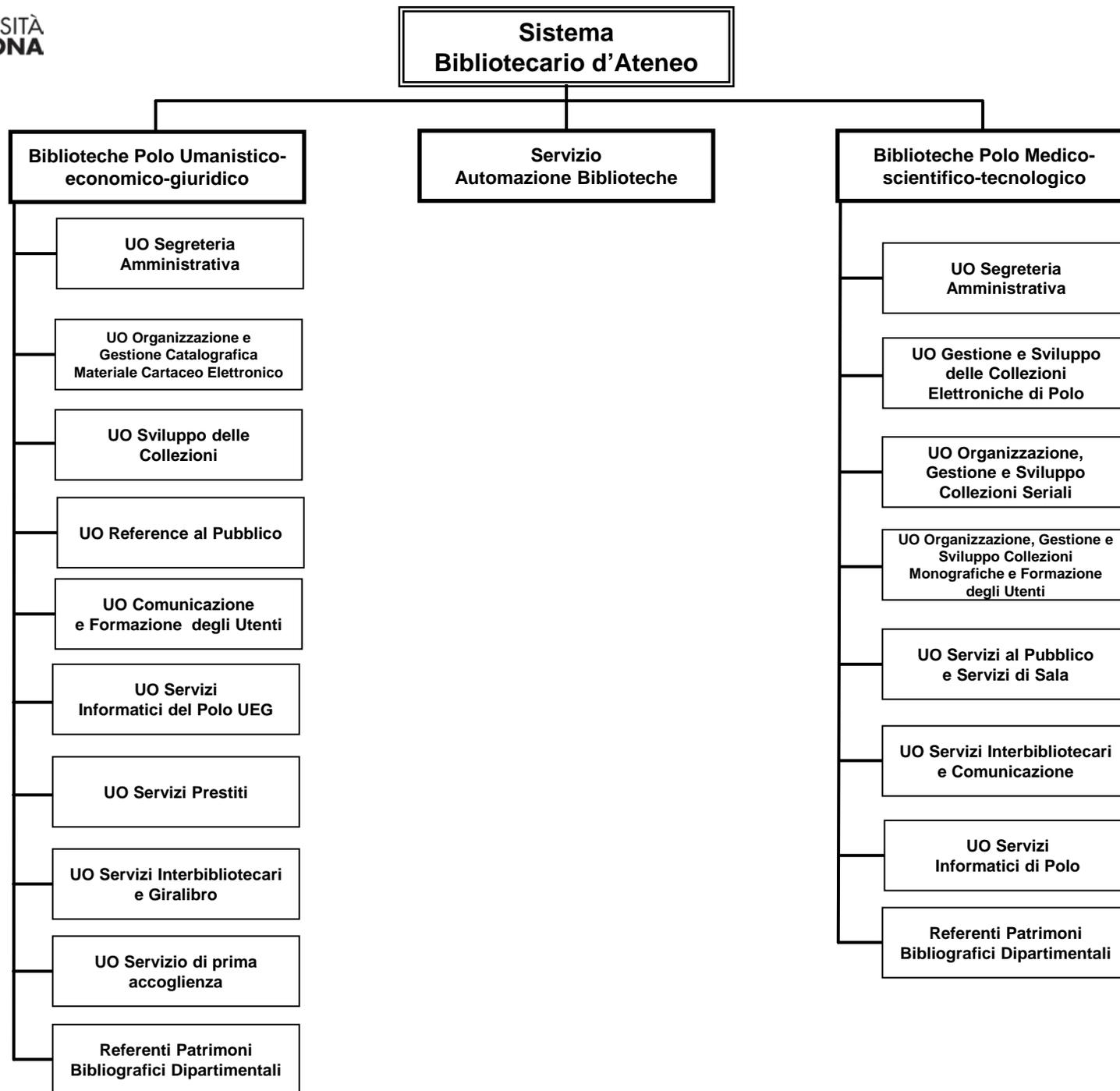


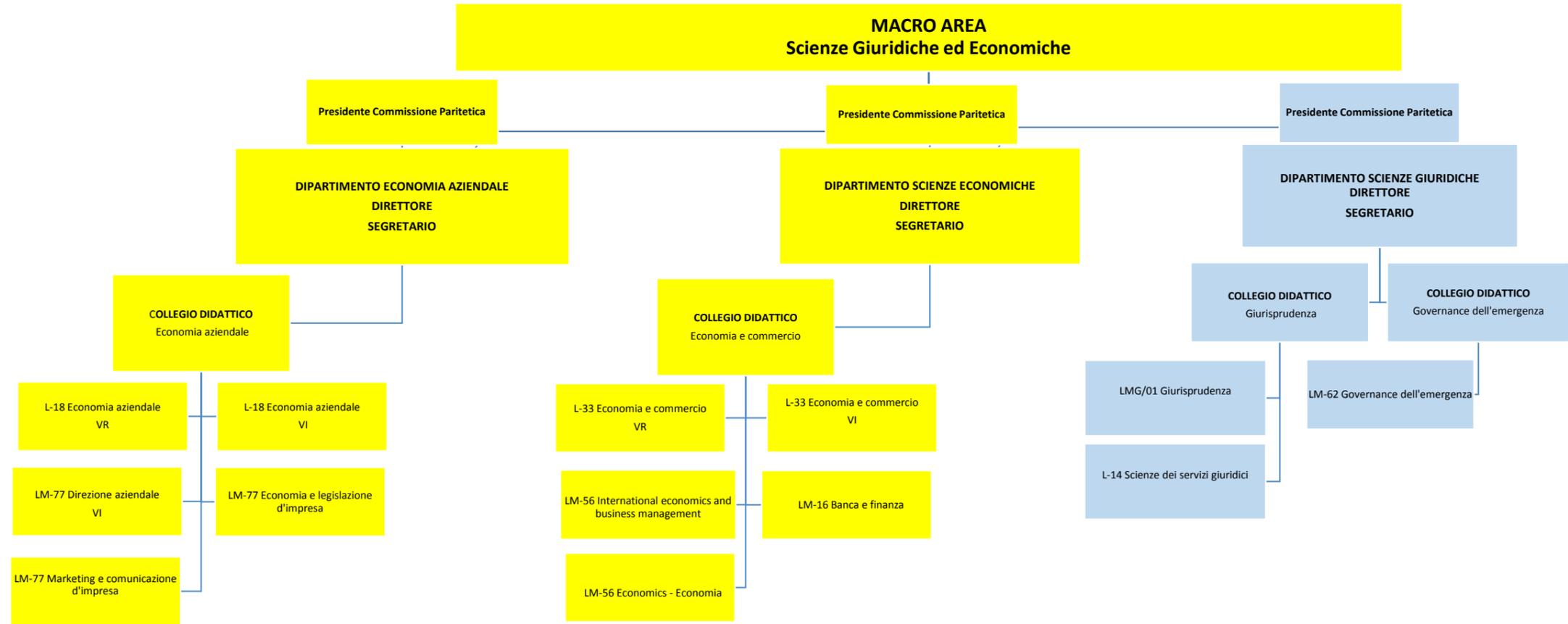
Centri di Servizio

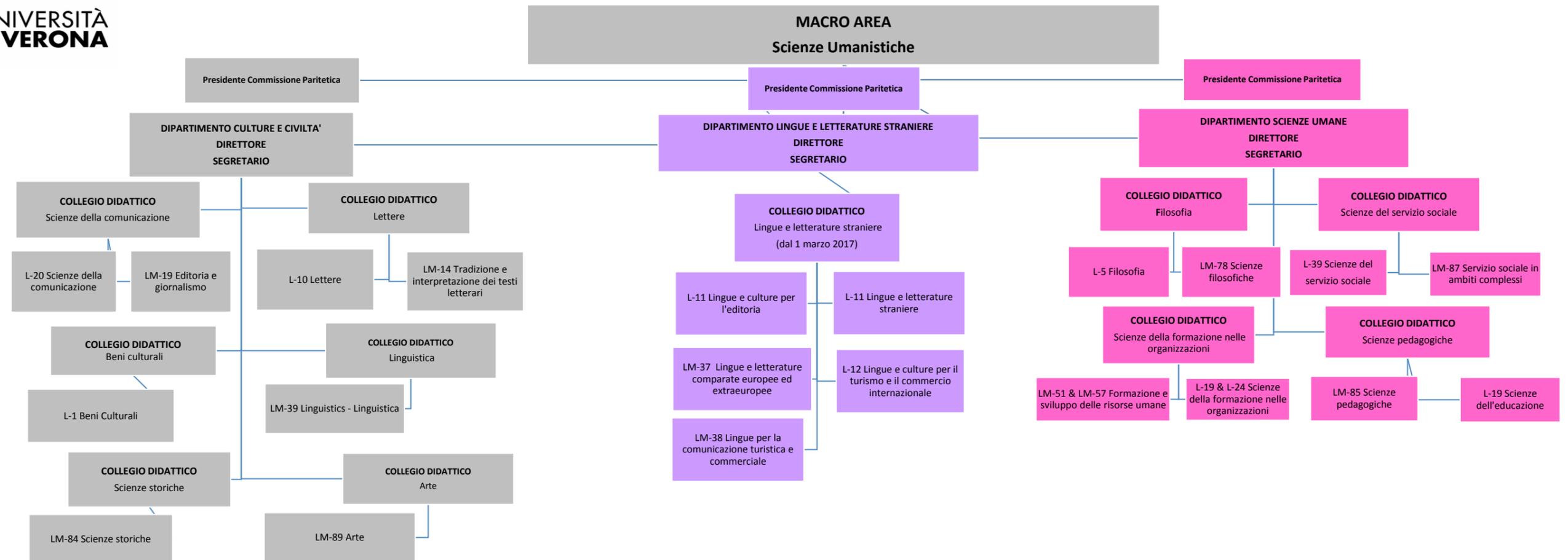


Poli con gestione autonoma



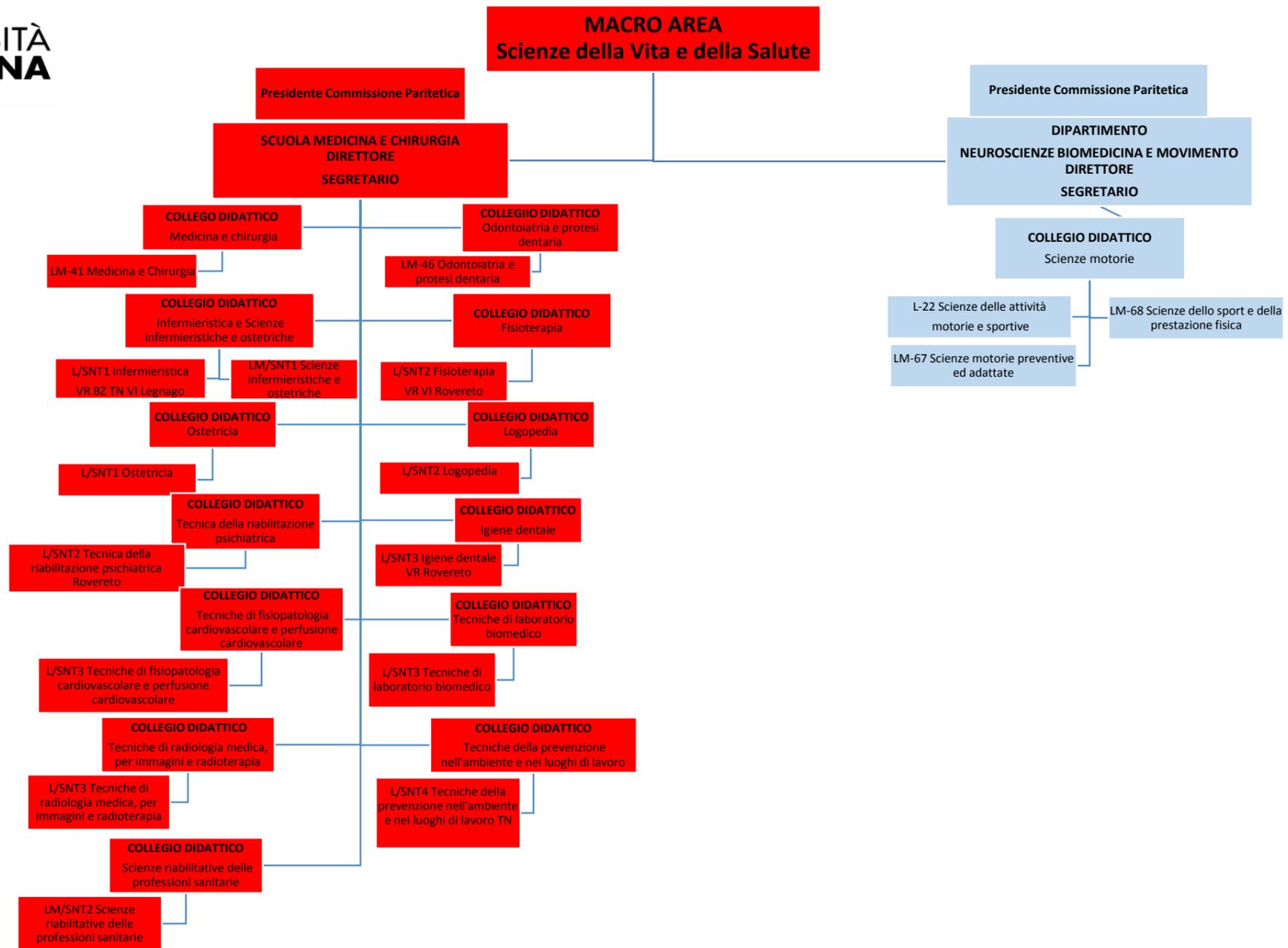


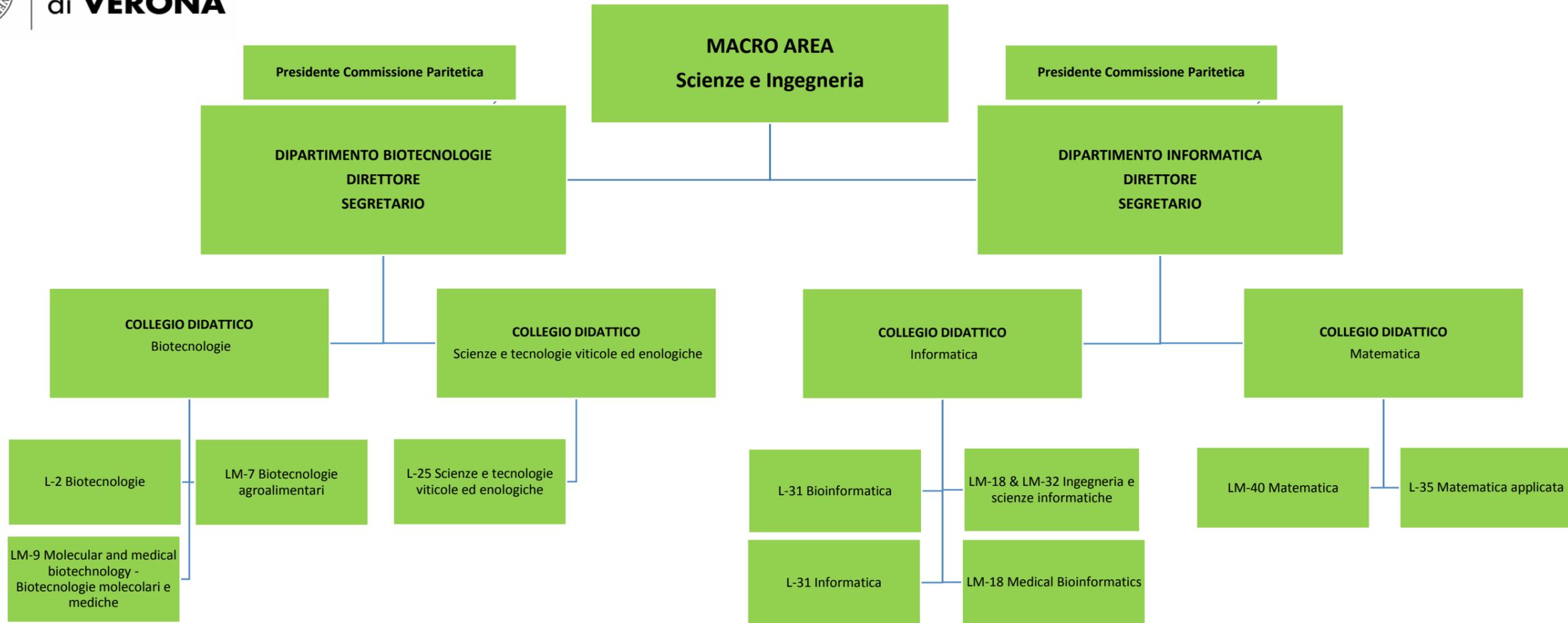






UNIVERSITÀ
di VERONA





**BUDGET GESTIONALE
PER CENTRI DI RESPONSABILITA'
2017**

delibera n. 9
allegato 2

CENTRO DI RESPONSABILITA'	FONDO AUTORIZZATORIO	2017			
		INVEST. 2017	COSTI 2017	RICAVI 2017	
ATENE0	A-Assegnazioni da effettuare alle strutture	2.100.000,00	7.320.000,00		
	B-Ricavi e costi generali di ateneo		15.572.571,00	142.421.800,00	
ASSEGNAZIONI GENERALI DI ATENE0 Totale		2.100.000,00	22.892.571,00	142.421.800,00	
ATENE0 Totale		2.100.000,00	22.892.571,00	142.421.800,00	
DIREZIONE GENERALE	A-Diritto allo studio - Borse 150H		608.000,00		
	A-Diritto allo studio - Borse di studio		7.324.830,00	6.956.200,00	
	A-Mobilità internazionale		2.072.000,00	1.063.000,00	
	B-Contratti di formazione specialistica-area medica		28.162.345,00	28.162.345,00	
	B-Orientamento in ingresso		223.490,00		
	B-Orientamento in itinere		163.500,00		
	B-Orientamento in uscita		97.680,00		
	DIREZIONE DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI Totale			38.771.845,00	36.181.545,00
