



PIANO INTEGRATO (2020-2022)

Approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione del 22 gennaio 2020





SOMMARIO

1. INTRODUZIONE.....	3
1.1 Il contesto nazionale.....	3
1.2 Il contesto in Insubria.....	4
2. INQUADRAMENTO STRATEGICO DI ATENEIO.....	4
2.1 Analisi SWOT di contesto.....	5
2.2 Pianificazione strategica.....	7
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	14
3.1 Pianificazione degli obiettivi.....	14
3.2 Integrazione economica-finanziaria.....	14
3.3 Integrazione con il Piano della Formazione.....	18
3.4 Gli obiettivi di performance.....	19
3.5 Gli Obiettivi del Direttore Generale.....	30
3.6 La valutazione individuale.....	34
4. CONCLUSIONI.....	35



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.

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.

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, e degli obiettivi specifici, che identificano gli obiettivi strategici e operativi di ogni singola amministrazione e che devono essere definiti in coerenza con gli obiettivi generali. In questo processo si richiede di rafforzare l'ancoraggio della programmazione della performance ai propri documenti strategici;
- 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 raccordo obiettivi-risorse: le amministrazioni sono tenute a promuovere la progressiva integrazione del ciclo della performance con la programmazione finanziaria;
- 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.



ANVUR ha commentato le novità introdotte in due documenti: il primo, pubblicato il 3 luglio 2017, dal titolo “Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca”; il secondo, dal titolo “Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”, pubblicato in data 20 dicembre 2017. ANVUR ha recentemente pubblicato (gennaio 2019) le Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane, con l’obiettivo di fornire agli atenei indicazioni utili per orientarsi nel non facile compito dell’integrazione, in particolare con il ciclo di bilancio. Infine il 13 novembre 2019 è stato approvato dall’ANAC il Piano Nazionale Anticorruzione 2019.

1.2 Il contesto in Insubria

Il Piano integrato 2020-2022 è stato redatto nel rispetto delle Linee Guida ANVUR e tiene conto dell’aggiornamento 2019 al Piano Nazionale Anticorruzione, adottato con Delibera ANAC n.1064 del 13 novembre 2019.

L’Ateneo ha approvato il Piano Strategico a giugno 2019 e sta predisponendo, entro il termine del 14 febbraio 2020 fissato dal D.D. n. 2503 del 9 dicembre 2019, il documento di programmazione triennale per il triennio 2019-2021 ai sensi del D.M. n. 989 del 25 ottobre 2019.

Nell’aggiornamento del Piano 2020-2022 l’Ateneo ha tenuto conto della Scheda per l’analisi del ciclo integrato di performance del Nucleo, redatta ai sensi delle Linee Guida per la relazione annuale 2019, approvata a luglio 2019. In particolare il Nucleo ha osservato che:

- il Piano Integrato 2019-2021 non fa riferimenti espliciti agli obiettivi dei cicli precedenti. Ciò dipende, in gran parte, dal recente cambio di governance e dalla nuova definizione delle principali strategie che ne consegue.
- Raccomanda per il futuro di arricchire i diversi Piani con un glossario comune, che ne definisca univocamente i concetti creando una coerenza anche terminologica ed una maggiore facilità di navigazione.
- In prospettiva suggerisce di iniziare a ragionare non solo sull’integrazione con la programmazione finanziaria ma, più in generale con quella di programmazione di tutte le risorse fondamentali, in sostanza di tutto il back-office quindi dei servizi di supporto alle attività considerate tradizionalmente core. Si intendono con questo concetto esteso la logistica, l’organismo personale nel suo complesso, gli standard tecnologici etc, in particolare in una vista progressivamente sempre più sistemica.
- Infine, sarebbe opportuno ed ancora più mirato, definire meglio il rapporto tra obiettivi di performance dell’amministrazione generale e delle strutture, individuando e facendo emergere il ruolo (e di conseguenza obiettivi di performances) dei docenti con responsabilità tecnico amministrative (es. direttori di dipartimento).

2. INQUADRAMENTO STRATEGICO DI ATENEO

Ogni Ateneo ha il compito di contribuire alla crescita e alla diffusione delle conoscenze al servizio dell’uomo. La missione specifica dell’Insubria è ancorata alle sue peculiarità istituzionali, in quanto Ateneo giovane (costituito nel 1998), di medie dimensioni (circa 11.000 studenti, 362 docenti strutturati e 320 unità di personale tecnico-amministrativo), a rete (struttura bipolare che insiste sulle province di Varese e Como) e multidisciplinare (area economica, giuridica, sanitaria, scientifica, umanistica e sportiva), che le conferiscono tratti distintivi da valorizzare con una adeguata strategia.



