



PROPOSTA DI VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE - ANNO 2018

1. Introduzione

La valutazione del Direttore Generale (DG) è effettuata in base a quanto previsto dalla vigente normativa (D.M. 315/2011, D.Lgs. 150/2009 e D. Lgs74/2017) ai fini della determinazione della Retribuzione di Risultato, corrispondente al 20% del trattamento economico spettante.

Ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lett. e), del decreto legislativo n. 150/2009, l'Organismo Indipendente di Valutazione ha il compito di proporre all'organo di indirizzo politico-amministrativo (Consiglio di amministrazione) la valutazione annuale del dirigente di vertice.

Nel Piano Integrato di Ateneo 2018-2020, così come ribadito nel Piano Integrato di Ateneo 2019-2021, si legge: "La valutazione dei risultati raggiunti dal Direttore generale viene effettuata dal Consiglio di amministrazione, su parere del Rettore; il Rettore, a sua volta, acquisisce la proposta del Nucleo di Valutazione circa la correttezza della metodologia applicata relativamente alla gestione del ciclo delle performance."

Per svolgere le attività che gli sono assegnate, il Nucleo di Valutazione deve tenere conto dei criteri generali del sistema di valutazione definiti dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 30 gennaio 2018.

Il Nucleo di valutazione prende atto, inoltre, dei compiti del Direttore Generale, come definiti dall'art. 17, comma 2, dello Statuto secondo cui il Direttore Generale:

- a) coadiuva, nell'ambito delle proprie competenze, il Rettore e gli altri organi di Ateneo nell'esercizio delle loro funzioni e cura, per la parte di sua responsabilità, l'attuazione delle relative direttive e deliberazioni;
- b) propone al Consiglio di amministrazione, d'intesa con il Rettore, lo schema generale di organizzazione della struttura gestionale e le linee di sviluppo e di incentivazione del merito del personale tecnico-amministrativo, ne definisce il piano attuativo e ne cura la realizzazione;
- c) attribuisce gli incarichi dirigenziali delle strutture gestionali e di servizio, secondo quanto disposto da apposito regolamento;
- d) propone al Consiglio di amministrazione, tenuto conto del piano strategico di Ateneo, un piano pluriennale di sviluppo e miglioramento della qualità dei servizi e riferisce annualmente sullo stato della sua attuazione;
- e) adotta le misure necessarie ad assicurare un adeguato controllo sulla regolare tenuta della contabilità e sulla corretta redazione del bilancio consuntivo, secondo le modalità stabilite dal Regolamento per la finanza e la contabilità di Ateneo.



2. Proposta di valutazione del Direttore Generale

La proposta di valutazione del Direttore Generale si basa sull'apprezzamento dei diversi sottosistemi componenti il Sistema di pianificazione, controllo e valutazione, così come indicato nel D.Lgs. 150 del 2009 e il novellato D.Lgs. 74/2017, nel presupposto che a tale figura apicale sia attribuita la principale responsabilità in ordine al buon funzionamento di tale Sistema, indicato dalla normativa come il presidio alla gestione efficace ed efficiente delle amministrazioni pubbliche.

La valutazione del Nucleo di valutazione individua il primo e fondamentale elemento nella correttezza della metodologia applicata e il secondo elemento nel riscontro dei risultati raggiunti nel funzionamento del Sistema.

Tale riscontro è determinato dall'analisi dei documenti e delle ulteriori informazioni messe a disposizione del Nucleo di Valutazione dall'amministrazione.

La valutazione si sviluppa analizzando ciascun sottosistema per arrivare poi alle considerazioni conclusive.

3. Analisi dei documenti: Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance – Direttore Generale; Piano Integrato e Relazione delle Performance

Il **Sistema di valutazione e misurazione delle performance** prevede che la performance organizzativa (peso=40%) sia il risultato conseguito complessivamente dall'organizzazione rispetto agli obiettivi globali di Ateneo, dove gli obiettivi globali dell'ateneo sono definiti in riferimento al "miglioramento della qualità dei servizi offerti" e alla "promozione del benessere organizzativo". Essa è quindi monitorata considerando le seguenti dimensioni: **la promozione del benessere organizzativo e la qualità percepita dai destinatari dei servizi che è suddivisa in due indicatori**: **a)** livello di soddisfazione espresso dagli utenti negli ambiti di più diretto controllo da parte del DG nell'indagine di *customer satisfaction*; **b)** grado di definizione del Piano di miglioramento triennale 2019/2021 con inserimento di indicatori e target anche relativi alla programmazione annuale (2019) a fronte dell'indagine condotta nel 2018.