	B-IT di Ateneo	650.000,00	3.853.449,00		
	B-IT Didattica		999.758,00		
	B-IT Ricerca		83.880,00		
	DIREZIONE ORGANIZZAZIONE SISTEMI INFORMATIVI Totale		650.000,00	4.937.087,00	
	A-Comitato Unico di Garanzia		117.000,00		
	A-Costi personale CEL		1.282.626,00		
	A-Costi personale docente		54.180.227,00		
	A-Costi personale per la funzione assistenziale		14.400.000,00	14.400.000,00	
	A-Costi personale tecnico amministrativo		24.177.091,00		
	A-Didattica Integrativa		2.744.000,00	864.000,00	
	B-Altri costi per il personale		377.500,00		
	B-Costi per competenze accessorie		3.130.543,00		
	B-Costi personale CEL a tempo determinato		455.000,00		
	B-Costi personale tecnico amministrativo a tempo determinato		800.000,00		
	B-Formazione del personale tecnico-amministrativo		120.000,00		
	DIREZIONE RISORSE UMANE Totale			101.783.987,00	15.264.000,00
	A-Programmazione edilizia	8.100.000,00			
	B-Forniture di beni		584.000,00		
	B-Gestione, manutenzione immobili e impianti	656.000,00	12.145.000,00		
B-Servizi logistici		1.322.000,00			
DIREZIONE TECNICA ACQUISTI E SERVIZI ECONOMICI Totale		8.756.000,00	14.051.000,00		
A-Costo Organi di Ateneo		625.000,00			
B-Affari Generali e Legali		549.500,00			
B-Eventi		178.000,00			
B-Spese generali comunicazione		122.000,00			