La missione dell'Ateneo dell'Insubria, esplicitata nel Piano strategico 2019-2024 è: *“Contribuire allo sviluppo delle conoscenze, all’attrazione e formazione di talenti, per il territorio e oltre il territorio, al fine di offrire concrete opportunità di crescita ai singoli e alla collettività, in un ambiente dinamico, internazionale, aperto all’innovazione e al mutuo arricchimento dei saperi”*.

Il percorso del progetto strategico da realizzare nel corso del sessennio (2019-2024), in coerenza con la vision del mandato elettorale *“Una Casa Comune capace di attrarre e far crescere Competenze e Talenti”* porterà l'Insubria a:

- migliorare il posizionamento dell'Ateneo nei ranking nazionali e internazionali;
- rafforzare l'immagine e la reputazione dell'Ateneo, qualificando la sua identità distintiva, anche attraverso la definizione di un brand e il potenziamento della comunicazione esterna;
- estendere il processo di internazionalizzazione di ricerca e didattica in tutti gli ambiti disciplinari;
- favorire il mutuo accrescimento dei saperi promuovendo progetti interdisciplinari e interdipartimentali;
- perseguire obiettivi di sostenibilità rifacendosi a quelli indicati nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

2.1 Analisi SWOT di contesto

L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica utilizzato per valutare i punti di forza (Strengths), le debolezze (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di una qualsiasi istituzione chiamata a darsi degli obiettivi per aiutarla ad affrontare le sfide future.

L'analisi condotta all'interno dell'Insubria ha portato all'identificazione della matrice SWOT di Ateneo, sulla cui base sono stati rilevati i principali gap da colmare nonché i fattori critici da potenziare e, per conseguenza, sono state definite le priorità strategiche future.

La matrice SWOT di Ateneo, da cui ha preso le mosse il processo di definizione del Piano strategico in Figura 1. Nel Piano Strategico 2019- 2024 la matrice SWOT è arricchita da alcuni commenti a cui si rinvia per un eventuale approfondimento.

Figura 1 – Analisi SWOT

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Esiti positivi del percorso formativo (anche nel caso di studenti con voto di diploma medio/basso che conferma il ruolo di "ascensore sociale" dell'Università) • Trend in crescita delle immatricolazioni e delle iscrizioni nella quasi totalità dei corsi di Laurea ad accesso libero • Attenzione allo studente durante il percorso formativo • Eccellenza nella ricerca in alcuni ambiti disciplinari • Multidisciplinarietà • Politica di reclutamento volta a presidiare la qualità della faculty • Professionalità del personale tecnico-amministrativo ed efficienza in alcune prassi amministrative • Progetti di digitalizzazione e dematerializzazione • Attenzione alle esigenze di formazione del personale tecnico-amministrativo • Elevata solidità economico-finanziaria che determina una elevata affidabilità sul mercato del credito • Valutazioni positive del MIUR che si concretizzano in premialità sia finanziarie che in termini di punti organico (assegnazioni ordinarie, piani straordinari e programmazione triennale) 	<ul style="list-style-type: none"> • Significativa numerosità di matricole con voto di diploma medio/basso • Carenza di elementi distintivi rispetto ai competitor locali con riferimento all'offerta formativa • Internazionalizzazione dell'offerta formativa contenuta e disomogenea tra i Dipartimenti • Inattività scientifica di alcuni docenti sul fronte dei prodotti di ricerca • Qualità dei prodotti di ricerca migliorabile in alcuni ambiti disciplinari • Scarsa programmazione delle politiche di reclutamento, incentivazione e crescita delle professionalità del personale tecnico-amministrativo • Processi di comunicazione sia interni che esterni da potenziare • Limitata visibilità dell'Ateneo nei ranking internazionali • Spazi per la didattica non sempre adeguati, quantitativamente e qualitativamente, ai fabbisogni (necessità di manutenzione ordinaria e straordinaria di immobili e laboratori) • Servizi agli studenti da potenziare • Collegamento tra le sedi universitarie di Varese\Como e le stazioni ferroviarie in via di miglioramento ma ancora da potenziare
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di sviluppo di progetti di ricerca e offerta formativa interdisciplinare • Possibilità di incremento complessivo degli studenti iscritti subordinata alla capacità di differenziazione dell'offerta formativa, al potenziamento delle strutture • Potenzialità di sviluppo dei poli universitari già esistenti • Opportunità di maggior qualificazione dell'utenza studentesca (soprattutto per le Lauree Triennali) • Contesto territoriale e geografico interessante per la costruzione di alleanze e l'attivazione di progetti congiunti cofinanziati con gli attori economici del territorio • Opportunità di migliorare la visibilità dell'Ateneo nei ranking internazionali e il posizionamento in quelli nazionali 	<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 personale tecnico-amministrativo • Cambiamenti negli interessi delle nuove generazioni e nei bisogni formativi richiesti dal mercato del lavoro • Costituzione del polo scientifico dell'Università degli Studi di Milano nell'area ex-EXPO



