



PIANO INTEGRATO (2019-2021)

Approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione del 18 marzo 2019





SOMMARIO

1. INTRODUZIONE.....	3
1.1 Il contesto nazionale.....	3
1.2 Il contesto in Insubria.....	4
2. I LEGAMI CON IL PIANO STRATEGICO DI ATENEIO.....	5
2.1 Analisi SWOT di contesto	5
2.2 Pianificazione strategica.....	7
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	10
3.1 Integrazione con la strategia	10
3.2 Integrazione economica-finanziaria.....	10
3.3 Integrazione con il Piano della Formazione.....	16
3.5 Gli obiettivi di performance	20
3.6 La valutazione individuale.....	26
4. CONCLUSIONI.....	27



1. INTRODUZIONE

1.1 Il contesto nazionale

Il D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 ha introdotto la valutazione del ciclo delle performance nel settore pubblico italiano. Il ciclo della performance si articola in tre diversi momenti:

- un atto di programmazione (Piano delle performance);
- un'attività di monitoraggio e di eventuale correzione della programmazione, esercitata interamente dall'Ente e verificata dal Nucleo di Valutazione (con funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione - OIV);
- una valutazione dei risultati ottenuti, rendicontata nella Relazione sulla performance, e in seguito validata dall'OIV.

Il Piano delle performance è un documento programmatico triennale che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi. Esso definisce, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, gli obiettivi assegnati al personale dell'amministrazione, e gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale con relativi indicatori.

Nel corso del 2013, con l'approvazione della L. 98/2013, è stato disposto il trasferimento all'ANVUR delle competenze relative al sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR, fino ad allora in capo alla CiVIT (ora ANAC).

Nel 2015 ANVUR ha fornito agli atenei indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, approvando in via definitiva le Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane. In tale documento non ci sono sostanziali modifiche dell'impianto teorico ma importanti cambiamenti nell'approccio con cui vengono predisposti i vari documenti di programmazione collegati con la performance amministrativa.

L'integrazione prevista dalle Linee guida è in due direzioni:

- interna in quanto il Piano Integrato mette insieme il Piano delle performance e il Piano per la trasparenza e l'anticorruzione
- esterna in quanto vi deve essere coerenza tra gli obiettivi della performance amministrativa con la programmazione strategica e quella economica-finanziaria.

Nel corso del 2017 è entrato in vigore il D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r) della Legge 7 agosto 2015, n. 124 ed è stato aggiornato il Piano Nazionale Anticorruzione, emanato dall'ANAC il 22 novembre 2017. Le novità introdotte dal D.Lgs. 74/2017 sono così sintetizzabili:

- introduzione degli obiettivi generali che identificano le priorità strategiche in relazione alle attività e ai servizi erogati e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini, mediante linee guida triennali emanate con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri. Ogni amministrazione dovrà quindi adattare agli obiettivi generali i propri obiettivi specifici;
- coinvolgimento degli utenti esterni nel processo di misurazione e valutazione della performance, attraverso la definizione di sistemi di rilevazione annuale degli utenti in merito alla qualità dei servizi;
- rafforzamento del ruolo del Nucleo di Valutazione con nuovi compiti: parere vincolante sull'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione; assicurare che gli utenti e i cittadini siano ascoltati nel merito delle valutazioni della performance e che si tenga conto dei risultati prodotti dalle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione e dalle analisi condotte dai soggetti



appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche; validazione della Relazione sulla Performance entro il 30 giugno; accesso garantito agli atti e ai sistemi informativi con possibilità di svolgere verifiche anche in collaborazione con i Revisori dei Conti; monitoraggio in corso d'esercizio dell'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati; segnalazione di interventi correttivi in corso d'anno all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

ANVUR ha commentato le novità introdotte nella nota, pubblicata il 3 luglio 2017, dal titolo «Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca».

Nell'aggiornamento del Piano Nazionale Anticorruzione del 2017 ANAC ha chiesto alle università di distinguere i due piani triennali, quello Integrato della performance e quello finalizzato alla prevenzione del rischio corruttivo. ANVUR ha invitato ad attenersi a questa disposizione nel documento dal titolo «Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020», pubblicato in data 20 dicembre 2017.

Nel corso del 2018, ANVUR ha pubblicato la nota ANVUR di approfondimento recante le «Prime evidenze sulle modalità di applicazione della riforma della disciplina sulla performance nel comparto universitario» mentre l'Ufficio per la Valutazione della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) ha emanato, il 9 gennaio 2019, la circolare contenente le «Indicazioni in merito all'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance».

Infine ANVUR ha approvato, nel Consiglio Direttivo del 23 gennaio 2019, le linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane, che si affiancano alle Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della performance, concentrandosi sull'aspetto specifico del collegamento con il ciclo di bilancio.

1.2 Il contesto in Insubria

Il Piano integrato 2019-2021 è stato redatto nel rispetto delle Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della performance del 2015, delle Linee guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane di gennaio 2019.

Il Piano tiene anche conto dell'aggiornamento 2018 al Piano Nazionale Anticorruzione, adottato con Delibera ANAC n. 1074 del 21 novembre 2018.

Infine sono stati tratti spunti anche dal documento di sperimentazione indicatori comuni per le funzioni di supporto del Dipartimento della Funzione Pubblica, (dal titolo «Indicatori comuni per le funzioni di supporto nelle amministrazioni pubbliche» di gennaio 2019), per quanto compatibili con il Sistema Universitario.

Il documento di programmazione triennale dell'Ateneo più recente è stato predisposto per il triennio 2016-2018 ai sensi dell'art. 1-ter, comma 1, del D.L. 31 gennaio 2005 n. 7, convertito dalla L. 31 marzo 2005, n. 43, ed è stato approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, rispettivamente nelle adunanze del 14 e del 15 dicembre 2016. Nel corso del 2019 verrà predisposto il prossimo documento di programmazione secondo le linee guida che verranno emanare.

L'Università degli Studi dell'Insubria ha provveduto ad aggiornare il Sistema di misurazione e valutazione delle performance e ad acquisire il parere del Nucleo di Valutazione. Nell'aggiornamento del Piano 2019-2020 l'Ateneo ha tenuto conto delle raccomandazioni del Nucleo contenute nella Relazione annuale sul funzionamento del Ciclo della Performance, approvata a luglio 2018, così sintetizzabili (tra parentesi il paragrafo in cui si è cercato di intervenire per migliorare gli aspetti segnalati):

- una piena integrazione con il ciclo di bilancio è ancora da conseguire e per questo si suggerisce un allineamento temporale tra la fase di *budgeting* e la fase di definizione degli obiettivi, al fine di consentire una completa esplicitazione del legame tra obiettivi assegnati e risorse dedicate. Si suggerisce, inoltre, una progressiva integrazione di tutti gli ambiti strutturali, in modo da definire una visione sistemica, raccordando, oltre alla pianificazione finanziaria, anche quella

relativa alle risorse umane, di particolare importanza nella fase di eventuale ri-negoziazione degli obiettivi, alla qualità della didattica, alla logistica etc. (paragrafo 3.2).

- specificare come vengono diffusi i risultati dell'indagine sulla customer satisfaction, anche ai fini della trasparenza. Il Presidio potrebbe essere il destinatario di questi esiti (paragrafo 3.4)
- adottare e rispettare gli indicatori di qualità del sistema lungo tutto il flusso di dispiegamento degli obiettivi, dal livello strategico fino all'individuale (nel decreto di assegnazione degli obiettivi)
- anche nella definizione di obiettivi di tipo organizzativo e/o di gestione, misurare la performance in funzione dei risultati ottenuti e non delle attività realizzate. (nel decreto di assegnazione degli obiettivi))

Infine, si ricorda che dal 1° novembre 2018 è **in carica** il nuovo Rettore, che in questi mesi è impegnato, insieme al gruppo di lavoro coordinato dalla Delegata del Rettore per il Piano Strategico di Ateneo, nell'elaborazione del nuovo piano strategico.