B-Promozione della qualità e della valutazione		60.000,00			
A-Borse di dottorato		6.707.592,00	3.928.834,00		
B-Promozione dell'internazionalizzazione		168.000,00			
B-Sviluppo della ricerca		60.000,00			
B-Trasferimento tecnologico		140.000,00			
B-Servizio di Prevenzione e Protezione		264.444,00			
DIREZIONE GENERALE Totale		9.406.000,00	168.418.455,00	55.374.379,00	
SISTEMA BIBLIOTECARIO	B - Fondi funzionamento		1.300.000,00		
	BIBLIOTECA A. FRINZI Totale		1.300.000,00		
	B - Fondi di ricerca d'Ateneo		1.039,00	1.039,00	
	B - Fondi funzionamento		1.300.000,00		
B - Fondi per la didattica		931,00	931,00		
BIBLIOTECA E. MENEGHETTI Totale			1.301.970,00	1.970,00	
SISTEMA BIBLIOTECARIO Totale			2.601.970,00	1.970,00	
CENTRI ACCADEMICI	B - Conto terzi		231.289,00	231.289,00	
	B - Fondi di ricerca d'Ateneo		2.119.625,00	2.119.625,00	
	B - Fondi di ricerca esterni		1.669.894,00	1.669.894,00	
	B - Fondi funzionamento		150.000,00		
	CENTRO DI RICERCA APPLICATA ARC-NET "MIRIAM CHERUBINI LORO" - ALLEATI PER LA RICERCA SUL CANCRO			4.170.808,00	4.020.808,00
	B - Fondi di ricerca d'Ateneo		43.931,00	43.931,00	
	CBMC - CENTRO DI BIO-MEDICINA COMPUTAZIONALE Totale			43.931,00	43.931,00
	B - Conto terzi		7.640,00	7.640,00	
	B - Fondi di ricerca d'Ateneo		2.250,00	2.250,00	