2.2 Pianificazione strategica

La valutazione congiunta della mission dell'Ateneo e della vision del programma elettorale e degli esiti della SWOT analysis, ha evidenziato alcune criticità e i gap da colmare, che sono stati ricondotti ai seguenti 5 ambiti di intervento, denominati "priorità strategiche":

1. Qualità, in tutti gli ambiti di attività
2. Internazionalizzazione
3. Innovazione e interdisciplinarietà
4. Radicamento sul territorio
5. Identità distintiva

La Commissione Piano Strategico, che ha impostato e guidato la redazione del Piano Strategico, ha provveduto a definire e illustrare a tutte le strutture (Dipartimenti/Scuola di Medicina e Aree Dirigenziali inclusa la Direzione Generale) le cinque priorità strategiche e la struttura del Piano dei Dipartimenti (indici di Piano vincolanti) e delle unità di servizio, unitamente ad alcuni modelli di analisi-diagnosi-progettazione utili per la loro redazione (strumenti di analisi SWOT, modelli di progettazione delle attività future articolati in obiettivi-azioni-misure-target).

Il ruolo dei Dipartimenti è particolarmente rilevante in quanto essi rappresentano i luoghi in cui si svolge l'attività operativa caratteristica dell'Ateneo: la formazione, di base e avanzata, la ricerca di base e applicata, i rapporti con il territorio. Per questa ragione, solo dopo aver analizzato i Piani dei Dipartimenti, il Rettore e il Prorettore vicario, con il supporto della Commissione Piano Strategico, hanno formulato in via definitiva le strategie dell'Ateneo per il sessennio 2019-2024 declinandole sulle attività "core" (ricerca, didattica e terza missione, internazionalizzazione e progetti speciali), e sulle attività di "servizio e supporto", per loro natura trasversali alle attività "core" (SIBA, SIC, Comunicazione e Fundraising, Assetto immobiliare e logistico, Servizi di accoglienza degli studenti, Integrazione delle persone diversamente abili).

Nelle Tabelle 2-3-4 si riportano gli obiettivi strategici di Ateneo suddivisi per le attività "core" (didattica, ricerca e terza missione) e nella Tabella 5 gli obiettivi e le azioni specifiche in tema di AQ, finalizzati a promuovere il *consolidamento del Sistema di Assicurazione della Qualità* in modo tale che si traduca in una mentalità e in una metodologia di lavoro.

