

## **PROPOSTA DI VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE - ANNO 2020**

### **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) e al SMVP approvato in CdA il 17 marzo 2020 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 SMVP, 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 17 marzo 2020.

**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:

- 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;
- 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;
- attribuisce gli incarichi dirigenziali delle strutture gestionali e di servizio, secondo quanto disposto da apposito regolamento;
- 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;
- 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.

---

## Nucleo di Valutazione

### 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 di cui dispone il Nucleo di Valutazione nell'esercizio delle proprie attività.

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, in base alla delibera del CdA, sono definiti in riferimento al "miglioramento della qualità dei servizi offerti" e alla "promozione del benessere organizzativo".

Prima di procedere alla valutazione della performance organizzativa, il NdV fa propria l'analisi della situazione operativa effettuata dal Dirigente della DRUO:

preme rilevare che **l'anno 2020 è stato fortemente segnato dall'evolversi della pandemia da Coronavirus**, che ha comportato per l'Ateneo interventi significativi e straordinari per contrastare l'emergenza e per rispondere alle direttive emanate a livello nazionale.

Le misure adottate sono state identificate tenendo conto della prolifica azione regolamentare da parte delle autorità nazionali e provinciali in materia di sanità pubblica e dalle indicazioni del Referente Covid di ateneo.

**Nel primo quadrimestre del 2020**, con l'aggravarsi della curva epidemiologica, sono state riprogrammate tutte le attività didattiche con l'obiettivo di garantire la fruizione della didattica da parte di studenti/esse con modalità totalmente a distanza, verificando, appena le condizioni l'hanno permesso, quali attività erogare in presenza, accompagnata da adeguate misure di sicurezza. Si sono inoltre sospesi tutti gli eventi in presenza e messe in atto azioni al fine di disciplinare l'attività di ricerca; è stato inoltre garantito il funzionamento dei servizi tramite l'attivazione della modalità di lavoro a distanza da parte del personale.

La Direzione DRUO correttamente annota:

---

## Nucleo di Valutazione

gli obiettivi **definiti inizialmente** riguardavano: “garantire il mantenimento annuale del livello di Benessere organizzativo e individuale.”

Per il benessere organizzativo erano stati considerati gli ambiti presi in considerazione da ANAC relativamente alla vita organizzativa, sui quali il Direttore Generale poteva esercitare influenza diretta

**L'avvento della pandemia** ha però costretto a delle modifiche degli obiettivi.

L'annuale indagine ANAC sul benessere organizzativo (relativa all'anno 2019) che era in programma per febbraio 2020 sarebbe stata divulgata proprio in piena emergenza Covid-19 e in concomitanza con la fase di avvio dell'home working per tutto il PTA (inizio marzo).

Si è quindi concordato, di concerto con il delegato del Rettore per il Benessere Organizzativo e in accordo con il NdV, di congelare l'indagine e avviarne una specifica, focalizzata sull'esperienza di lavoro in smart working degli ultimi 3 mesi (marzo-maggio 2020), al fine di raccogliere percezioni ed osservazioni dei lavoratori.

Si è valutato, inoltre, di indagare le aspettative professionali future, l'auto-valutazione della produttività e le preferenze del personale rispetto alle modalità lavorative future (in ufficio vs da remoto)

**Quindi il nuovo obiettivo per il 2020 è stato definito come di seguito riportato:** “Rilevare e monitorare il livello di benessere organizzativo nel periodo di emergenza Covid-19 - anche attraverso il monitoraggio dell'istituto dello smart working e delle aspettative del lavoratore rispetto alle modalità operative future - al fine di raccogliere tutti gli elementi utili per definire un modello di rientro progressivo in presenza del personale, la gestione degli orari di lavoro e l'organizzazione dei servizi tecnici e amministrativi in modalità mista (presenza e home working)”

**L'obiettivo:** “Garantire, di concerto con il Delegato del Benessere organizzativo, la realizzazione delle azioni previste nel Piano di miglioramento del benessere organizzativo per l'anno 2020 (e indicate anche nel Piano Integrato 2020-22)” **è stato eliminato.**

**Per l'anno 2020 è stato individuato come nuovo obiettivo:** “Adeguare l'organizzazione del lavoro alla nuova situazione condizionata dall'emergenza Covid-19, attraverso la stipula di specifici accordi sindacali, al fine di riorganizzare l'attività lavorativa in tema di lavoro agile e presenza in servizio, garantendo un adeguato piano di rientro progressivo del PTA nel rispetto delle tempistiche definite dalla normativa per gestione della fase di rientro.”