	B - Fondi funzionamento		90.000,00	90.000,00	
	B - Fondi per la didattica		95.187,00	95.187,00	
	CENTRO LINGUISTICO D'ATENE0 Totale			195.077,00	195.077,00
	B - Conto terzi		3.811,00	3.811,00	
	B - Fondi di ricerca d'Ateneo		40.787,00	40.787,00	
	B - Fondi di ricerca esterni		42.935,00	42.935,00	
	B - Fondi funzionamento		65.000,00		
	CENTRO DOCIMOLOGICO D'ATENE0 Totale			152.533,00	87.533,00
	B - Conto terzi		110.207,00	110.207,00	
	B - Fondi di ricerca esterni		55.631,00	55.631,00	
	B - Fondi funzionamento		20.000,00	20.000,00	
CENTRO DI RICERCA SPORT MONTAGNA SALUTE Totale			185.838,00	185.838,00	
B - Conto terzi		8.189,00	8.189,00		
B - Fondi di ricerca d'Ateneo		5.400,00	5.400,00		
B - Fondi funzionamento		25.000,00	25.000,00		
CIDE Totale			38.589,00	38.589,00	
B - Fondi di ricerca d'Ateneo		27.128,00	27.128,00		
B - Fondi di ricerca esterni		52.964,00	52.964,00		
B - Fondi funzionamento		70.000,00			
CIRSAL Totale			150.092,00	80.092,00	
B - Fondi di ricerca d'Ateneo		23.990,00	23.990,00		
B - Fondi di ricerca esterni		29.608,00	29.608,00		
B - Fondi funzionamento		25.000,00			
LURM Totale			78.598,00	53.598,00	
B - Conto terzi		25.388,00	25.388,00		
B - Fondi di ricerca d'Ateneo		284.975,00	284.975,00		
B - Fondi funzionamento		80.000,00			
B - Fondi per la didattica		50.305,00	50.305,00		