Tabella 2 – Obiettivi Strategici di Ateneo per la Ricerca

OBIETTIVI	MISURE	MONITO- RAGGIO	RESP/SUPPORTO		
			DIP.	ATENE0	DEL
QUALITÀ (Q)					
R_Q.1. Innalzare il livello quantitativo della produzione scientifica (azzeramento soggetti inattivi, sostegno alla ricerca dei RU)	N° prodotti di ricerca distinti per tipologia	ANNUALE	X		
R_Q.2. Innalzare il livello qualitativo della produzione scientifica (laboratori e attrezzature, Fondo Ateneo per la Ricerca, Assegni di Ricerca, Bonus e Premi per la Ricerca)	N° prodotti di ricerca su riviste di eccellenza	ANNUALE	X	Servizio R e I	RIC AT
R_Q.3. Potenziare il monitoraggio dei risultati della ricerca attraverso l'attività delle Commissioni AiQuAR di dipartimento e del Delegato alla ricerca (Commissione di Ateneo)	report	ANNUALE	X		RIC
R_Q.4. Potenziare i servizi di supporto all'accesso a finanziamenti per la ricerca (monitoraggio e diffusione bandi, supporto progettuale, ecc..)	N° di accessi ai servizi centrali e N° di riscontri positivi	ANNUALE	X	Servizio R e I	RIC
R_Q.5. Implementazione strategia HRS4R	Indicatori Specifici HRS4R	ANNUALE	X	Coord. HRS4R Impl. Com- mittee	
R_Q.6. Reclutamenti premiali (chiamate dirette, manifestazioni di interesse...)	N° reclutamenti premiali	ANNUALE		Rettore e Prorettore vicario	Dele- gato AT
R_Q.7. Innalzare il livello qualitativo dei Corsi di Dottorato (attrazione dottorandi di qualità, anticipo deadline bando, internazionalizzazione)	Indicatori quali/quantitativi di composizione degli iscritti	ANNUALE	X	Scuola di Dottorato	AT
R_Q.8. Attivare nuovi Corsi di Dottorato (DISTA, DLSUIT, DMC)	N° di corsi attivati e N° di dottorandi iscritti	TRIENNALE	X	Scuola di Dottorato	
INTERNAZIONALIZZAZIONE (I)					
R_I.1. Attrarre e favorire la presenza di ricercatori di talento (visiting, conferenze, summer e winter schools)	N° e tipologie di ricercatori invitati	ANNUALE	X	Servizi di Ateneo	ACC RIC INT AT
R_I.2. Aumentare la mobilità dei ricercatori (collaborazioni internazionali, visibilità in network di ricerca)	N° ricercatori in uscita	ANNUALE	X	Servizi di Ateneo	RIC INT
R_I.3 Collaborare/ creare centri di Eccellenza internazionali	N° di collaborazioni e N° nuovi centri di eccellenza	TRIENNALE	X		COF RIC ITT
INNOVAZIONE E INTERDISCIPLINARIETÀ (I&I)					
R_I&I.1. Incrementare l'interdisciplinarietà delle attività di ricerca	N° progetti interdisciplinari attivati	ANNUALE	X		RIC
R_I&I.2. Promuovere e orientare il collegamento tra ricerca e didattica e valorizzazione	N° di seminari di ricerca	ANNUALE	X		DID RIC

Tabella 3 – Obiettivi Strategici di Ateneo per la didattica e l'offerta formativa

OBIETTIVI	MISURE	MONITORAGGIO	RESP/SUPPORTO		
			DIP	ATENE0	DEL
QUALITÀ (Q)					
<i>D_Q.1. Diffusione e attuazione cultura della qualità nella didattica (istituzione di meccanismi, processi, organismi volti a promuovere, incentivare e valorizzare la qualità della didattica)</i>	Esiti attività svolte dalla COM-DID e Innovazioni adottate dai dipartimenti	TRIENNALE	X	COM-DID	DID
<i>D_Q.2. Innovazione nelle metodologie e nei supporti tecnologici alla didattica (miglioramento piattaforma e-learning, utilizzo massivo tecnologie digitali nella didattica, corsi on-line di orientamento per studenti scuole superiori)</i>	Indici di utilizzo e soddisfazione utenti della piattaforma Esiti nuovo progetto MOOC	TRIENNALE	X	COM-DID Resp. Prog. MOOC	DID
<i>D_Q.3. Innalzamento livello qualitativo degli studenti in ingresso soprattutto con riferimento ai corsi di laurea triennale (potenziamento attività di orientamento per incrementare attrattività e visibilità dell'Ateneo in popolazioni di studenti più ampie e qualificate)</i>	Indici di composizione delle matricole per fascia di voto N° iniziative orientamento	ANNUALE	X		COF
<i>D_Q.4. Miglioramento percorso di studio studenti lauree triennali. (tutoraggio, monitoraggio carriere studenti, corsi di recupero, altre iniziative di supporto all'apprendimento)</i>	Tempi medi di laurea; N° ore tutoraggio; N° iniziative a supporto dell'apprendimento	ANNUALE	X	COM-DID	DID COF
<i>D_Q.5. La valorizzazione del merito (percorsi di eccellenza, iniziative per studenti meritevoli)</i>	N° iniziative dedicate	ANNUALE	X		AT ACC
INTERNAZIONALIZZAZIONE (I)					
<i>D_I.1. Incremento mobilità studenti sia in ingresso che in uscita</i>	N° studenti in mobilità in Entrata e Uscita Meccanismi premiali e nuovi corsi int.	ANNUALE	X	Uff. Rel. Int. COM-OR	COF INT
<i>D_I.2. Incremento mobilità docenti in ingresso ed in uscita</i>	N° Visiting Professor Incentivi alla mobilità	ANNUALE	X	Servizi logistici	INT ACC
INNOVAZIONE E INTERDISCIPLINARIETÀ (I&I)					
<i>D_I&I.1. Introduzione percorsi di specializzazione nell'ambito dei corsi di Laurea esistenti al fine di migliorare l'allineamento con le esigenze del mercato del lavoro (indirizzi professionalizzanti)</i>	N° percorsi di specializzazione introdotti	TRIENNALE	X	COM-DID	DID ITT
<i>D_I&I.2. Ampliamento offerta formativa (nuovi corsi di laurea magistrale, dottorato di ricerca)</i>	N° nuovi corsi attivati	TRIENNALE	X	COM-DID	DID
<i>D_I&I.3. Istituzione nuovi programmi interdipartimentali (istituzione corsi di laurea e Summer Schools interdipartimentali)</i>	N° e tipologia nuove iniziative di formazione attivate	TRIENNALE	X	COM-DID	DID
<i>D_I&I.4. Potenziamento interdisciplinarietà programmi esistenti (mutuazione insegnamenti da altri corsi di studio e istituzione di insegnamenti con obiettivi specificatamente interdisciplinari)</i>	N° mutuazioni interdipartimentali N° corsi con obiettivi interdisciplinari	ANNUALE	X	COM-DID	DID
RADICAMENTO SUL TERRITORIO (RT)					
<i>D_RT.1. Presidio e attenzione alle richieste di formazione del territorio (avvio tavoli di lavoro con stakeholder per identificazione nuovi fabbisogni di formazione)</i>	N° nuove iniziative di formazione	ANNUALE	X		COF