**Per l'anno 2020 il CdA** ha assegnato al Direttore Generale altri tre obiettivi:

- il primo: "Promuovere e coordinare, in un'ottica di scorrimento per i due anni successivi, la realizzazione delle azioni indicate nel Piano Miglioramento Servizi 2020-22, in grado di dare risposta alle criticità riscontrate nella gestione, al fine del miglioramento continuo dei servizi offerti dalle strutture tecnico gestionali”;

---

## Nucleo di Valutazione

- il secondo: "Posizionamento dell'Ateneo nel ranking universitario, con riferimento alla "classifica Censis edizione 2020/21 degli Atenei italiani"

- il terzo: "Realizzazione e monitoraggio di un piano attuativo, per l'anno 2020, delle azioni trasversali messe in atto dalle Direzioni a supporto degli obiettivi delle strutture Dipartimentali inseriti nel Piano Triennale 2019-21." Si precisa inoltre che nella seduta del 28 ottobre il CDA ha ritenuto di rivedere indicatori e target di alcuni obiettivi assegnandone di nuovi al fine di gestire al meglio l'emergenza pandemica.

Il NdV osserva che, da parte del CdA, viene attribuita "particolare enfasi" alla realizzazione delle azioni previste nel Piano di Miglioramento e, pur apprezzando particolarmente la scelta, del CdA, di utilizzare tale Piano al fine di aumentare la customer satisfaction degli utenti interni ed esterni dell'Ateneo e di migliorare il benessere organizzativo, tuttavia ritiene che l'attenzione posta dal DG nella gestione del Ciclo delle Performance, ad iniziare dalla stretta derivazione degli obiettivi operativi da quelli strategici e la funzionalità di quest'ultimi alla realizzazione del Piano Strategico d'Ateneo, costituiscano elementi fondamentali per l'apprezzamento della performance organizzativa, come anche indicato nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica.

La dimostrata capacità di modificare rapidamente gli obiettivi del Piano Integrato, di fronte alle minacce derivanti dalla pandemia e dai provvedimenti atti a contrastarla, e l'efficacia delle risposte ottenute, anche grazie alla coesione del gruppo dirigente, portano ad esprimere un'ottima valutazione della performance organizzativa.

Possiamo inoltre aggiungere che, anche cambiamenti strategici repentini e di grande portata, come l'avvio della laurea magistrale in Medicina e Chirurgia, sono stati affrontati con rapidità ed efficacia, consentendo l'avvio dell'anno accademico nei tempi programmati e con servizi adeguati.

In armonia all'approccio seguito negli esercizi precedenti, il NdV valuta gli elementi che compongono il Ciclo 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 apprezza la trasparenza assunta dalla valutazione così come è prevista nel documento.

### Piano Integrato

Il Piano Integrato di Ateneo 2020 si può definire molto buono, anche rispetto al panorama nazionale, e si segnala un ulteriore miglioramento nel Piano 2021/23.

---

## **Nucleo di Valutazione**

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

Si riscontra però una certa differenza tra Dipartimenti che hanno saputo individuare indicatori che ben rappresentano gli obiettivi collegandoli spesso a target quantitativi e quindi agevolmente misurabili, e Dipartimenti che non hanno affinato sufficientemente indicatori e target, talvolta persino confondendo la misura delle risorse usate (budget) con il raggiungimento degli obiettivi.

Il Piano Integrato prevede il continuo aggiornamento delle azioni strategiche intraprese.

Si è rilevato, anche che grazie alle ripetute sollecitazioni del Nucleo di Valutazione, sono stati suddivisi gli obiettivi eccessivamente complessi, e sono stati semplificati, nella descrizione, 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 l'obiettivo strategico triennale 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 un ulteriore sforzo nell'individuare indicatori quantitativi con target misurabili.

In relazione ai risultati della valutazione del personale tecnico amministrativo, il Nucleo di Valutazione ha più volte rilevato una grande differenza di valutazioni tra Direzioni Centrali e Strutture periferiche. Quest'anno il Nucleo di Valutazione ha osservato che il divario si è molto ridotto per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo di categoria D con responsabilità e significativamente ridotto tra il personale di categoria EP segno che l'amministrazione ha adottato iniziative atte a diminuirne l'ampiezza. Tuttavia restano appiattite verso l'alto le valutazioni con conseguente perdita di visibilità delle prestazioni di particolare valore.