POLO SCIENTIFICO DIDATTICO 'STUDI SULL'IMPRESA' Totale			440.668,00	360.668,00	
B - Fondi funzionamento		300.000,00			
CENTRO PIATTAFORME TECNOLOGICHE Totale			300.000,00		
CENTRI ACCADEMICI Totale			5.756.134,00	5.066.134,00	

BUDGET GESTIONALE PER CENTRI DI RESPONSABILITA' 2017

CENTRO DI RESPONSABILITA'	FONDO AUTORIZZATORIO	2017		
		INVEST. 2017	COSTI 2017	RICAVI 2017
DIPARTIMENTI e SCUOLA DI MEDICINA	B - Fondi funzionamento		5.000,00	
	B - Fondi per la didattica		171.000,00	
	SCUOLA DI MEDICINA Totale		176.000,00	
	B - Conto terzi		460.280,00	460.280,00
	B - Fondi di ricerca d'Ateneo		2.321.050,00	2.321.050,00
	B - Fondi di ricerca esterni		4.281.257,00	4.281.257,00
	B - Fondi funzionamento		97.000,00	
	B - Fondi per la didattica		189.859,00	21.859,00
	DIPARTIMENTO DI BIOTECNOLOGIE Totale		7.349.446,00	7.084.446,00
	B - Conto terzi		3.605,00	3.605,00
	B - Fondi di ricerca d'Ateneo		1.435.960,00	1.435.960,00
	B - Fondi di ricerca esterni		472.828,00	472.828,00
	B - Fondi funzionamento		134.600,00	
	B - Fondi per la didattica		182.841,00	88.841,00
	DIPARTIMENTO CULTURE E CIVILTA' Totale		2.229.834,00	2.001.234,00
	B - Conto terzi		84.777,00	84.777,00
	B - Fondi di ricerca d'Ateneo		1.062.957,00	1.062.957,00
	B - Fondi di ricerca esterni		903.664,00	903.664,00