OBIETTIVI	MISURE	MONITORAGGIO	RESP/SUPPORTO		
			DIP	ATENE0	DEL
<i>D_RT.2. Potenziamento iniziative con attori del territorio a favore degli studenti (progetti stage, alternanza scuola lavoro)</i>	N° nuovi stage/tirocini	TRIENNALE	X	COM OR	COF

Tabella 4 – Obiettivi Strategici di Ateneo per la terza missione

OBIETTIVI	MISURE	MONITORAGGIO	RESPONSABILITÀ/SUPPORTO		
			DIP	ATENE0	DEL
VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA (VR)					
<i>TM_VR.1. Favorire il coinvolgimento di imprese e istituzioni locali nello sviluppo di attività di ricerche innovative</i>	N° nuove alleanze	TRIENNALE	X		ITT
<i>TM_VR.2. Promuovere lo sviluppo di progetti di ricerca in compartecipazione con Enti, Aziende e Fondazioni localizzate sul territorio Insubre e con la vicina Svizzera/Canton Ticino</i>	N° nuovi progetti avviati	TRIENNALE	X		ITT
<i>TM_VR.3. Revisione e aggiornamento del regolamento in materia di protezione dei diritti di proprietà intellettuale</i>	Nuovo regolamento	ANNUALE		<i>Uffici competenti</i>	ITT
<i>TM_VR.4. Supporto alla valorizzazione della ricerca attraverso la costituzione di imprese (startup innovative)</i>	N° nuove startup	TRIENNALE	X	<i>Uffici competenti</i>	ITT
<i>TM_VR.5. Sinergia con i Parchi Scientifico-Tecnologici e gli Incubatori di Impresa (Insubrias Biopark e ComNext) finalizzate alla creazione di un innovation hub</i>	N° eventi in collaborazione	TRIENNALE	X	<i>Uffici competenti</i>	ITT
<i>TM_VR.6. Organizzare iniziative volte alla disseminazione dei risultati della ricerca e di trasferimento tecnologico</i>	N° eventi organizzati	ANNUALE	X		COF ITT
PUBLIC ENGAGEMENT (PE)					
<i>TM_PE.1. Favorire uno scambio culturale attivo utilizzando i canali tradizionali (e.g. attività di divulgazione scientifica, giornate di Dipartimento aperte alla cittadinanza, eventi, incontri, mostre, apertura biblioteche e patrimoni librari da potenziare, ecc...), e i canali social (Twitter, YouTube, Facebook)</i>	N° eventi organizzati N° di adesioni	ANNUALE	X		BC COF
<i>TM_PE.2. Istituzione di un'unità di Public Engagement unica per l'Ateneo per assicurare l'attivazione di un processo sistematico di ascolto e interazione a doppio canale (Ateneo e territorio) per un reciproco vantaggio</i>	Costituzione del servizio	ANNUALE		<i>Servizio Public Engagement</i>	COF
<i>TM_PE.3. Presidio e attenzione alle richieste di formazione del territorio volta alla identificazione di nuovi fabbisogni di formazione per una eventuale rimodulazione/arricchimento dell'offerta formativa (vedi anche scheda didattica), avvio di nuove scuole di specializzazione, corsi formazione continua per adulti in diversi ambiti disciplinari, ecc...</i>	N° revisioni corsi e avvio nuove scuole	TRIENNALE	X		DID