Per questa ragione l'integrazione con la pianificazione strategica si realizzerà compiutamente nel 2020 mentre il Piano integrato 2019-2021 si focalizza principalmente sugli obiettivi da realizzare nel 2019.

2. I LEGAMI CON IL PIANO STRATEGICO DI ATENEIO

Il Piano Integrato è stato redatto cercando di recepire in massima misura gli orientamenti su cui si sta costruendo il Piano Strategico, come detto ancora in fieri, in modo da garantire la massima integrazione e coerenza tra i due strumenti.

2.1 Analisi SWOT di contesto

L'analisi di contesto rappresenta il primo passo del processo di pianificazione strategica, e conseguentemente anche del processo di redazione del piano integrato, in quanto necessaria per determinare il posizionamento dell'Ateneo nell'ambiente di riferimento.

Mediante l'analisi di contesto è quindi possibile individuare, oltre ai punti di forza su cui puntare, i gap da colmare. Sulla base di questi vengono successivamente definiti gli obiettivi strategici e le azioni per il loro raggiungimento.

L'analisi di contesto, svolta dal gruppo di lavoro per il Piano Strategico di Ateneo, ha portato alla definizione della matrice SWOT relativa ai punti di forza (Strengths) e di debolezza (Weaknesses) interni nonché alle opportunità (Opportunities) e minacce (Threats) derivanti dall'ambiente esterno.

La matrice SWOT di Ateneo, da cui ha preso le mosse il processo di definizione del Piano strategico, è riportata in Figura 1.

Figura 1 – Analisi SWOT

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Attenzione allo studente durante il percorso formativo • Successo del placement ed elevate percentuali di occupati ad un anno dalla laurea (indagini AlmaLaurea) • Trend in crescita delle immatricolazioni e delle iscrizioni nella quasi totalità dei corsi di Laurea ad accesso libero • Eccellenza nella ricerca in alcuni ambiti disciplinari • Multidisciplinarietà in un contesto dimensionalmente contenuto e favorevole alla fertilizzazione incrociata dei saperi • Politica di reclutamento che ha privilegiato le procedure comparative per il passaggio in 1° fascia, assicurandosi un corpo docente qualificato • Professionalità del PTA • Presenza di un articolato piano di formazione del personale TA • Efficienza in alcune prassi riconosciute anche nei protocolli di benchmarking • Potenzialità di valorizzazione di alcune strutture (Campus Bizzozzero) • Elevata solidità economico-finanziaria con significativa disponibilità di riserve da destinare ad investimenti • Elevata affidabilità dell'ateneo in sede di eventuali richiesta di finanziamenti bancari 	<ul style="list-style-type: none"> • Scarsa numerosità di studenti di elevato livello (soprattutto matricole lauree triennali) • Carenza di elementi distintivi rispetto ai competitor locali con riferimento all'offerta formativa, in particolare CdL • Internazionalizzazione offerta formativa e studenti contenuta e disomogenea tra i dipartimenti • Inattività di alcuni docenti sul fronte dei prodotti di ricerca • Qualità dei prodotti di ricerca migliorabile in alcune aree scientifico-disciplinari • Interazione con il territorio migliorabile (progetti di ricerca cofinanziati) • Esigenza di razionalizzazione/omogeneizzazione di talune procedure amministrative tra le diverse sedi dell'ateneo • Piano di sviluppo del PTA limitato alla definizione dei percorsi formativi. • Processi di comunicazione non adeguati sia interni che esteri • Limitata visibilità dell'Ateneo sul territorio, a livello nazionale ed internazionale • Insufficienza di aule (soprattutto nella sede di Varese – Monte Generoso) rispetto agli studenti frequentanti e ai corsi assegnati • Necessità di interventi edilizi importanti su più edifici • Mezzi pubblici di collegamento tra le sedi universitarie di Varese, e Como e le stazioni ferroviarie inefficienti
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di sviluppo di progetti di ricerca interdisciplinari e fertilizzazione incrociata delle conoscenze • Possibilità di incremento degli studenti iscritti subordinata al potenziamento delle strutture (aule, mense e residenze universitarie) e dei trasporti • Potenziamento e sviluppo del Campus universitario di Bizzozzero a Varese, e dei poli di Sant'Abbondio e Via Valleggio a Como a vantaggio della maggiore attrattività dell'Ateneo, dell'aumento del senso di identità e di appartenenza • Opportunità di maggior qualificazione dell'utenza studentesca (soprattutto lauree triennali) anche mediante l'istituzione di corsi di laurea innovativi e "challenging" (es. <i>Double Degree</i>) • Costituzione del polo medico di Busto • Contesto territoriale e geografico interessante per la costituzione di alleanze e l'attivazione di progetti congiunti cofinanziati 	<ul style="list-style-type: none"> • Incertezza sulla disponibilità delle risorse pubbliche • Presenza di molte università concorrenti che insistono sul medesimo bacino geografico e aree contigue • Risorse limitate per il reclutamento di docenti e PTA • Cambiamenti negli interessi delle nuove generazioni e nei bisogni formativi richiesti dal mercato del lavoro che richiedono risposte concrete e innovative



2.2 Pianificazione strategica

La pianificazione strategica dell'Ateneo è in fase di definizione.

Tuttavia, sulla base delle evidenze dell'analisi SWOT sono stati individuate e, successivamente condivise con la Governance di Ateneo, nonché con i Direttori dei Dipartimenti, cinque priorità strategiche che costituiranno i temi rilevanti sui quali fondare obiettivi, azioni, e valutazioni per il prossimo sessennio.

In Figura 2 sono riportati i 5 cinque temi strategici e per ciascuna di esse gli obiettivi da raggiungere.

Le priorità strategiche sono intese come le linee guida sulla quali di innestano i programmi futuri dell'Ateneo, i progetti da realizzare, gli obiettivi da conseguire, le aree sulle quali verterà la misurazione dei risultati e la valutazione delle performance.

Esse guidano la redazione dei Piani strategici dei Dipartimenti, attualmente in fase di definizione, nonché il presente Piano Integrato.

Dagli obiettivi strategici e dalle linee di azione discendono, quindi, gli obiettivi per il personale tecnico amministrativo in una logica a cascata.