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

## **4. Gli obiettivi individuali**

---

## Nucleo di Valutazione

I risultati ottenuti dal Direttore Generale nel 2020 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, e approvati dal CdA, così come il Direttore Generale ha validato i risultati dei Dirigenti.

Per quanto riguarda gli indicatori scelti, dal CdA, per la valutazione della Performance organizzativa, in aggiunta alla valutazione del contributo dato al raggiungimento della Performance della struttura organizzativa (l'Ateneo), si acquisiscono le informazioni raccolte dagli organi competenti:

1) Come concordato con il delegato del Rettore per il Benessere Organizzativo e con il Nucleo di Valutazione, è stato predisposto un nuovo questionario sul benessere organizzativo, in cui, oltre alla consueta parte relativa al questionario ANAC, è stata inserita una sezione, focalizzata principalmente sull'esperienza del lavoro a distanza, volta a rilevare il benessere con riferimento al periodo marzo-giugno 2020, coincidente cioè con la fase di lockdown. Il questionario è stato somministrato tra il 5 e il 25 giugno.

Il mantenimento del livello di GHQ - % disagio psicologico dovuto alla sfera lavorativa:

2017 = 26.7%; 2019 = 16.5% ; 2020 = 17.3%

Rispetto al campione complessivo, la percentuale di rispondenti che sperimenta disagio e lo attribuisce al lavoro è pari al 17.3%, dato inferiore rispetto al 2017, ma abbastanza in linea con quello del 2019. Si riscontra una variazione nella % di soddisfatti contenuta nel range del -10%, pertanto il livello di "GHQ - disagio psicologico imputato al lavoro" è mantenuto rispetto al 2019.

2) Tra marzo e settembre è stata condotta un'intensa trattativa sindacale in situazione di emergenza, che ha portato alla sottoscrizione di diversi accordi in tema di lavoro agile, presenza in servizio e definizione del piano di rientro progressivo relativo alla Fase 3 del piano emergenziale (settembre - dicembre 2020).

Nel mese di novembre 2020, infine, è stato raggiunto l'accordo sindacale per la disciplina del nuovo orario di lavoro, la cui applicazione è stata prorogata al 31 agosto 2021, in virtù di un ulteriore accordo successivo tra le parti.

Terminata la fase di "tamponamento" dell'emergenza, sulla base delle Linee guida emanate dalla Funzione Pubblica a dicembre 2020, si è iniziato a lavorare al Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), volto alla revisione del modello organizzativo del lavoro agile al fine di favorire la transizione dalla fase emergenziale a quella ordinaria.

---

## **Nucleo di Valutazione**

Gli elementi informativi raccolti hanno condotto, in un'ottica di scorrimento annuale, all'aggiornamento del Piano di Miglioramento Servizi 2019-2021, segnalando le azioni già concluse ed inserendo eventuali interventi correttivi o nuove azioni per l'anno 2020, rispetto a quanto indicato in fase di elaborazione del Piano.

A parere del NdV è la valutazione della qualità del Piano di Miglioramento, misurata dalla sua attitudine ad intercettare le criticità e a programmare interventi per il loro superamento, l'elemento più adatto, rispetto a qualsiasi confronto tra dati statistici, a misurare l'impatto dell'azione dirigenziale sulla customer satisfaction di studenti, personale docente e ricercatore e PTA e sul benessere organizzativo.

Sulla base dei numerosi elementi raccolti, sia documentali che frutto di audizioni e visite presso le strutture, il NdV esprime apprezzamento circa la qualità del Piano di Miglioramento comprendendo la flessibilità rispetto ai mutamenti ambientali ed il coordinamento con gli strumenti di Pianificazione sovraordinati.

In particolare il collegamento tra Piano Integrato (PI) e Piano di Miglioramento Servizi (PMS), per ciascun anno di riferimento, è indicato espressamente nel documento del PI, in corrispondenza delle tabelle di cui all'Allegato 2 - "Obiettivi assegnati al personale dirigenziale" del Piano stesso, dove, accanto a ciascun obiettivo, è riportato se si tratta di azione inserita anche nel PMS, nonché nell'Allegato 4 che riporta le tabelle sintetiche di aggiornamento del PMS 2019-2021.