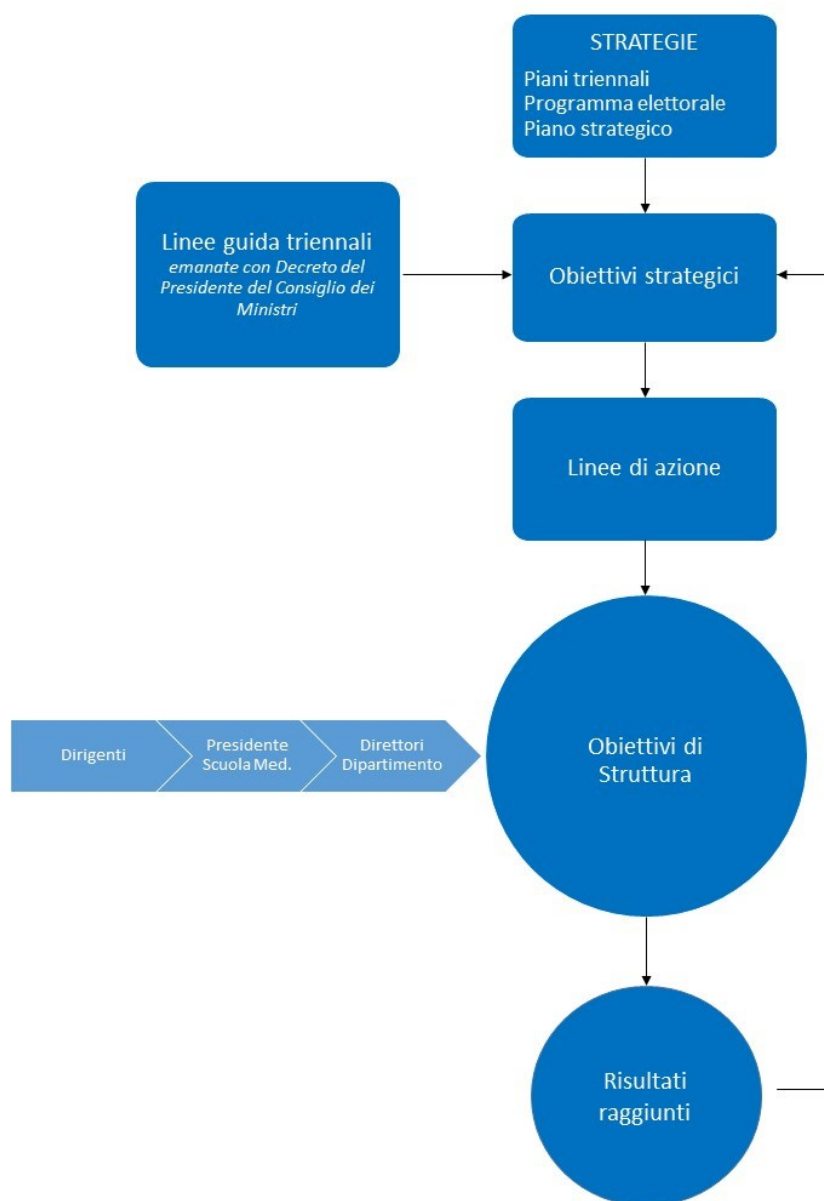
OBIETTIVI	MISURE	MONITORAGGIO	RESPONSABILITÀ/ SUPPORTO		
			DIP	ATENEO	DEL
TM_PE.4. Rafforzare i rapporti con le Scuole (tavoli di lavoro congiunti) e promuovere iniziative di formazione rivolte a docenti delle scuole presenti sul territorio	N° incontri; N° iniziative	ANNUALE	X	Uffici competenti	COF
TM_PE.5. Potenziamento attività di networking: rafforzare i rapporti con gli enti pubblici; con il mondo produttivo e altre istituzioni presenti sul territorio; con le istituzioni culturali pubbliche e private; con le Fondazioni e con l'Istituto Nazionale Casa del Manzoni in Milano (con occasioni espositive); con le "persone" che operano sul territorio (attraverso istituzione di tavoli di lavoro Dipartimenti/Associazioni/Personale del quartiere in cui insiste il polo scientifico); con la vicina Svizzera (Canton Ticino)	N° incontri Esito degli incontri	TRIENNALE	X		BC ITT
TM_PE.6. Valorizzare le potenzialità dei vari poli su cui insiste l'attività dell'Insubria (Bizzozzero, per Varese, e Como nelle diverse sedi di Sant'Abbondio e in via Valleggio), con particolare riguardo al polo di Busto per un aumento della visibilità dell'Ateneo nella stessa città	Progetto speciale Busto	TRIENNALE	X	Responsabile progetto speciale di Ateneo	
TM_PE.7 Miglioramento del livello di sostenibilità del nostro Ateneo (emissioni inquinanti, consumo energetico e di acqua potabile, rifiuti, flussi di mobilità verso/da l'Ateneo servizi di mobilità sostenibile); Incremento del livello di salubrità degli ambienti di lavoro; Sensibilizzazione dei dipendenti e degli studenti dell'Ateneo e della cittadinanza sulle tematiche connesse allo sviluppo sostenibile	Indicatori proposti dal Delegato				SSM