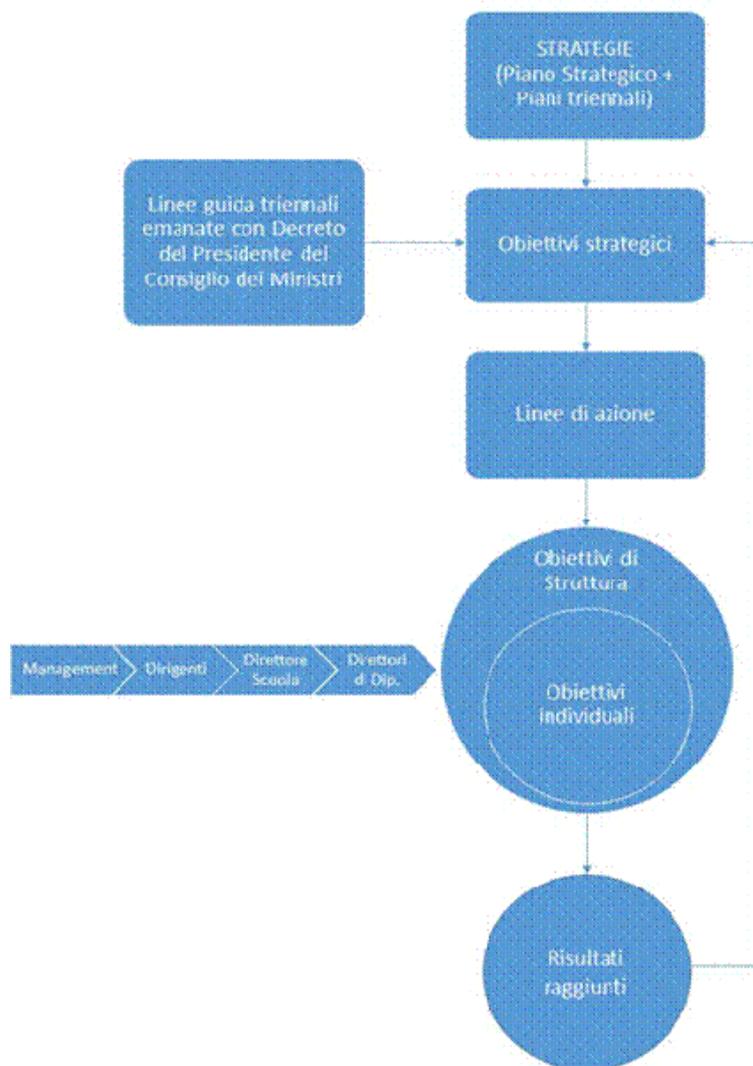
Figura 2 – Obiettivi strategici e linee di azione

<p>1. QUALITÀ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innalzamento il livello qualitativo degli studenti in ingresso • Miglioramento il percorso di apprendimento (riduzione tassi di abbandono, riduzione tempi di laurea) • Aumento della produzione scientifica di qualità (aumentare il numero degli inattivi e innalzare la valutazione media delle pubblicazioni) • Efficienza dei processi amministrativi • Efficacia dei processi di comunicazione 	<p>2. INTERNAZIONALIZZAZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento del numero di studenti stranieri • Incremento mobilità studenti italiani • Potenziamento Visiting professor • Sviluppo progetti di ricerca con università straniere • Potenziamento iniziative di double degree
<p>3. INTERDISCIPLINARIETÀ E INNOVAZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interventi di manutenzione dell'offerta formativa in ottica non conservativa tesi all'innovazione e alla interdisciplinarietà • Iniziative di ricerca/didattica che coinvolgano sinergicamente più dipartimenti e/o altri atenei su temi di frontiera • Iniziative di stimolo e supporto all'avvio di spin off e di processi innovativi per il territorio 	<p>4. RADICAMENTO SUL TERRITORIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attenzione ai bisogni di formazione delle istituzioni e persone presenti sul territorio • Sviluppo di progetti di ricerca cofinanziati con soggetti del territorio • Iniziative di divulgazione dei risultati della ricerca sul territorio • Potenziamento di iniziative con gli attori del territorio a vantaggio degli studenti (stage, placement, alternanza università-lavoro...) • Riconoscimento del ruolo svolto dall' ateneo a vantaggio del territorio
<p>5. IDENTITÀ DISTINTIVA</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Offerta formativa con caratteristiche distintive • Peculiarità della ricerca • Affermazione di una buona reputazione e immagine sul territorio 	

La definizione degli obiettivi del personale, che comprende quella del Direttore generale, dei Dirigenti nonché dei Responsabili di strutture, prevede il contributo della componente accademica in quanto sono coinvolti i Direttori di Dipartimento e il presidente della Scuola di Medicina, il Consiglio di Amministrazione per la definizione degli ambiti entro cui definire gli obiettivi e della componente amministrativa in quanto sono coinvolti i Dirigenti e il management.

Il processo che porta alla definizione degli obiettivi per il personale tecnico amministrativo è rappresentato in Figura 3.

Figura 3 – Processo di pianificazione strategica



3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

3.1 Integrazione con la strategia

L'Ateneo nell'individuare gli obiettivi di performance organizzativa ha tenuto conto delle priorità strategiche di qualità, internazionalizzazione, interdisciplinarietà e innovazione, radicamento sul territorio e identità distintiva su cui concentrare gli sforzi per far progredire l'Ateneo nei prossimi 6 anni. A questi si affiancano da un lato ulteriori obiettivi trasversali alle aree di didattica, ricerca e terza missione funzionali al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'attività istituzionale ordinaria dall'altro obiettivi finalizzati al miglioramento della trasparenza e alla prevenzione della corruzione.

Una piena integrazione con il Piano strategico e con il budget sarà a regime nel prossimo Piano integrato 2020-2022.

Il processo di pianificazione operativa degli obiettivi e delle attività amministrative per il 2019 ha seguito questi passaggi:

- il Consiglio di Amministrazione ha definito gli ambiti entro cui definire gli obiettivi operativi, necessari per creare il collegamento tra budget e obiettivi. Gli ambiti definiti a luglio 2018 per il 2019 sono: Comunicazione istituzionale; Didattica; Ricerca; Personale; Semplificazione; Infrastrutture; Servizi di supporto; Trasparenza e prevenzione della corruzione
- a gennaio 2019 il gruppo di lavoro per il Piano Strategico di Ateneo ha presentato al Direttore Generale, ai Dirigenti, ai Direttori di Dipartimento e ai Delegati il processo di pianificazione e le indicazioni per la redazione dei piani di Dipartimento
- alla luce degli obiettivi che discendono dal Piano Strategico e dai progetti strategici in corso (es. HRS4R) il rettore ha proceduto alla formulazione degli obiettivi del DG da cui derivare gli obiettivi per la performance organizzativa
- successivamente, entro marzo, in coerenza con gli obiettivi fissati per la performance organizzativa, i Direttori di Dipartimento, il Presidente della Scuola di Medicina e i Dirigenti formuleranno le proposte per gli obiettivi operativi per il personale tecnico-amministrativo operante presso le strutture decentrate
- la prima bozza di obiettivi operativi verrà poi presentata al Management per la condivisione
- anche il Nucleo di Valutazione verrà coinvolto in questa fase al fine di assicurare la significatività e la rilevanza degli obiettivi che verranno assegnati
- il processo terminerà con il Decreto del Direttore Generale che formalizza l'assegnazione degli obiettivi organizzativi per tutte le unità organizzative responsabili (UOR), come individuate nel decreto di organizzazione (DDG 28 dicembre 2018, n. 1105).

3.2 Integrazione economica-finanziaria

Il raccordo tra la programmazione economica-finanziaria e la definizione degli obiettivi di performance, avviato con il budgeting 2017-2019, è stato ulteriormente implementato nel budgeting 2019-2021, che prevede, per ogni stanziamento di spesa previsto a budget, il collegamento con un set di obiettivi. Ciò facilita, a fine anno, l'analisi del fabbisogno di risorse in relazione al raggiungimento dei singoli obiettivi.

Occorre tuttavia segnalare che il budget per l'anno 2019 è stato approvato in data, con riserva, proprio per potervi apportare gli aggiustamenti nei fabbisogni di risorse richiesti dall'implementazione degli obiettivi strategici che andranno a delinarsi nel Piano Strategico.

Più in particolare, con riguardo alla programmazione economico-finanziaria, il Consiglio di Amministrazione in data 18 luglio 2018 ha approvato gli ambiti nei quali contestualizzare gli obiettivi di



struttura del personale tecnico amministrativo e che sono stati utilizzati per la pianificazione e allocazione delle risorse nel budget.

