

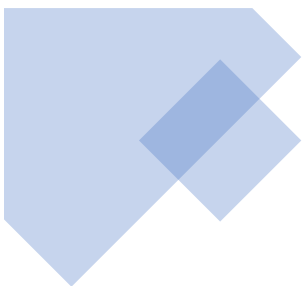


## **Il Nucleo di valutazione: *advisory board oppure* controllore esterno?**

Massimo Castagnaro  
Università di Padova



PuntoPersonale, 17 marzo 2021 - dr.ssa Barbara Martini



?



A valle dell'istituzione di tre grandi Fondi nazionali (FFO, per l'edilizia e le grandi attrezzature, programmazione dello sviluppo universitario), attribuzione di **compiti di verifica**, mediante analisi comparative, dei **costi** e dei **rendimenti**, la **corretta gestione** delle risorse pubbliche, **la produttività della ricerca e della didattica**, nonché l'imparzialità ed il **buon andamento dell'azione amministrativa**.

Redazione di:

- **una relazione sui conti consuntivi annuali (bilancio unico) che l'Ateneo trasmette alla Corte dei Conti (gestione delle risorse in funzione dei risultati e del loro miglioramento)**
- Una relazione annuale da trasmettere a MIUR, CUN e CRUI per la valutazione dei risultati relativi all'efficienza e alla produttività delle attività di ricerca e di formazione, e la verifica dei programmi di sviluppo e di riequilibrio del sistema universitario, anche ai fini della successiva assegnazione delle risorse

Le università **adottano un sistema di valutazione interna** della **gestione amministrativa, delle attività didattiche e di ricerca**, degli interventi di sostegno al diritto allo studio, verificando, anche mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, il corretto utilizzo delle risorse pubbliche, la produttività della ricerca e della didattica, nonché l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa.

**Le funzioni di valutazione ..... sono svolte in ciascuna università da un organo collegiale** disciplinato dallo statuto delle università, denominato "**nucleo di valutazione di ateneo**"



E' composto da soggetti di **elevata qualificazione professionale** in prevalenza esterni all'ateneo, il cui curriculum è reso pubblico nel sito internet dell'università; il coordinatore può essere individuato tra i professori di ruolo dell'ateneo

Ha funzione di verifica:

