



Proposta di valutazione del Direttore Generale anno 2016

1. Introduzione

La valutazione del Direttore Generale (DG) è effettuata in base a quanto previsto dalla vigente normativa (D.M. 315/2011 e D.Lgs. 150/2009) 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 2017 si chiarisce la collocazione del Nucleo di Valutazione nella procedura di valutazione del direttore generale; vi si legge infatti che

“La valutazione dei risultati raggiunti dal DG viene effettuata dal CdA, su parere del Rettore; il Rettore, a sua volta acquisisce la proposta del NdV circa la correttezza metodologica applicata relativamente alla gestione del Ciclo delle Performance”.

Il NdV nella seduta del 24 marzo 2017 ha deliberato di “esprimersi solo sul Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, sul Piano Integrato, sul Ciclo delle Performance e sulle modalità di applicazione della metodologia di valutazione adottata, nell'ambito delle proprie conoscenze e competenze.”

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 31 marzo 2016.

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 Dlg 150 del 2009, 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 NdV individua il primo e fondamentale elemento nella correttezza della metodologia applicata e il secondo elemento nel riscontro dei risultati raggiunti nel funzionamento del Sistema; il riscontro si fonda sull'analisi dei documenti e delle ulteriori informazioni messe a disposizione del NdV dall'amministrazione.

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

3. Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

Il Sistema di valutazione e misurazione delle performance prevede che la performance organizzativa sia monitorata considerando le seguenti dimensioni: Efficienza, produttività e innovazione dei processi amministrativi, Efficacia e qualità dell'output, Qualità percepita dai destinatari dei servizi.

Il NdV ritiene tale approccio metodologicamente corretto e si apprezza la decisione di procedere a rilevazioni annuali della qualità dei servizi percepita dagli utenti sia interni che esterni. Gli interventi migliorativi traggono spunto da tali indagini ed è poi importante misurarne l'impatto per indirizzare in modo efficace l'azione amministrativa.

Relativamente alla capacità delle strutture di produrre output rispondenti ai bisogni degli stakeholder (come indicato nel documento), si ritiene difficile l'utilizzo di outcome come misura delle performance amministrative. Il ricorso ai prodotti e alle azioni di periodo renderebbe più agevole l'individuazione degli indicatori da utilizzare per i target. Si rileva che in realtà la valutazione delle performance delle Direzioni dell'Amministrazione, adottata dall'Ateneo, si basa prevalentemente sulle azioni.

Per quanto riguarda **l'Efficienza** e la produttività si ritiene che l'Ateneo, pur disponendo della funzione di controllo di gestione e del reporting (come dichiarato nel documento) debba continuare l'attività di mappatura dei processi allo scopo di collegare in modo analitico l'utilizzo delle risorse ai risultati singolarmente individuati allo scopo di affinare le misurazioni di efficienza.

Il **Sistema di Misurazione e Valutazione** illustra in modo chiaro la metodologia di applicazione della deliberazione del CdA 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 NdV ritiene corretta la metodologia seguita ed apprezza la trasparenza assunta dalla valutazione così come è prevista nel documento. Il cambiamento, rispetto al documento del 2015, è rilevante.

Altrettanto va riconosciuto alla parte riguardante la **misurazione e la valutazione della performance individuale dei Dirigenti** che, a parere del NdV, costituisce una best practice nel panorama nazionale. Gli elementi di ambiguità, segnalati negli anni precedenti, appaiono superati e la valutazione finale è trasparente e metodologicamente corretta.

Per il restante personale permangono dei margini di miglioramento sia nell'iter di valutazione sia nei tempi e nelle modalità del monitoraggio in itinere, ancora basato su un colloquio a metà periodo, mentre l'articolazione e la frequenza del reporting dovrebbero essere tali da consentire il confronto sistematico tra obiettivi e risultati infra- annuali.

Il **Sistema di Misurazione e Valutazione** prevede che il **benessere organizzativo** sia oggetto di indagini annuali dirette ad evidenziare i miglioramenti rispetto al periodo antecedente. Il NdV



ritiene degna di nota la decisione del Rettore di affidare tale rilevazione ad uno studioso esperto di Psicologia del Lavoro, investito da un'apposita delega.

Infine il **Ciclo delle Performance** viene descritto correttamente in tutte le sue fasi e la metodologia è corretta. Anche in questo caso il miglioramento è significativo ed i rilievi, sollevati dal NdV nel 2015, appaiono superati.

Il **Piano Integrato** è stato adottato fin dal 2016 individuando le strategie di Ateneo sulla base del Piano Strategico di Ateneo, elencando gli *outcome* perseguiti nel medio-lungo periodo, definendo gli obiettivi strategici e derivando da questi gli obiettivi operativi assegnati con logica funzionale alle varie strutture dell'Amministrazione dell'ateneo.