	B - Fondi funzionamento		118.700,00	
	B - Fondi per la didattica		632.418,00	632.418,00
	DIPARTIMENTO DI SCIENZE CHIRURGICHE, ODONTOSTOMATOLOGICHE E MATERNO-INFANTILI Totale		2.802.516,00	2.683.816,00
	B - Conto terzi		233.060,00	233.060,00
	B - Fondi di ricerca d'Ateneo		1.795.809,00	1.795.809,00
	B - Fondi di ricerca esterni		1.559.682,00	1.559.682,00
	B - Fondi funzionamento		93.000,00	
	B - Fondi per la didattica		328.779,00	328.779,00
	DIPARTIMENTO DI DIAGNOSTICA E SANITA' PUBBLICA Totale		4.010.330,00	3.917.330,00
	B - Conto terzi		57.272,00	57.272,00
B - Fondi di ricerca d'Ateneo		424.913,00	424.913,00	
B - Fondi di ricerca esterni		240.078,00	240.078,00	
B - Fondi funzionamento		97.000,00		
B - Fondi per la didattica		321.364,00	256.364,00	
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA AZIENDALE Totale		1.140.627,00	978.627,00	
B - Conto terzi		324.073,00	324.073,00	
B - Fondi di ricerca d'Ateneo		1.959.245,00	1.959.245,00	
B - Fondi di ricerca esterni		2.502.838,00	2.502.838,00	
B - Fondi funzionamento		116.700,00		
B - Fondi per la didattica		363.535,00	200.535,00	
DIPARTIMENTO DI INFORMATICA Totale		5.266.391,00	4.986.691,00	
B - Fondi di ricerca d'Ateneo		872.117,00	872.117,00	
B - Fondi di ricerca esterni		347.862,00	347.862,00	