Di seguito (Figura 4) si indicano gli «obiettivi u-budget» derivati dagli ambiti approvati dal Consiglio di Amministrazione del 18 luglio 2018:

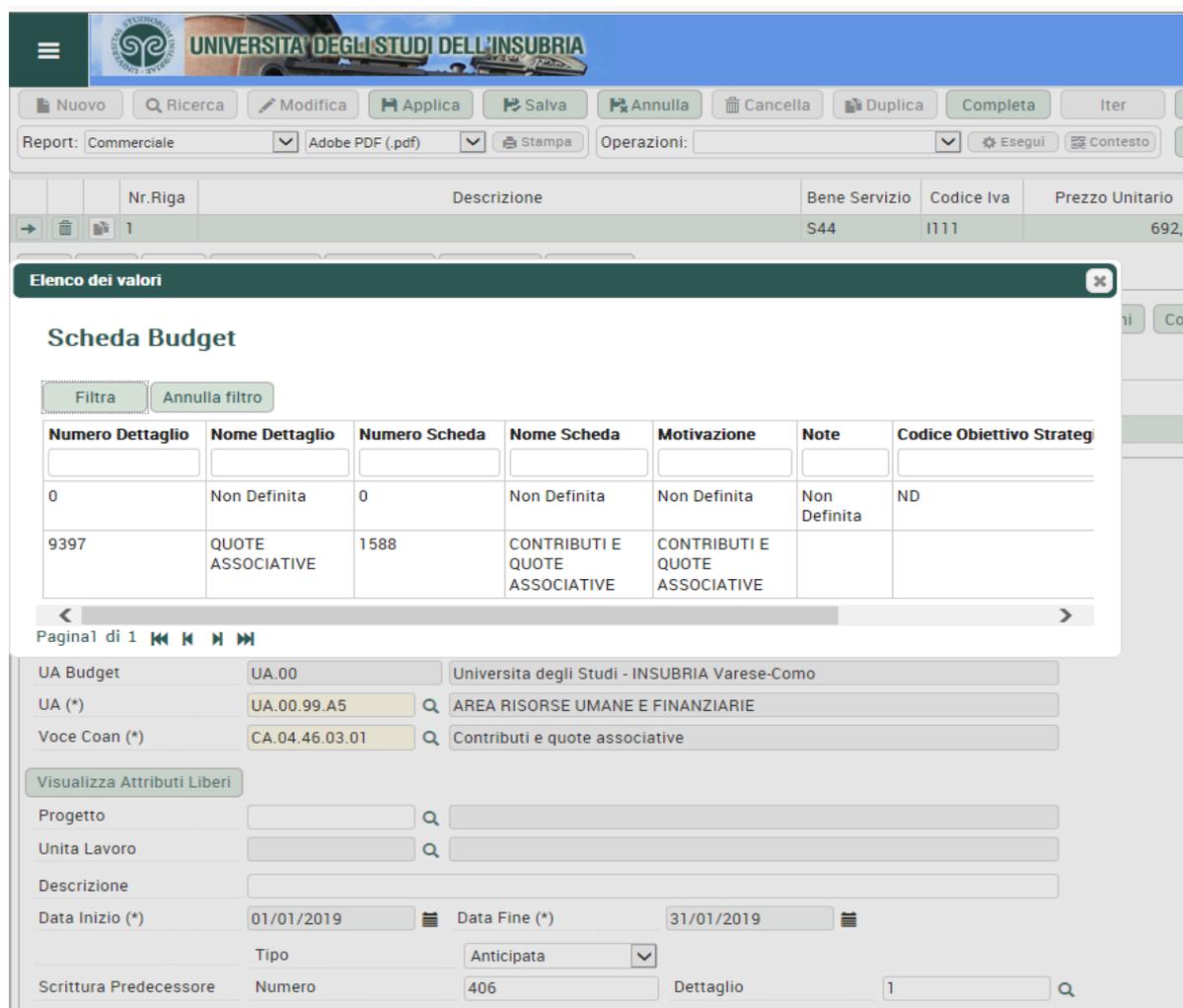
Tabella 4 – Obiettivi economico-finanziari

AMBITI	Obiettivi U-BUDGET	Proposte assegnazione budget per (elenco prodotto a titolo d'esempio e non tassativo):
Comunicazione istituzionale	COM-IST_Funzionamento	Canoni di servizio per Portale, costi per informazione e divulgazione delle attività istituzionali pubblicità, stampati, materiale di consumo, materiale promozionale, spese per stagione concertistica, ciclo giovani pensatori, notte dei ricercatori, contratto addetto stampa.
	COM-IST_Obiettivi	Iniziative specifiche come promozione immagine coordinata di ateneo, ecc.
Didattica	DID_Funzionamento	Affidamenti interni ed esterni Attrezzatura didattica, Docenti a contratto art.23 L. 240/2010, Contratti docenti master, Borse di studio Specializzazione (a norma UE) Borse di eccellenza e merito, Altre Borse non di ricerca, Dottorato, Spese per orientamento studenti, Altri interventi a favore degli studenti, Interventi per il diritto allo studio, , Acquisto banche dati, Riviste e monografie, Manutenzione e riparazione apparecchiature, Manutenzione software, Servizio di prestito interbibliotecario e riproduzione di materiale bibliografico, Cancelleria, Materiale di laboratorio, ecc.
	DID_Obiettivi	Iniziative specifiche come implementazione di un nuovo sistema gestionale, organizzazione di incontri volti al miglioramento del sistema qualità, definizione di linee guida per studenti, ecc..
Personale	PERS_Funzionamento	Stipendi del Personale, Straordinari, Comandi, Competenze al personale docente e ricercatore per convenzioni SSN, costi per timbratori e software vari per rilevazione presenze e gestione personale (concorsi, carriere, valutazione, stipendi, missioni, ..), Missioni su fondi istituzionali, formazione, telelavoro, sussidi, Indennità organi, ecc.
	PERS_Obiettivi	Iniziative specifiche come nuovi gestionali, adeguamento procedure, controlli a campione, ecc.
Ricerca	RIC_Funzionamento	Acquisto attrezzature, manutenzione, spese per servizi commerciali, materiale di consumo e di laboratorio, materiale bibliografico, Acquisto banche dati on line e su Cd Rom, spese per convegni, soggiorno esperti e relatori, spese per brevetti, altre prestazioni per servizi scientifici, assegni di ricerca, borse di ricerca, visiting professor, Missioni e rimborsi spese su progetti di ricerca,
	RIC_Obiettivi	Iniziative specifiche come creazione modulistica per spin off, HRS4R, sistema di supporto alla valutazione della produzione scientifica
Semplificazione	SEMPL_Funzionamento	Canone u-gov, ods, spid, portale u_sign, pagopa, u-vote ecc
	SEMPL_Obiettivi	Iniziative specifiche come revisione procedure, nuovi sistemi gestionali, intranet ecc
Infrastrutture	INFR_Funzionamento	Nuove costruzioni, Manutenzione straordinaria, impianti, attrezzature, arredi, macchine d'ufficio, manutenzione ordinaria di apparecchiature e di impianti, altre spese per servizi commerciali, Servizi di System Management, servizi integrati, telefonia, connessione dati, consulenze tecniche, ammortamenti, ecc
	INFR_Obiettivi	Iniziative specifiche come revisione infrastruttura tecnologica a supporto servizi d'Ateneo, nuovo wireless, ecc.
Servizi di supporto	SERV-SUPP_Funzionamento	Libri, riviste e giornali (spesati nell'anno) per le esigenze dell'Amministrazione, Manutenzione automezzi, Spese di rappresentanza, Servizi di vigilanza, utenze, smaltimento rifiuti, assicurazioni, spese postali, trasporto e facchinaggio, fitti passivi, spese condominiali, portineria, pulizie, bolli, imposte e tasse.
	SERV-SUPP_Obiettivi	Iniziative specifiche volte ad esempio alla riduzione dei costi di supporto.
Trasparenza e prevenzione della corruzione	TPC_Funzionamento	Canoni titulus e altri applicativi, costi per iniziative di formazione sul tema trasparenza e prevenzione della corruzione.
	TPC_Obiettivi	Iniziative specifiche come revisione procedure, nuovi sistemi gestionali

L'indicazione del più appropriato obiettivo nelle singole schede di budget rende più agevole la rilevazione in maniera puntuale dei costi diretti da sostenere e sostenuti per la realizzazione degli obiettivi, e quindi migliora l'integrazione tra ciclo di performance e ciclo di bilancio.