Per ogni struttura, così come è stato fatto nei precedenti esercizi, è stato definito il piano degli obiettivi triennali e dell'esercizio 2016, è stato quindi assegnato un budget che collega la dimensione organizzativa a quella economico finanziaria, ed è stato individuato un responsabile nel rispetto della gestione delle performance. Per ogni obiettivo sono stati individuati ex ante 4 livelli di risultati possibili ai quali sono stati fatti corrispondere i relativi gradi di raggiungimento: tra questi viene riconosciuto, al termine dell'esercizio, quello effettivamente conseguito, togliendo quindi ambiguità al momento della valutazione quando si deve stabilire la corrispondenza di ciascun risultato all'obiettivo di riferimento. Ciò è particolarmente utile quando gli obiettivi non sono quantificabili oppure quando si deve far riferimento alle azioni messe in atto dal PTA, non potendo misurare dei risultati dipendenti esclusivamente dall'attività del personale amministrativo. Ogni obiettivo è stato pesato in funzione al suo collegamento agli obiettivi strategici e alla complessità dell'attività da mettere in atto.

Il Piano integrato contiene al suo interno le attività dirette a rispettare le normative sulla trasparenza e anticorruzione, garantendo l'efficacia dell'azione svolta che risulta ben lontana dalla semplice logica dell'adempimento.

Il NdV ritiene corretta la metodologia applicata ed i miglioramenti significativi, anche se sarebbe utile aumentare il numero dei target misurabili mediante indicatori quantitativi.

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 avvale 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, se non per i tempi di realizzazione. Si auspica pertanto uno sforzo maggiore di individuazione di Indicatori quantitativi con Target misurabili.

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. Già quando si passa agli EP e alle Posizioni Organizzative è meno incisiva la descrizione del processo di valutazione. Per il personale al quale non è attribuita responsabilità organizzativa, nella fase di contrattazione, è stato concordato di procedere alla misurazione della performance individuale su base biennale. Ad essa si accompagna comunque una valutazione su base annuale, attuata attraverso un colloquio per coloro che nella valutazione precedente hanno ottenuto risultati non



sufficienti o sufficienti. Tuttavia potrebbe favorire il miglioramento del clima organizzativo, una valutazione sistematica delle performance del lavoratore da parte del suo superiore gerarchico per valorizzarne il contributo nel perseguimento degli obiettivi della struttura.

Il sistema di Pianificazione e il connesso Ciclo delle Performance rappresentano i pilastri del Controllo di Gestione basato sui principi della ricerca operativa e quindi sulla attivazione della autoregolazione dei sistemi, sulla responsabilità organizzativa (delle strutture e dei gruppi), sulla motivazione e il coinvolgimento di tutti i componenti l'organizzazione attraverso i meccanismi valutativi. Gli stessi documenti, preparati dall'Amministrazione per il monitoraggio in itinere dell'attività di perseguimento degli obiettivi, sembrano orientati a dare chiarezza circa il mantenimento o meno degli obiettivi assegnati ai Dirigenti, in presenza di circostanze endogene ed esogene che ne rendano difficile o addirittura impossibile il raggiungimento. L'ottica sembra quella della cura del sistema di valutazione per garantirne chiarezza e trasparenza. Più volte il Nucleo di valutazione ha insistito sull'importanza del monitoraggio in itinere come strumento per individuare tempestivamente gli scostamenti tra obiettivi e risultati in corso di formazione, ricercarne le cause e sviluppare gli interventi correttivi per riportare l'azione verso gli obiettivi medesimi. La valorizzazione di una tale attività mette in giusta luce l'importanza del Controllo di Gestione così come indicato dal D.Lgs. 150/2009, strumento manageriale in grado di promuovere l'efficacia e l'efficienza nell'attività delle amministrazioni pubbliche. Il Nucleo ha più volte invitato ad indirizzare la valutazione di coloro che hanno responsabilità organizzative sulla evidenziazione degli interventi correttivi e quindi sulla capacità di raggiungere gli obiettivi superando le condizioni avverse.

L'orientamento dell'Ateneo a privilegiare l'aspetto della valutazione nell'ambito dello sviluppo del Ciclo delle Performance non pone però tutte le strutture sullo stesso piano: rimane piuttosto sfuocata la valutazione del PTA che è incardinato nei Dipartimenti e nei Centri, anche se si riscontra un punteggio mediamente maggiore di quello che è assegnato agli appartenenti alle strutture centrali.

Riassumendo: i Sistemi di Misurazione e Valutazione delle Performance, il Piano Integrato, il Ciclo delle Performance appaiono, non soltanto gestiti correttamente, ma segnano miglioramenti rilevanti rispetto al precedente esercizio. Gli ulteriori punti sui quali esercitare azioni di miglioramento (come sopra riportato) sono stati segnalati al Direttore Generale, nei numerosi incontri avuti nel 2017, e si è già avuto modo di riscontrare che ci sono stati degli interventi diretti a superare le criticità.

4. Gli obiettivi individuali

I risultati ottenuti dal Direttore Generale nel 2016 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) la soddisfazione degli studenti, riguardante i servizi, è stata misurata con appositi questionari e confrontata con i dati del 2015, segnando un miglioramento, come è stato già indicato nella Relazione Annuale del NdV;

2) Il Risultato Operativo Netto viene ricavato dal Bilancio Consuntivo approvato dal CdA ed accompagnato dalle Relazioni dei Revisori e del NdV;

3) l'indagine sul benessere organizzativo ha riscontrato un miglioramento in 9 item e la costanza nel decimo.

Il NdV segnala che il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance non ha considerato l'ipotesi di un peggioramento nei valori di qualcuno degli item che concorrono ad esprimere il grado di soddisfazione del PTA. Si consiglia quindi di integrare il documento, che illustra il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, stabilendo come conteggiare gli eventuali peggioramenti.