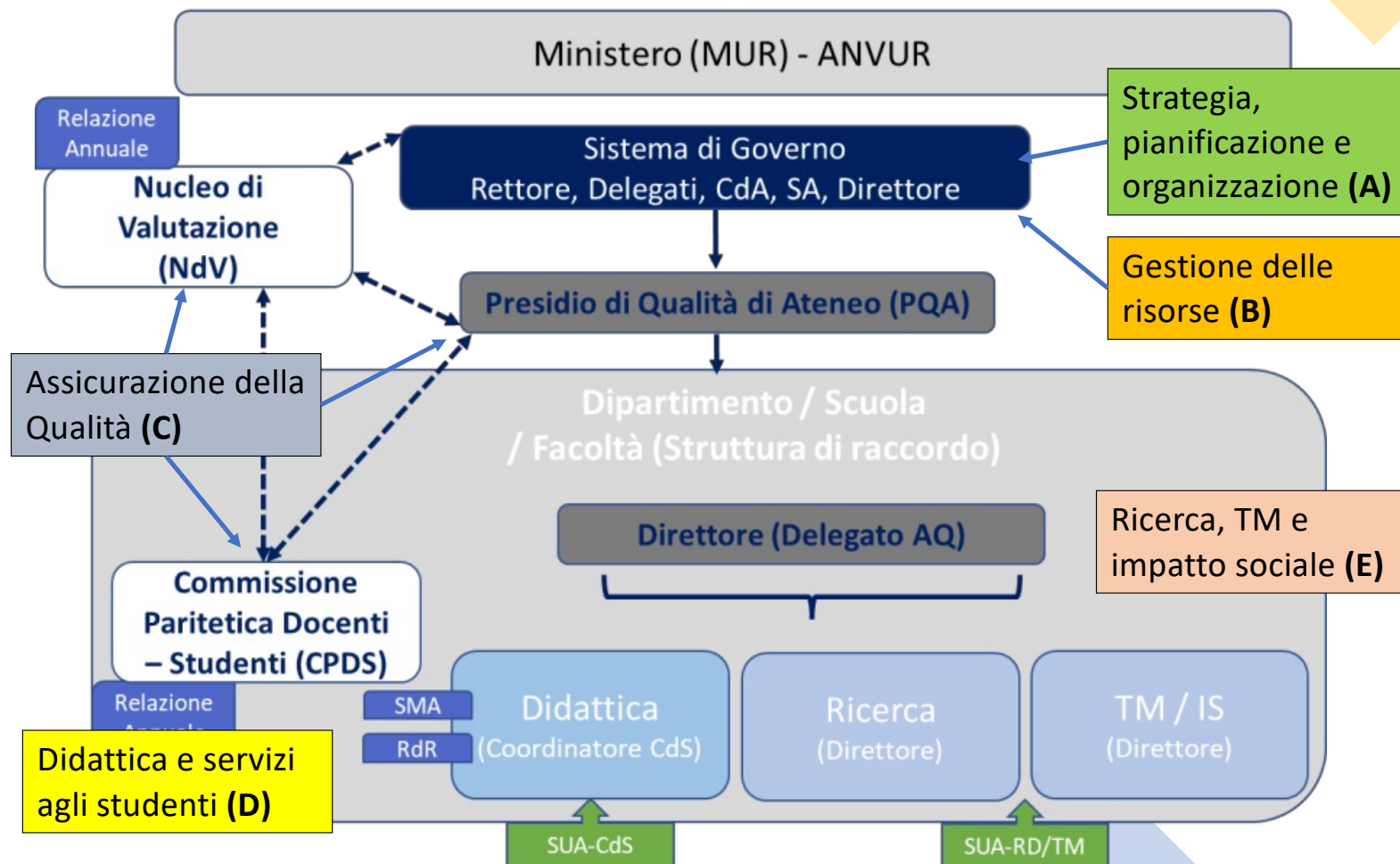
- ✓ della **qualità** e dell'**efficacia dell'offerta didattica**
- ✓ dell'**attività di ricerca** svolta dai dipartimenti
- ✓ della congruità del curriculum scientifico o professionale dei titolari dei contratti di insegnamento (art.23 - stipula diretta di contratti di insegnamento di alta qualificazione)
- ✓ assume i compiti di **Organismo Indipendente di valutazione della performance** (D.Lgs. n. 150/2009)

Art. 5, comma 3, lettera c: «potenziamento del sistema di **autovalutazione** della qualità ed efficacia delle proprie attività da parte delle università, anche avvalendosi dei Nuclei di Valutazione...»

Art. 5, comma 3, lettera c: «**definizione del sistema di valutazione e di assicurazione della qualità** degli atenei in coerenza con quanto concordato a livello europeo, in particolare secondo le linee guida adottate dai Ministri dell'istruzione superiore dei Paesi aderenti all'Area europea dell'istruzione superiore (ESG)