Per l'anno 2018 Il CdA del 28 marzo ha assegnato al Direttore Generale altri due obiettivi che riguardano:

- il posizionamento dell'Ateneo nel ranking universitario con riferimento alla classifica Censis edizione 2017/2018 degli atenei italiani;
- realizzazione e monitoraggio di un Piano attuativo delle azioni trasversali dell'Ateneo per l'anno 2018 e individuazione degli obiettivi da inserire all'interno del Piano Integrato 2018, al fine di favorire la qualità e il miglioramento continuo delle performance.

Il **Sistema di Misurazione e Valutazione** (SMVP) illustra in modo chiaro la metodologia di applicazione in ordine alla valutazione del DG. Altrettanto chiaramente e dettagliatamente sono individuate le fasi attraverso le quali deve essere condotto il processo, ed i rispettivi compiti degli attori coinvolti. Il Nucleo di Valutazione ritiene corretta la metodologia indicata nel SMVP ed apprezza la trasparenza assunta dalla valutazione così come è prevista nel documento.



Nucleo di Valutazione

Piano Integrato

Il Piano Integrato di Ateneo 2018 si può definire decisamente buono, anche rispetto al panorama nazionale, e si segnala che vi è stato un significativo e ulteriore miglioramento nel Piano 2019/21.

La struttura e il contenuto del documento mostrano un netto miglioramento, sia per quanto riguarda la sezione dedicata alle Direzioni che, per quanto riguarda i Piani dei Dipartimenti e dei Centri, che hanno ora adottato obiettivi congrui e ben integrati nel complesso delle linee strategiche dell'Ateneo (Piano Strategico di Ateneo).

In accordo con le sollecitazioni avanzate dal Nucleo di valutazione, gli obiettivi delle strutture decentrate sono ora corredati con *target* spesso di tipo quantitativo.

Il Piano prevede il continuo aggiornamento delle azioni strategiche intraprese.

Restano alcuni aspetti da chiarire o modificare: l'opportunità di suddividere gli obiettivi eccessivamente complessi, il suggerimento di chiarire e migliorare la descrizione rispetto ad alcuni specifici obiettivi.

Ciclo delle performance

Il Ciclo delle performance si avvale di una attenta mappatura dei processi che mette in luce con chiarezza quali sono le fasi e gli attori nei processi di produzione dei prodotti formativi, della Ricerca e dei servizi erogati agli *stakeholders* interni ed esterni.

Nell'attività di monitoraggio ci si serve di una strutturazione che parte dall'Obiettivo strategico, passa per il Piano Operativo ed arriva all'Obiettivo operativo. Per ciascun obiettivo operativo vengono identificate una o più azioni, ciascuna delle quali viene rappresentata da uno specifico indicatore al quale si fa riferimento nella individuazione del *target*. Se la sequenza appare ineccepibile dal punto di vista metodologico, non si può non rilevare la prevalenza di *target* non misurabili per quanto riguarda le Direzioni, per cui spesso la scansione è data dai tempi di realizzazione. Si auspica pertanto uno sforzo maggiore di individuazione di indicatori quantitativi con *target* misurabili. Al contempo si rimarca la significativa presenza di indicatori quantitativi nei piani dei Dipartimenti il cui monitoraggio diventa più agile e chiaro.

Il Ciclo delle Performance è orientato a favorire la valutazione finale attraverso una scansione *ex ante* dei gradi di raggiungimento degli obiettivi, diretta a garantire la trasparenza e la correttezza della valutazione stessa; tuttavia si deve riscontrare che l'attenzione maggiore è rivolta ai Dirigenti, la cui responsabilità coincide con quella dell'attività della Direzione alla quale sono preposti.

Per quanto riguarda il monitoraggio, molti dei suggerimenti del Nucleo di Valutazione sono stati accolti, fin dal SVMP, e applicati nella gestione operativa. Si osserva tuttavia che il SMVP in vigore nel 2018 prevede: "Al termine di ogni monitoraggio che comporti la revisione di uno o più obiettivi e indicatori in corso d'esercizio, l'Amministrazione provvede a dare formale comunicazione al Nucleo di Valutazione delle modifiche apportate." In realtà in 8 casi su un totale di 12 le modifiche sono state comunicate soltanto in sede di Relazione sulla Performance perdendo così di vista la funzione che svolge la comunicazione tempestiva al Nucleo. Questa infatti consente al Nucleo di Valutazione di verificare che l'obiettivo sia modificato per ragioni che esulano dalla responsabilità del dirigente al quale viene affidato.