La scelta di introdurre la dimensione obiettivo ha permesso l'elaborazione di report relativi all'assegnazione e all'utilizzo del budget a livello di macro-obiettivi. Per permettere una migliore integrazione tra l'applicativo U-BUDGET ed U-GOV e verificare l'andamento del budget si è aggiunto il riferimento al dettaglio della scheda di budget caricata in U-BUDGET. Dal 2019 è diventata operativa la scheda di budget in U-GOV nelle scritture coan e nei documenti gestionali, quale campo obbligatorio per un consistente numero di voci COAN tipo COSTO e INVESTIMENTO (sono escluse per motivi tecnici le voci relative al CICLO STIPENDI).

Si riporta la schermata presente in U-GOV nella fase di registrazione delle scritture contabili, da cui si individua il dettaglio di scheda budget associato alle coordinate analitiche contabili. In caso di più dettagli di scheda budget con medesime coordinate analitiche è possibile scegliere la scheda budget pertinente.



The screenshot displays the 'Scheda Budget' interface in the U-GOV system. At the top, there is a navigation bar with the university logo and name. Below it, a toolbar contains various action buttons like 'Nuovo', 'Ricerca', 'Modifica', 'Applica', 'Salva', 'Annulla', 'Cancella', 'Duplica', 'Completa', and 'Iter'. A 'Report' dropdown is set to 'Commerciale', and the output format is 'Adobe PDF (.pdf)'. The main table shows a single row with 'Nr. Riga' 1, 'Descrizione', 'Bene Servizio' S44, 'Codice Iva' I111, and 'Prezzo Unitario' 692,00.

An 'Elenco dei valori' popup window is open, titled 'Scheda Budget'. It includes a 'Filtra' button and an 'Annulla filtro' button. The table below has the following columns: 'Numero Dettaglio', 'Nome Dettaglio', 'Numero Scheda', 'Nome Scheda', 'Motivazione', 'Note', and 'Codice Obiettivo Strategico'. The data rows are:

Numero Dettaglio	Nome Dettaglio	Numero Scheda	Nome Scheda	Motivazione	Note	Codice Obiettivo Strategico
0	Non Definita	0	Non Definita	Non Definita	Non Definita	ND
9397	QUOTE ASSOCIATIVE	1588	CONTRIBUTI E QUOTE ASSOCIATIVE	CONTRIBUTI E QUOTE ASSOCIATIVE		

Below the table, there are navigation controls for the list (Pagina 1 di 1) and a search area for 'Visualizza Attributi Liberi' with fields for 'Progetto', 'Unità Lavoro', 'Descrizione', 'Data Inizio (*)' (01/01/2019), 'Data Fine (*)' (31/01/2019), 'Tipo' (Anticipata), and 'Scrittura Predecessore' (Numero 406, Dettaglio 1).



PROCESSO: BUDGETING 2019-2021

R = *responsabile*

C = *collaboratore*

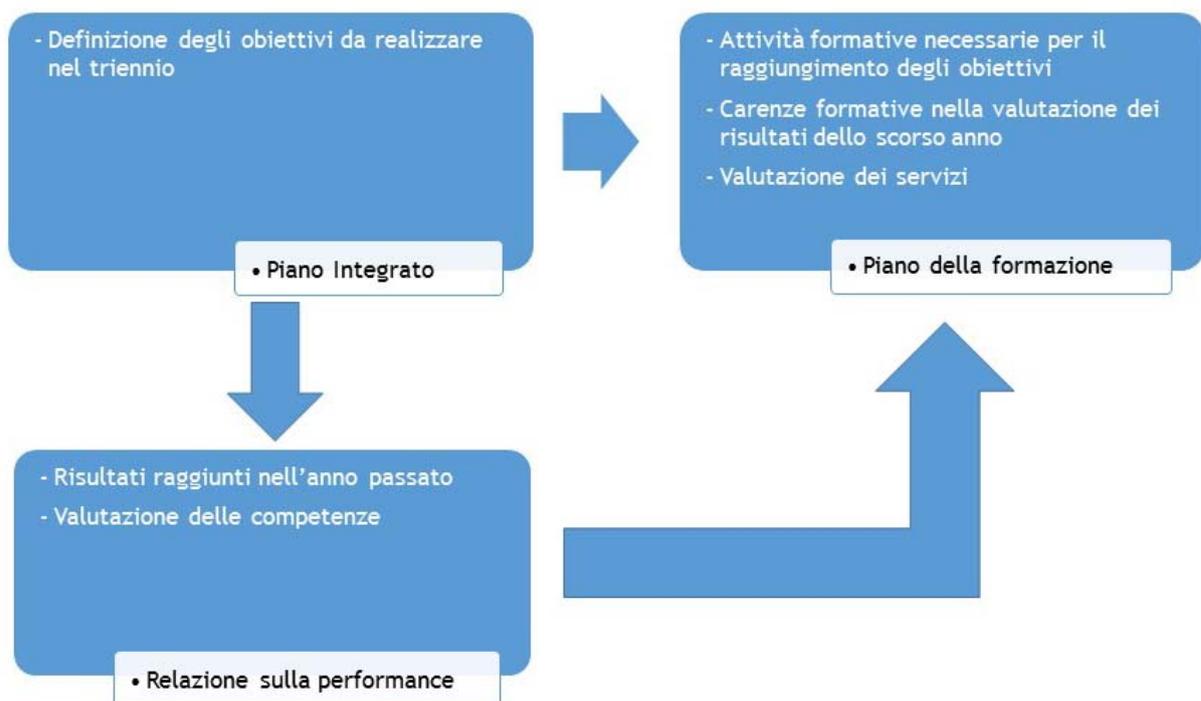
D = *destinatario*

ATTIVITA' \ SOGGETTI COINVOLTI	CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	RETTORE E DIRETTORE GENERALE	SERVIZIO FINANZA	CONTROLLO DI GESTIONE	SISTEMI INFORMATIVI DIREZIONALI	OPERATORE STANDARD AMM. CENTR. E CENTRI SERVIZI	REVIEWER AMM. CENTR. E CENTRI SERVIZI	SEGRETARIO AMMINISTRATIVO DIPARTIMENTO
Approva ambiti	R		D					
Inserisce ambiti in U-BUDGET			R			D		D
Definisce dotazioni Dipartimenti		R	C					D
Elabora manuale BUDGETING 2019			R	C		D	D	D
Predisporre verifiche pre-consuntivo AC e Centri			C	C		R	D	
Predisporre verifiche pre-consuntivo Dipartimenti			C	C				R
Inserisce schede budget AC e Centri					C	R	D	
Inserisce schede budget Dipartimenti			D					R
Approva schede budget AC e Centri			D				R	
Stampa report e verifica inserimenti		D	R					
Revisiona Budget AC e Centri		R	C				D	
Inserisce modifiche alle schede budget AC e Centri			D				R	
Inserisce modifiche alle schede budget Dipartimenti			D					R
Estrae report definitivi		D	R					
Redige bozza documenti definitivi		D	R	C				
Presenta documenti in CDA	D	R	C					
Approva Bilancio preventivo	R	D	D	D	D	D	D	D