B - Fondi funzionamento		95.000,00		
B - Fondi per la didattica		115.810,00	9.810,00	
DIPARTIMENTO DI LINGUE E LETTERATURE STRANIERE Totale		1.430.789,00	1.229.789,00	
B - Conto terzi		223.542,00	223.542,00	
B - Fondi di ricerca d'Ateneo		2.642.128,00	2.642.128,00	
B - Fondi di ricerca esterni		4.412.243,00	4.412.243,00	
B - Fondi funzionamento		144.400,00		
B - Fondi per la didattica		99.344,00	99.344,00	
DIPARTIMENTO DI MEDICINA Totale		7.521.657,00	7.377.257,00	
B - Conto terzi		192.688,00	192.688,00	
B - Fondi di ricerca d'Ateneo		2.160.309,00	2.160.309,00	
B - Fondi di ricerca esterni		1.533.488,00	1.533.488,00	
B - Fondi funzionamento		179.900,00		
B - Fondi per la didattica		146.380,00	86.380,00	
DIPARTIMENTO DI NEUROSCIENZE, BIOMEDICINA E MOVIMENTO Totale		4.212.765,00	3.972.865,00	
B - Conto terzi		40.890,00	40.890,00	
B - Fondi di ricerca d'Ateneo		1.163.880,00	1.163.880,00	
B - Fondi di ricerca esterni		180.270,00	180.270,00	
B - Fondi funzionamento		77.200,00		
B - Fondi per la didattica		552.568,00	441.568,00	
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE Totale		2.014.808,00	1.826.608,00	
B - Conto terzi		79.408,00	79.408,00	
B - Fondi di ricerca d'Ateneo		1.379.033,00	1.379.033,00	
B - Fondi di ricerca esterni		463.517,00	463.517,00	