In relazione ai risultati della valutazione del personale tecnico amministrativo, il Nucleo di Valutazione rileva che, per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi, continua a persistere



Nucleo di Valutazione

una netta differenziazione nei risultati tra personale afferente a Direzioni Centrali e strutture accademiche. Il Nucleo di valutazione invita l'amministrazione ad adottare iniziative in grado di ridurre il divario di valutazione dei risultati tra sedi centrali e periferiche.

Riassumendo: i Sistemi di Misurazione e Valutazione delle Performance, il Piano Integrato, il Ciclo delle Performance risultano gestiti correttamente.

4. Gli obiettivi individuali

I risultati ottenuti dal Direttore Generale nel 2018 sono stati confrontati con gli **obiettivi individuali**, in base alla metodologia definita dal Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance. La metodologia è stata seguita correttamente.

Al riscontro metodologico si deve accompagnare quello di merito che deve essere svolto da chi possiede le informazioni necessarie. Di conseguenza i risultati devono essere validati dal Rettore, così come il Direttore Generale ha validato i risultati dei Dirigenti.

5. La Performance organizzativa

Per quanto riguarda gli indicatori scelti per la valutazione della **Performance organizzativa**, come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, si osserva che:

1) per quanto riguarda l'indagine sul benessere organizzativo è stato analizzato il documento predisposto dal delegato del Rettore per il Benessere Organizzativo prof. Franco Fraccaroli, basato sul modello del questionario ANAC che ne analizza le 5 dimensioni.

L'indicatore "livello di mantenimento del BO generale attraverso la misurazione del GHQ" evidenzia, per il 2018, il mantenimento del livello di GHQ del 2017. Pertanto tale obiettivo risulta quasi completamente raggiunto.

2) il livello di soddisfazione, sulla qualità dei servizi, espresso dal PDR, PTA e studenti, è stato misurato attraverso appositi questionari.

La Valutazione della Performance Organizzativa, che era stata segnalata da ANVUR *come best practice*, relativamente al 2017, è stata oggetto di una serie di interventi modificativi posti in essere dall'Ateneo e comunicati, solo successivamente al Nucleo di Valutazione.

Dal 2015 al 2017 sono stati messi a disposizione del Nucleo di Valutazione i risultati delle indagini, del prof. Bison, sulla *customer satisfaction* di studenti, PTA e Personale Docente e Ricercatori relativamente ai servizi offerti. I risultati, confrontati con le altre fonti disponibili, cioè Relazioni delle Commissioni Paritetiche, Relazioni dei Gruppi del Riesame, audizioni presso tutti i Dipartimenti dell'Ateneo, audizioni dei Dirigenti, incontri con i rappresentanti degli studenti in tutti gli organi previsti dai regolamenti, si erano dimostrati coerenti e utili per evidenziare le aree critiche. Le indagini si erano svolte all'inizio di ogni anno solare per raccogliere dati riferiti al periodo amministrativo precedente.

Nel 2019 l'Amministrazione, come riportato nella Relazione sulla Performance, ha ["apportato una semplificazione nella formulazione di alcuni item, al fine di facilitarne la compilazione e riducendo,](#)



di conseguenza, i relativi tempi di compilazione”.

In particolare, la formulazione dei questionari 2019 è stata curata dal PQA e dalla Direzione Risorse Umane e Organizzazione, prevedendo un numero di *item* inferiore rispetto alla versione precedente. Inoltre per l'anno 2019 l'Ateneo ha ritenuto opportuno coinvolgere nello studio un “istituto terzo rispetto all'Ateneo, specializzato nella ricerca valutativa sulle politiche pubbliche e nell'analisi degli effetti delle misure assunte dalla Pubblica Amministrazione, in grado quindi di porsi anche verso l'esterno come garante dei risultati emersi, attribuendo così ancora maggiore enfasi alla terzietà dell'indagine.” L'istituto terzo del quale si scrive nella Relazione sulla Performance è FBK-IRVAPP che nella relazione prodotta scrive:

“Si pone una delicata questione relativa alla comparabilità dei dati, a causa di modifiche introdotte nel questionario nel corso del 2019 rispetto alla versione utilizzata nell'anno precedente.” Successivamente aggiunge “Queste modifiche rendono di fatto impossibile garantire una comparazione rigorosa dei risultati tra i due anni di rilevazione anche per item formalmente invariati.” E, essendo stata curata la somministrazione e raccolta dei questionari dall'Ateneo, FBK-IRVAPP scrive: “Prima di ogni altra considerazione, si ritiene necessario chiarire che la rappresentatività del campione preso in esame nelle pagine che seguono (ossia quello dei rispondenti all'ondata 2019 dell'indagine) è di impossibile determinazione a causa dell'assenza di informazioni sulle dimensioni e sulla composizione per caratteristiche di rilievo dell'universo di riferimento. Analoghe considerazioni valgono, di conseguenza, per quanto attiene ai tassi di risposta, anch'essi ignoti. Le uniche informazioni disponibili sono riportate in Appendice.”