Tabella 5 – Obiettivi Strategici di Ateneo in tema di AQ

Obiettivo 1	Garantire il coinvolgimento e la partecipazione attiva, consapevole e responsabile degli studenti nei processi di AQ	
Indicatori	Numero di questionari di valutazione della didattica compilati (indice di partecipazione attiva e consapevole).	<i>Target:</i> aumento questionari rispetto all'anno precedente.
	Numero di candidati alle elezioni per le rappresentanze studentesche (indice di coinvolgimento).	<i>Target:</i> aumento delle candidature rispetto all'edizione precedente.
	Grado e qualità della partecipazione dei rappresentanti degli studenti negli Organi di Governo e nelle Commissioni di AQ.	<i>Target:</i> aumento del giudizio positivo del Presidente di Organi/Commissioni.
Azioni	Realizzare attività di (in)formazione e condivisione destinata agli studenti, volte a diffondere le finalità e l'importanza del Sistema di AQ e far comprendere la centralità del loro ruolo nel sistema.	<i>Target:</i> realizzare un video informativo/una iniziativa d'Ateneo all'anno sul ruolo degli studenti nei processi di AQ.
	Individuare incentivi alla partecipazione degli studenti e, in particolare, dei loro rappresentanti negli Organi di Ateneo e nelle Commissioni di AQ	<i>Target:</i> Incremento del 50% degli studenti rispetto all'edizione 2017.
Obiettivo 2	Aumentare il livello di competenza dei diversi attori coinvolti nel sistema di AQ, in modo che ciascun membro della comunità accademica sia messo in condizione di svolgere il proprio ruolo con affidabilità e tempestività e che i servizi siano erogati con efficacia	
Indicatori	Numero di docenti e personale tecnico-amministrativo che partecipa alle iniziative.	<i>Target:</i> aumento del numero di partecipanti rispetto all'edizione 2018.
	Richieste di affiancamento e supporto.	<i>Target:</i> Diminuzione delle richieste
Azioni	Realizzare attività di aggiornamento e condivisione delle competenze in materia di AQ rivolte al personale docente e personale tecnico-amministrativo.	<i>Target:</i> Incremento del 20% alla partecipazione rispetto a Informaqualità 2018.
	Consolidare le attività di affiancamento e supporto ai Responsabili di CdS e alle Commissioni di AQ di Didattica e Ricerca/TM, in particolare in concomitanza con il rinnovo di cariche e modifiche di composizione delle Commissioni.	<i>Target:</i> Creazione di una collana di "Guide per l'AQ", corredate dalle <i>best practice</i> e dagli <i>epic fail</i> riscontrati negli anni.
	Realizzare incontri mirati con i responsabili di CdS e delle Commissioni AQ di Didattica e Ricerca/TM.	<i>Target:</i> almeno una volta l'anno e al rinnovo delle cariche
	Implementare un servizio di raccolta di quesiti in materia di AQ e pubblicizzazione delle risposte.	<i>Target:</i> inserimento sul sistema e-learning di una sezione FAQ.
Obiettivo 3	Promuovere il miglioramento continuo della Qualità dei processi, facilitando i compiti degli attori di AQ nella redazione della documentazione e nell'utilizzo dei dati, e ponendo attenzione ai flussi informativi	
Indicatori	Utilizzo dei dati forniti nelle fasi di pianificazione e monitoraggio delle attività di Didattica, Ricerca e TM.	<i>Target:</i> aumento dell'utilizzo documentale dei dati, citando le fonti.
	Indice di soddisfazione degli utenti della piattaforma.	<i>Target:</i> aumento del valore dell'indice
	Rispetto della tempistica indicata dall'Ateneo per la redazione dei documenti di AQ per la didattica e la ricerca.	
	Azioni migliorative adottate in risposta ai suggerimenti e alle raccomandazioni espresse dal NdV, dalle CPDS, dai CdS.	
Azioni	Consolidare l'utilizzo del sistema di condivisione dei documenti, dei risultati e dei dati tramite la piattaforma E-learning, implementandone ulteriormente il patrimonio informativo, anche relativamente ai servizi agli studenti (entro il 2020)	<i>Target:</i> Numero di download di dati per la didattica, la ricerca e la TM. <i>Valore di partenza:</i> dati disponibili al 2019
	Verificare l'utilizzo del sistema di condivisione dei documenti e dei dati disponibile sulla piattaforma E-learning. (entro il 2020)	<i>Target:</i> aumento del numero di accessi allo spazio E-learning rispetto a 2019.
	Migliorare l'efficacia dell'analisi delle problematiche rilevate ai diversi livelli del sistema di AQ e delle loro cause, proponendo azioni migliorative plausibili e realizzabili.	