B - Fondi funzionamento		126.900,00		
B - Fondi per la didattica		211.478,00	155.478,00	
DIPARTIMENTO DI SCIENZE GIURIDICHE Totale		2.260.336,00	2.077.436,00	
B - Conto terzi		111.888,00	111.888,00	
B - Fondi di ricerca d'Ateneo		1.110.340,00	1.110.340,00	
B - Fondi di ricerca esterni		617.080,00	617.080,00	
B - Fondi funzionamento		134.600,00		
B - Fondi per la didattica		278.172,00	172.172,00	
DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE Totale		2.252.080,00	2.011.480,00	
DIPARTIMENTI e SCUOLA DI MEDICINA Totale		42.667.579,00	40.147.579,00	
SCUOLE DOTTORATO	B - Fondi funzionamento		80.000,00	
	B - Internazionalizzazione		28.000,00	
	Scuola di Macroarea Scienze Giuridiche e Economiche Totale		108.000,00	
	B - Fondi funzionamento		100.000,00	
	B - Internazionalizzazione		50.000,00	
	Scuola di Macroarea Scienze Naturali e Ingegneristiche Totale		150.000,00	
	B - Fondi funzionamento		110.000,00	
	B - Internazionalizzazione		76.000,00	
	Scuola di Macroarea Scienze Umane Totale		186.000,00	
	B - Fondi funzionamento		120.000,00	
B - Internazionalizzazione		46.000,00		
Scuola di Macroarea Scienze della vita e della salute Totale		166.000,00		
SCUOLE DOTTORATO Totale		610.000,00		
Totale complessivo		11.506.000,00	242.946.709,00	243.011.862,00