Nell'ambito del ciclo della performance è stato costantemente monitorato l'andamento delle azioni inserite nel Piano, per l'area di competenza di ciascuna Direzione.

A fine anno 2020 tutte le azioni previste dal PMS, relative alla programmazione annuale, risultano portate a compimento. La rendicontazione è inserita nel "Relazione sulla Performance 2020".

Il modello di valutazione adottato dall'Ateneo prevede l'utilizzo anche della classifica Censis 2020-2021, uscita in data 13 luglio 2020.

Trento si riconferma ancora al primo posto tra i medi atenei, con punteggio complessivo pari a 98,7.

Sono soprattutto gli incrementi degli indicatori "Occupabilità" (103 punti, rispetto ai 93 punti del 2019) e "Comunicazione e servizi digitali" (110 punti, rispetto ai 103 del 2019) che garantiscono all'ateneo una posizione di vertice, compensando la contrazione di 12 punti dell'indicatore "Internazionalizzazione" (92 punti, rispetto ai 104 del 2019).

Si osserva che i riconoscimenti della qualità della ricerca e della didattica dell'Ateneo sono assai numerosi, come si può leggere nelle pagine, della Relazione sulla Performance, dedicate a tale tema, e varrebbe probabilmente la pena di tenerne conto ampliando il quadro di analisi.

Nella realizzazione degli obiettivi del Piano Strategico i Dipartimenti ed i Centri hanno un ruolo centrale e l'opera di coordinamento, svolta dal Direttore soprattutto nella fase di definizione degli obiettivi, come si è già sottolineato negli anni precedenti, si svolge con efficacia.

---

## **Nucleo di Valutazione**

Partendo dai piani di sviluppo 2020-22 che ciascuna struttura accademica ha presentato agli organi di governo, è stato fornito supporto ai Direttori e loro delegati nella declinazione di macro-obiettivi e azioni per l'anno 2020, confluiti nel Piano Integrato 2020-22. Ciò ha consentito una più efficace progettazione degli obiettivi operativi, raccordandoli, laddove l'obiettivo lo richiedesse, anche con gli obiettivi operativi delle strutture gestionali.

I Piani delle strutture accademiche per il 2020, sono stati quindi condivisi con i responsabili di Direzione, e riportati nel Piano Integrato 2020-22, nell'ottica di un approccio integrato agli obiettivi strategici d'Ateneo (cfr. All. 1)

Nel corso del 2020, inoltre, l'evoluzione dell'emergenza sanitaria legata al diffondersi della pandemia da Covid-19 ha comportato l'esigenza di mettere in atto tempestivamente azioni per fronteggiare questa situazione critica, al fine di garantire la continuità dei servizi erogati dall'Ateneo - soprattutto nei confronti della comunità studentesca - offrendo un'attività didattica di qualità, anche quando svolta a distanza, e verificando, appena le condizioni l'hanno permesso, l'attività didattica da erogare in presenza.

## **6. Conclusioni**

Il Nucleo di Valutazione esprime vivo apprezzamento al Direttore Generale per come è stata indirizzata e coordinata l'attività diretta a fronteggiare le sfide derivanti dall'improvviso cambiamento delle modalità didattiche, che si sono dovute svolgere a distanza, e dell'organizzazione del lavoro con il passaggio al lavoro agile. Come il NdV ha appreso, anche attraverso le audizioni dei Dirigenti, tutto ciò si è realizzato nello spazio di una settimana, o poco più, garantendo la continuità di tutti i servizi attraverso una nuova organizzazione del lavoro in modalità agile, ricevendo un buon riscontro dagli studenti e dal personale. Sarà necessario al riguardo analizzare e valutare con attenzione le risultanze di customer avviate nei primi mesi del 2021 anche ai fini di definire con più informazioni oggettive possibili il modello di lavoro agile a regime.

Più in generale, come si è osservato, analizzando le performance dei Dipartimenti, si dovrà indirizzare l'azione comune al recupero degli obiettivi il cui raggiungimento è stato ritardato, o addirittura accantonato, a causa dell'emergenza COVID, ma tale azione sarà facilitata dal quadro complessivo degli strumenti direzionali ormai funzionanti nei tempi e nei modi necessari.