3.3 Integrazione con il Piano della Formazione

Le modalità di integrazione del Piano Integrato e del Piano della Formazione sono due. La prima si realizza nella fase di definizione degli obiettivi: il Direttore Generale e i Dirigenti individuano gli interventi formativi necessari per il raggiungimento degli obiettivi di innovazione, e per ciascun di essi il personale da coinvolgere e i tempi di svolgimento. Le richieste vengono valutate dall'Ufficio Formazione e sviluppo, in collaborazione con il Tavolo tecnico per la formazione e per l'aggiornamento professionale in termini di fattibilità e vengono inserite nel Piano della Formazione. L'Ateneo ha deciso di allineare la scadenza temporale del Piano integrato e del Piano della formazione, condizione necessaria per consentire l'integrazione. La seconda si realizza nella fase di rendicontazione degli obiettivi e valutazione delle competenze trasversali. Nei casi di valutazioni carenti, anche con riferimento ai processi più critici, vengono individuati i bisogni formativi. Un ulteriore input scaturisce dalla valutazione dei servizi, che annualmente vengono svolti dal personale docente, tecnico amministrativo e dagli studenti. In Figura 4 sono rappresentate le principali interazioni del ciclo della performance e la formazione.

Figura 4 – Integrazione dei Piani



3.4 Gli Obiettivi del Direttore Generale

La performance individuale del Direttore Generale si compone di tre diversi elementi:

- 1) risultati conseguiti dall'Ateneo rispetto ad alcuni indicatori significativi (peso 40 %)
- 2) obiettivi individuali (peso 55%)
- 3) capacità di differenziazione delle valutazioni (peso 5%)

I risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso permettono di valutare l'esito finale che l'azione dell'Amministrazione, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento. Questa dimensione della performance è rilevante ai fini della valutazione individuale del Direttore Generale e a cascata su tutto il personale con peso via via decrescente, come riportato nel Sistema di misurazione e valutazione delle performance.

Infine la capacità di differenziazione delle valutazioni misura quanto il valutatore è in grado di differenziare le valutazioni. Il parametro, introdotto con l'aggiornamento al 2019 del Sistema di misurazione e valutazione delle performance è ristretto a direttore generale, ai Dirigenti e ai titolari di posizione organizzativa di categoria EP in quanto responsabili di unità sufficientemente numerose.

Gli indicatori individuati per il 2019 sono riportati nella tabella seguente e derivano dalle 5 priorità strategiche di ateneo: *qualità, internazionalizzazione, innovazione/interdisciplinarietà, radicamento sul territorio e identità distintiva.*

Tabella 5 - Indicatori da utilizzare per la performance del 2019

Finalità strategiche	Obiettivo	Criterio di misura	Target
Qualità' <i>a) strutture</i> <i>b) servizi di supporto</i>	a) strutture Individuazione delle azioni necessarie concordate/condivise con il dirigente di area, per garantire funzionalità e fruibilità di spazi ad oggi non sempre idonei (anche per motivi di sicurezza) b) servizi di supporto revisione procedure interne finalizzate in modo particolare ad innalzare la qualità della comunicazione interna/esterna	a) strutture piano edilizio b) servizi di supporto questionari utenti (good practice)	a) strutture completamento azioni previste dal piano b) servizi di supporto punteggio minimo 3,5
Internazionalizzazione Rafforzare la dimensione internazionale della didattica/formazione	Incremento N° accordi con università straniere da concordare/ condividere con il delegato alla internazionalizzazione	n.ro di nuovi accordi	+5 nuovi accordi con atenei stranieri
Innovazione/ Interdisciplinarietà'	Potenziamento strutture di supporto alla ricerca: partecipazione a bandi	n.ro bandi	+ 20%
Radicamento sul territorio Attivazione di alleanze con ricadute positive per l'università in termini di nuove risorse acquisite	Reperimento fondi "non ministeriali" da concordare/condividere con il delegato al fundraising e rapporti con il territorio	Risorse acquisite	+20%



Finalità strategiche	Obiettivo	Criterio di misura	Target
<i>Identità distintiva</i> Affermazione di una buona reputazione e immagine sul territorio	Aumentare la partecipazione volontaria ai ranking internazionali da condurre/condividere con il delegato della internazionalizzazione	N.ro di ranking a cui partecipare	Dagli attuali 6 a 8

In Tabella 6 sono riportati gli obiettivi individuali assegnati al Direttore Generale per il 2019. L'anno 2019 costituisce un anno di transizione in quanto il contratto dell'attuale direttore generale termina il 28 febbraio 2019. Gli obiettivi verranno assegnati al nuovo direttore generale.

Tabella 6 - Obiettivi individuali del 2019

Obiettivo (Qualità)	Obiettivo 1: Miglioramento delle procedure connesse all'AQ			
	Individuazione delle criticità e implementazione del piano di azioni per il miglioramento della qualità			
Indicatore	Rispetto del piano di lavoro riferito alle attività gestionali			
Criteri di misura	% di completamento delle azioni in preparazione della visita di accreditamento periodico del sistema AQ			
	Peso	Soglia	Intermedio	Target
	10	50%	70%	100%
Obiettivo (Qualità)	Obiettivo 2: Presidio qualità delle strutture			
	Monitoraggio del Piano Edilizio			
Indicatore	Stato avanzamento lavori			
Criteri di misura	% di completamento			
	Peso	Soglia	Intermedio	Target
	10	50%	70%	100%
Obiettivo (Internazionalizzazione)	Obiettivo 3: Potenziamento ufficio internazionalizzazione			
	Riallocazione personale PTA			
Indicatore	Incremento personale ufficio internazionalizzazione Varese/Como			
Criteri di misura	Incremento di una FTE			
	Peso	Soglia	Intermedio	Target
	5	0,5 FTE	0,8 FTE	100%
Obiettivo (Innovazione/interdisciplinarietà)	Obiettivo 4: Potenziamento ufficio ricerca			
	Riallocazione personale PTA			
Indicatore	Incremento personale ufficio ricerca Varese/Como			
Criteri di misura	Incremento di una FTE			
	Peso	Soglia	Intermedio	Target
	5	0,5 FTE	0,8 FTE	100%
Obiettivo (Radicamento sul territorio)	Obiettivo 5: Alleanze			
	Attivazione di nuove alleanze/partnership strategiche con ricadute positive per l'università			
Indicatore	Nuovi accordi (comune, provincia, regione, associazioni industriali, API, ordini professionali...)			
Criteri di misura	N° 3 nuovi accordi e/o almeno 1 progetto strategico di ateneo cofinanziato con attori esterni			
	Peso	Soglia	Intermedio	Target
	5	3 accordi	1 progetto strategico	100%
Obiettivo (Identità distintiva)	Obiettivo 6: Miglioramento della reputazione/immagine di ateneo			
	Potenziamento della comunicazione: individuazione delle azioni necessarie concordate con il delegato e il responsabile della comunicazione esterna			
Indicatore	Indici di reputazione (utilizzo di software per l'analisi dei testi a stampa)			
Criteri di misura	Associazioni di eventi positivi al nome Insubria $\geq 60\%$			
	Peso	Soglia	Intermedio	Target
	10	$\geq 10\%$	$\geq 30\%$	$\geq 60\%$

La valutazione del Direttore Generale avviene di norma con cadenza annuale sulla base dei risultati conseguiti e illustrati in una relazione presentata al Rettore e al Nucleo di Valutazione, che esercita funzioni di OIV.