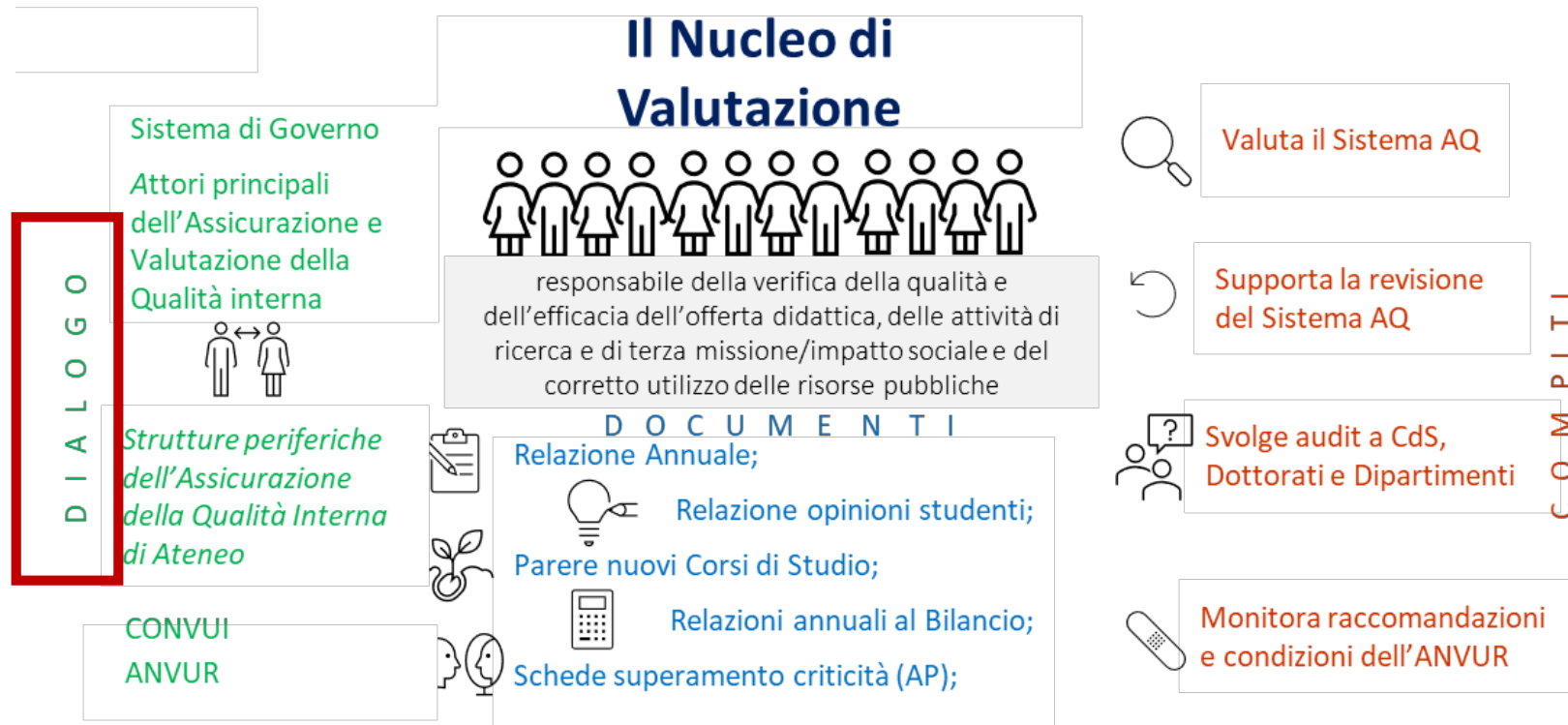
## Struttura del sistema AVA3

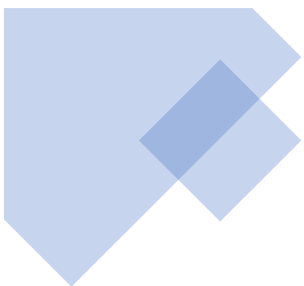
### Struttura Sistema di AQ interno alle Università





# Struttura del sistema AVA3





**E' l'organo di Governo che decide con chi vuole dialogare!**

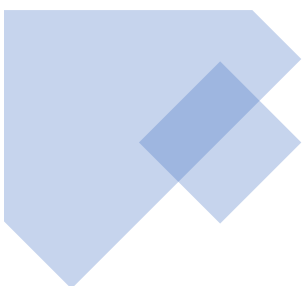




**Nessuna delle tre grandi leggi è stata abrogata**



**Dove porre l'accento della propria azione?**



**Quale obiettivo si vuole veramente raggiungere?**



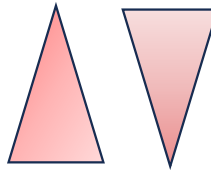
# Approccio del NdV

## *Approcci «impropri»*

1. Approccio «Papa nero»
2. Approccio «difensivo»
3. Approccio «accondiscendente»

## **«Controllore» (C)**

- enfasi su scadenze, adempimenti, formalità
- azione scarsamente prospettica
- comunicazione molto formalizzata con uso regolare del protocollo



## ***Advisory Board/Dialogo/«Assicuratore» (AB)***

- enfasi su risultati, miglioramenti, cultura della qualità e del realismo, ricerca attiva dei veri «problemi» e delle loro potenziali cause
- azione fortemente prospettica
- comunicazione frequente e poco formalizzata (ma documentata) con uso regolare della mail e degli incontri («audit»)

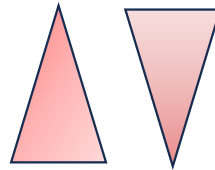


# Approccio dell'Ateneo



## **Statica e rigida (SR)**

- enfasi sulla gerarchia, sulla suddivisione dei ruoli, sulla suddivisione delle competenze
- comunicazione interna molto formalizzata con uso regolare del protocollo