A questo il Nucleo di Valutazione aggiunge che nella Relazione sulla Performance vengono riportati tassi di soddisfazione elevati anche nei casi dove il numero di risposte, particolarmente basso, avrebbe consigliato maggiore prudenza.

- In base alle considerazioni espone non appare possibile confrontare i tassi di soddisfazione dell'indagine del 2017 con quelli dell'indagine 2019 per misurare eventuali variazioni.
- Tuttavia il Nucleo di Valutazione ha raccolto, nella sua attività, una tale quantità di informazioni per cui è in grado di esprimere una valutazione sulla adeguatezza dei Piani di Miglioramento inseriti nel Piano Integrato 2019. A tal fine si riporta il parere già espresso nel verbale del 23 gennaio 2019: **“da apprezzare è anche il Piano di Miglioramento che, traendo spunto dalle analisi svolte sul grado di soddisfazione espresso dagli utenti in merito ai servizi offerti dall'Ateneo, indica con chiarezza le criticità e gli interventi migliorativi programmati da ciascuna Direzione.”**
- Il Nucleo di Valutazione ritiene che il confronto tra il Piano di Miglioramento ed i risultati realizzati, misurati al termine dell'esercizio, fornirà dati assai utili ed affidabili per l'apprezzamento della performance direzionale. Mentre la raccolta di informazioni sulla *customer satisfaction*, tramite i questionari, dovrebbe essere considerata una fonte dalla quale trarre spunto per individuare criticità e programmare interventi migliorativi, piuttosto che uno strumento di misurazione preciso e incontrovertibile.

3) Il Nucleo di Valutazione non ha nulla da osservare circa l'utilizzo delle valutazioni CENSIS ai fini dell'apprezzamento della performance del Direttore Generale, ritiene però che sarebbe il caso di prendere in considerazione anche il risultato della valutazione ANVUR, avvenuta proprio nel 2018, che per il rigore col quale è stata condotta e le risorse che ha coinvolte ha un valore certamente degno di menzione. Il contributo dato dall'azione della Direzione Generale, in tutte le fasi preparatorie e nel corso della visita stessa è stato tale da incidere positivamente sul risultato conseguito attraverso la preparazione, il coinvolgimento e la motivazione del personale.



Nucleo di Valutazione

Il Nucleo di valutazione ha incontrato numerose volte il Direttore Generale per approfondimenti sul progetto QualiTN (26/05/2017, 20/06/2017, 26/10/2017, 28/03/2018, 30/05/2018).

4) Il Nucleo di Valutazione nell'accingersi a redigere la proposta di valutazione della performance del Direttore Generale ha riscontrato che non erano reperibili documenti che illustrassero quanto indicato nella scheda approvata dal Cda con il titolo seguente : *“Realizzazione e monitoraggio di un piano attuativo delle azioni trasversali di Ateneo per l'anno 2018 e individuazione degli obiettivi da inserire all'interno del Piano Integrato per l'anno 2019 al fine di favorire la qualità e il miglioramento continuo della performance.”*

Il Nucleo di Valutazione ha quindi chiesto chiarimenti alla Direzione. Il Direttore ha risposto con la **lettera e i documenti qui allegati**. Il Nucleo di Valutazione dopo attenta analisi e ampio dibattito sulla documentazione acquisita conclude che la nota è assai utile e del tutto esaustiva. Infatti la titolazione indicata nella scheda, approvata dal Cda, era ampia e di carattere generale e quindi richiedeva una esplicitazione di carattere operativo. Il Nucleo di Valutazione concorda che una serie di azioni coordinate e complesse, quali quelle messe in atto, non si presti ad una misurazione attraverso indicatori di carattere sintetico, tuttavia, sulla base degli elementi acquisiti durante la sua attività, è in grado di apprezzare ampiamente l'efficacia dell'azione del Direttore Generale nello svolgimento del coordinamento organizzativo e nell'indirizzo verso la realizzazione degli obiettivi del Piano Strategico.

Allegati:

Monitoraggio obiettivi trasversali 2018: nota DG

Raccordo obiettivi Dipartimenti con obiettivi Direzioni