Il Nucleo di Valutazione predispone una relazione sull'attività realizzata dal Direttore Generale con riferimento agli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione sull'anno precedente. Sulla base della relazione del Nucleo e della relazione del Direttore Generale il Rettore porta all'attenzione del CdA una proposta di valutazione dell'operato del DG ai fini dell'attribuzione del risultato in base alla normativa vigente.

La valutazione sul raggiungimento dei risultati, pertanto, se positiva, darà origine all'erogazione della quota di risultato.

3.5 Gli obiettivi di performance

La pianificazione operativa degli obiettivi descritta nel paragrafo 3.1 prevede che siano assegnati obiettivi a ogni struttura organizzativa.

Le strutture a cui sono assegnati obiettivi sono quelle riportate nel decreto di organizzazione (per il 2019 il DDG 28 dicembre 2018 n. 1105, che si allega, e in cui sono riportati organigramma, funzionigramma ed afferenze).

La struttura della scheda utilizzata per la definizione degli obiettivi di operativi per il 2019, da assegnare alle strutture, è riportata nella Tabella 7.

Gli elementi significativi della scheda sono:

- È esplicitata la dipendenza dalla pianificazione strategica
- L'indicazione della trasversalità dell'obiettivo comporta che lo stesso venga riportato anche nelle schede delle strutture coinvolte
- I tre valori soglia, intermedio e target indicano i tre livelli di performance. Il target corrisponde al pieno raggiungimento dell'obiettivo
- Nelle note viene esplicitato l'eventuale assegnazione di fondi vincolati al raggiungimento degli obiettivi

Le schede con gli obiettivi di struttura sono approvate con Decreto del Direttore Generale e verranno allegate al piano. La fase di monitoraggio prevista a metà del 2019 è un importante momento di verifica. In taluni casi può essere necessario procedere ad una rimodulazione dell'obiettivo assegnato per varie ragioni estranee alla struttura. Anche la rimodulazione degli obiettivi è approvata con decreto del Direttore Generale. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e verranno valutate dal Nucleo ai fini della validazione della Relazione. L'Ateneo, visti i nuovi compiti dell'OIV nella fase di monitoraggio, intende intensificare il confronto con il Nucleo, in un percorso graduale che verrà definito con il Nucleo stesso.



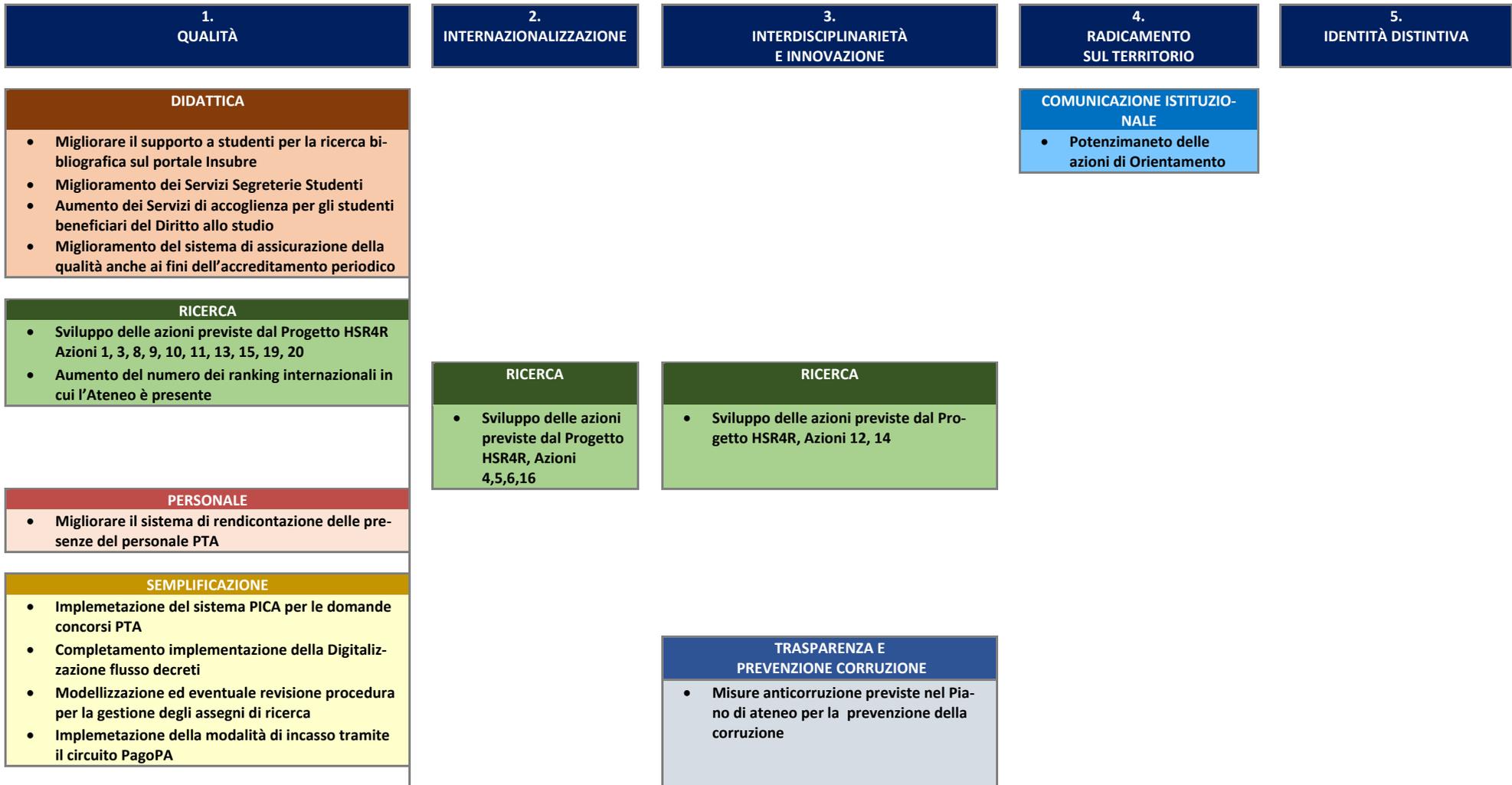
Tabella 7 – Scheda per la formulazione degli obiettivi

Priorità Strategica	Tipo	Ambiti budget 2019	Unità Organizzativa responsabile	Descrizione obiettivo	KPI-indicatore	Livelli di performance	Note	Tipologia di Impatto prevalente – efficienza – efficacia – qualità – reputazione
---------------------	------	--------------------	----------------------------------	-----------------------	----------------	------------------------	------	--

In Figura 8 sono riportati gli obiettivi da conseguire nell'anno 2019 ed in Figura 9 il Gantt con il dettaglio delle azioni previste per il progetto HRS4R



Figura 8 – Obiettivi performance organizzativa anno 2019 rispetto alle priorità strategiche





INFRASTRUTTURE

- Attivazione servizio di network vulnerability scan per compliance con le Misure Minime di sicurezza ICT AgID e per accountability in ottica GDPR.
- Aumento delle infrastrutture di accesso WiFi
- Sostenibilità ambientale e efficientamento energetico