## **Dinamica e flessibile (DF)**

- enfasi sul processo, sull'integrazione dei ruoli, sulla collaborazione fra le competenze
- comunicazione interna poco formalizzata con uso regolare della mail e degli incontri






# Il rapporto NdV/Ateneo

**«Controllore» (C)**


**Statica e rigida (SR)**

***Advisory Board (AB)***

**Dinamica e flessibile (DF)**



# Approccio «formale»



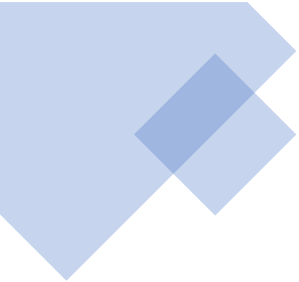
**Approccio del Nucleo**

**Tipo di Organizzazione**


**Controllore**

**Statico e rigido**

Forma di controllo formale, attenta a scadenze, adempimenti, formalità procedurali, ben accettata dell'organizzazione



# Approccio «frenante»



**Approccio del Nucleo**

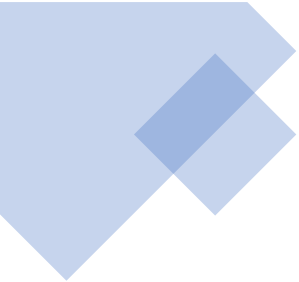
**Tipo di Organizzazione**

**Controllore**


**Dinamica e flessibile**

Scarsa »coerenza« di approccio tra i due interlocutori ha effetti negativi

Nel controllo frenante, l'enfasi è data a scadenze, adempimenti, formalità procedurali e viene quindi avvertita dall'organizzazione come un limite ed una sovrastruttura che non riesce a comprendere la complessità organizzativa e non è utile né al conseguimento degli obiettivi, né al miglioramento del clima interno.



# Approccio «proattivo»



**Approccio del Nucleo**

***Advisory Board***

**Tipo di Organizzazione**

**Statico e rigido**

Si realizza una forma di controllo proattivo, attento al risultato, al miglioramento, alla sostanza, con una comunicazione poco formalizzata che spesso non viene compresa dall'organizzazione che fatica a trovare un dialogo sintetico e costruttivo con il NdV.

L'organizzazione si aspetta un confronto sulla forma che invece arriva sulla sostanza.



# Approccio «collaborativo»

**Approccio del Nucleo**

***Advisory Board***



**Tipo di Organizzazione**

**Dinamico e flessibile**

Il controllo collaborativo è attento al risultato, al miglioramento, alla sostanza ed è caratterizzato da una comunicazione poco formalizzata e un confronto «alla pari» avvertiti positivamente sia dall'organizzazione, sia dal NdV.



# Considerazione



Nell'ampia maggioranza delle situazioni, il NdV con approccio «AB» permette ad un Ateneo di avere un confronto utile che sarà tanto più efficace in relazione alla propria struttura organizzativa





# Raccomandazioni per un NdV «AB»



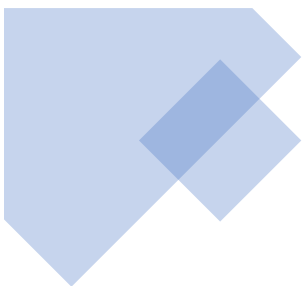
1. Gruppo Eterogeneo per competenze
  - a. Esperti «operativi» di sistema AQ
  - b. Esperto gestione economico-amministrativa
  - c. Esperto studente (ben inserito nella rappresentanza studentesca)
  
2. Competenze Ufficio di supporto
  - a. Colonna vertebrale operativa del NdV
  - b. Memoria storica del NdV
  - c. Primo «advisor» del NdV



## Raccomandazioni per un NdV «AB»



3. Leggere e ascoltare molto
  - a. attenzione a documenti e audit
  - b. fare molte domande)
  
4. Uscire dalla «confort/disconfort zone»
  - a. Interpretazione scelte operative in modo contestualizzato
  - b. Aspetti critici trasversali
  - c. Rapporti con ANVUR



Grazie per l'attenzione!

Si ringrazia il Dott. Alberto Scuttari per aver cortesemente messo a disposizione alcune diapositive (successivamente modificate)