Figura 9 – HRS4R Gantt

Type of Action	Description/ related gap	Quarters	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
COMMUNICATION ACTIONS: internal communication to promote current practices; translation of Italian documents into English, in order to maximize international attractiveness and access										
Action n. 2	Promotion of Integrity and Ethics policies, culture and procedures									R.U. Communication Service
Action n. 7	Communication Plan to increase the effectiveness and visibility of permanent and future initiatives and services for potential, new and senior researchers ("Onboarding", "Welcome" and "Career Path" initiatives)									R.U. Communication Service
Action n. 8	Coordination of collection of Public engagement initiatives and improvement of their visibility									R.U. Quality Assurance Support Office
Action n. 11	Promotion of institutional figures, confidential and informal assistance, services and procedures dealing with complaints/appeals									R.U. Communication Service
FORMALIZATION ACTIONS: formalization of existing practices that have not yet been formally transcribed and implemented										
Action n. 3	Drawing up of administrative guidelines for planning and managing research funded projects									R.U. Research Office
Action n. 4	"Onboarding" initiatives: mapping of measures and services dedicated to attract international researchers									R.U. Research Office
Action n. 5	"Welcome" initiatives: functional re-organisation of information, tools and services dedicated to researchers' mobility (incoming)									R.U. Training and Research Area
Action n. 6	"Career Path" initiatives: definition of a chart of services related to researchers' mobility (outgoing) and career development									R.U. HR Service
DEVELOPMENT ACTIONS: development or introduction of new internal rules, services, practices, procedures										
Action n. 1	Regulatory revision of Code of Ethics and Code of Conduct; new composition of Ethical Commission integrated with Research Ethical Experts									R.U. General Affairs Office
Action n. 9	Definition of a Policy on Open Transparent and Merit-based Recruitment (with English version).									R.U. HR Service
Action n. 10	Definition of a Personal Career Development Plan PCDP jointly drawn by Supervisors and PhD students (R1)									R.U. Doctoral School



Action n. 12	Scientific facilities optimisation	R.U. Research and Internazionalitation Service						
Action n. 13	Definition of a Policy of valorisation of the effort of researchers involved in externally funded projects (financial benefit and/or additional fundings)	R.U. Research Office						
Action n. 14	Definition of a training plan for researchers	R.U. Research Office						
Action n. 15	Implementation of participation of R2 on AIQUA-R Departmental Committee for the Quality of Research	R.U. Quality Assurance Support Office						
Action n. 16	Formalization of opportunity to access to residentiality facilities for PhDs and post-doc researchers and promotion for all researchers	R.U. Training and Research Area						
Action n. 17	Gender Balance measures	R.U. General Affairs Office						
Action n. 18	OTM-R training for selection committees' members					R.U. HR Service		
OTM-R Ad hoc Actions								
Action n. 19	Use of web-based tools for recruitment procedures of all researchers'categories	R.U. ICT Service						
Action n. 20	Implementation of a proper OTM-R Quality System	R.U. Informatic and Documental System Office						

3.6 La valutazione individuale

La valutazione della performance è estesa a tutto il personale e si compone di quattro diversi elementi:

- 1) obiettivi del Direttore Generale
- 2) capacità di differenziazione delle valutazioni
- 3) obiettivi assegnati alle strutture
- 4) competenze trasversali

Ogni componente ha un peso diverso a seconda della figura di appartenenza secondo la tabella seguente.

Tabella 10 – Composizione della valutazione della performance per le diverse categorie di personale coinvolto nel processo di valutazione

Figura professionale	Sezioni	Peso
Direttore Generale	Obiettivi del Direttore Generale	95
	Capacità di differenziazione delle valutazioni	5
Dirigenti	Obiettivi del Direttore Generale	20
	Obiettivi di struttura	65
	Capacità di differenziazione delle valutazioni	5
	Competenze trasversali	10
Personale di categoria EP titolare di posizione organizzativa	Obiettivi del Direttore Generale	10
	Obiettivi di struttura	60
	Capacità di differenziazione delle valutazioni	5
	Competenze trasversali	25
Personale di categoria EP <u>senza</u> posizione organizzativa	Obiettivi del Direttore Generale	10
	Obiettivi individuali	60
	Competenze trasversali	30
Responsabili di ufficio	Obiettivi del Direttore Generale	10
	Obiettivi di struttura	50
	Competenze trasversali	40
Restante personale	Obiettivi del Direttore Generale	5
	Obiettivi di struttura	25
	Competenze trasversali	70

La valutazione della performance della Direzione Generale concorre, seppur in percentuale variabile rispetto al ruolo, alla valutazione di tutto il personale.

Gli obiettivi di struttura sono assegnati ad ogni unità organizzativa tramite Decreto del Direttore Generale. Il raggiungimento degli obiettivi della struttura ricade su tutto il personale afferente alla struttura in esame.

La capacità di differenziazione delle valutazioni misura quanto un Valutatore è in grado di differenziare le valutazioni (è ristretto ai Dirigenti e ai titolari di posizione organizzativa di categoria EP in quanto responsabili di unità sufficientemente numerose) al fine di apprezzare i contributi reali delle persone al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

La valutazione delle competenze trasversali è differenziata per figure professionali e coinvolge tutto il personale. Le schede che vengono utilizzate annualmente sono approvate con Decreto del Direttore Generale.

La gestione del ciclo della performance estesa a tutto il personale ha reso necessario l'utilizzo di un sistema informativo di supporto nelle varie fasi. L'Ateneo utilizza per la gestione della performance il modulo U-Gov risorse umane che permette di gestire:

- la fase di assegnazione degli obiettivi
- la fase di monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi inserendo una percentuale di raggiungimento. In questo modo si possono fare statistiche al livello di ateneo e di area
- la fase di valutazione delle competenze trasversali
- la fase di rendicontazione del raggiungimento dell'obiettivi a fine periodo

In Figura 11 si riporta come appare agli utenti il modulo U-Gov risorse umane.

Figura 11 – U-Gov risorse umane



4. CONCLUSIONI

L'applicazione del ciclo delle performance in Ateneo è iniziata nel 2011 ed è stata graduale. A dicembre del 2016 l'ANVUR ha restituito all'Ateneo un feedback sul Piano integrato 2016, individuale, in forma scritta, articolata e non standardizzata, evidenziando gli aspetti critici e gli elementi di rilievo nella gestione della performance. L'Ateneo si è impegnato nel miglioramento del ciclo delle performance sia implementando, ove possibile, le raccomandazioni da ANVUR, sia grazie al confronto frequente con il Nucleo di Valutazione.

Gli aspetti su cui l'Ateneo intende lavorare per il miglioramento futuro sono l'integrazione strategica e l'integrazione economica-finanziaria. Sul primo aspetto il percorso è già ben avviato e l'integrazione a regime ci sarà dal prossimo ciclo in poi. Sul secondo aspetto ANVUR ha recentemente emanato nuove Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane, mettendo in evidenza una difficoltà generalizzata negli atenei italiani.

Le fasi conclusive del processo di redazione del Piano strategico prevedono di rendere congruenti gli obiettivi del Piano strategico con le risorse stanziare a budget al fine di individuare precisi criteri di allocazione dei fondi disponibili e si dovrebbe concludere entro novembre 2019. Successivamente di collegare il piano strategico e il budget con il Piano delle performance, al fine di calare la sua implementazione nella struttura organizzativa con l'individuazione di precisi responsabili gestionali. Infine di avviare e rendere sistematico un processo di monitoraggio dei risultati conseguiti dai singoli dipartimenti e dalle unità operative coinvolte nel piano delle performance e degli obiettivi di ateneo.