Gli obiettivi di performance organizzativa discendono direttamente dagli obiecti definiti nel Piano Strategico 2019-2024, riepilogati nelle tabelle 2-3-4-5 del presente documento e dagli obiettivi contenuti nei Piani dei Dipartimenti/Scuola e Delegati del Rettore. A questi si affiancano obiettivi trasversali alle aree di didattica, ricerca e terza missione funzionali al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'attività istituzionale ordinaria e obiettivi finalizzati al miglioramento della trasparenza e alla prevenzione della corruzione. Il flusso che porta alla definizione degli obiettivi per il personale tecnico amministrativo è rappresentato in Figura 6.

Figura 6 – Flusso dalla strategia agli obiettivi di performance organizzativa





3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

3.1 Pianificazione degli obiettivi

Il processo di pianificazione operativa degli obiettivi e delle attività amministrative per il 2020 ha seguito questi passaggi:

- a giugno 2019 il Senato e il CdA hanno approvato il Piano Strategico di Ateneo
- il Consiglio di Amministrazione ha definito gli ambiti entro cui assegnare gli obiettivi di struttura del personale tecnico amministrativo per l'anno 2020: Comunicazione istituzionale, Didattica, Ricerca, Personale, Semplificazione, Infrastrutture, Servizi di supporto, Trasparenza e prevenzione della corruzione. Ha inoltre approvato l'articolazione delle schede di U-Budget con ambiti e priorità strategiche da utilizzare per la formazione del budget.
- alla luce degli obiettivi che discendono dal Piano Strategico e dai progetti strategici in corso (es. HRS4R), dagli incontri con i Delegati, i dirigenti e manager in fase di definizione del budget, la governance ha individuato gli obiettivi strategici da cui derivare gli obiettivi per la performance organizzativa
- successivamente, entro febbraio, in coerenza con gli obiettivi per la performance organizzativa allegati al Piano Integrato, 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
- il processo terminerà con il Decreto del Direttore Generale che formalizza l'assegnazione degli obiettivi organizzativi per tutte le unità organizzative responsabili (UOR), attive nell'anno 2020.

3.2 Integrazione economica-finanziaria

Il raccordo tra la programmazione economica-finanziaria e la definizione degli obiettivi di performance è assicurato dal processo di definizione del budget che prevede, per ogni stanziamento di spesa previsto a budget, il collegamento con le priorità strategiche e gli ambiti nei quali contestualizzare gli obiettivi di struttura del personale tecnico amministrativo.

A seguito dell'approvazione del Piano Strategico, gli obiettivi del piano delle performance sono correlati, oltre che agli ambiti, anche alle cinque priorità strategiche, in modo da garantire la congruenza con lo stanziamento delle risorse in fase di pianificazione e una consuntivazione per obiettivi/ambiti/linee strategiche.

Nella Tabella 7 si riportano gli «obiettivi u-budget» derivati dagli ambiti approvati dal Consiglio di Amministrazione nel mese di luglio 2019.



Tabella 7 – Obiettivi economico-finanziari

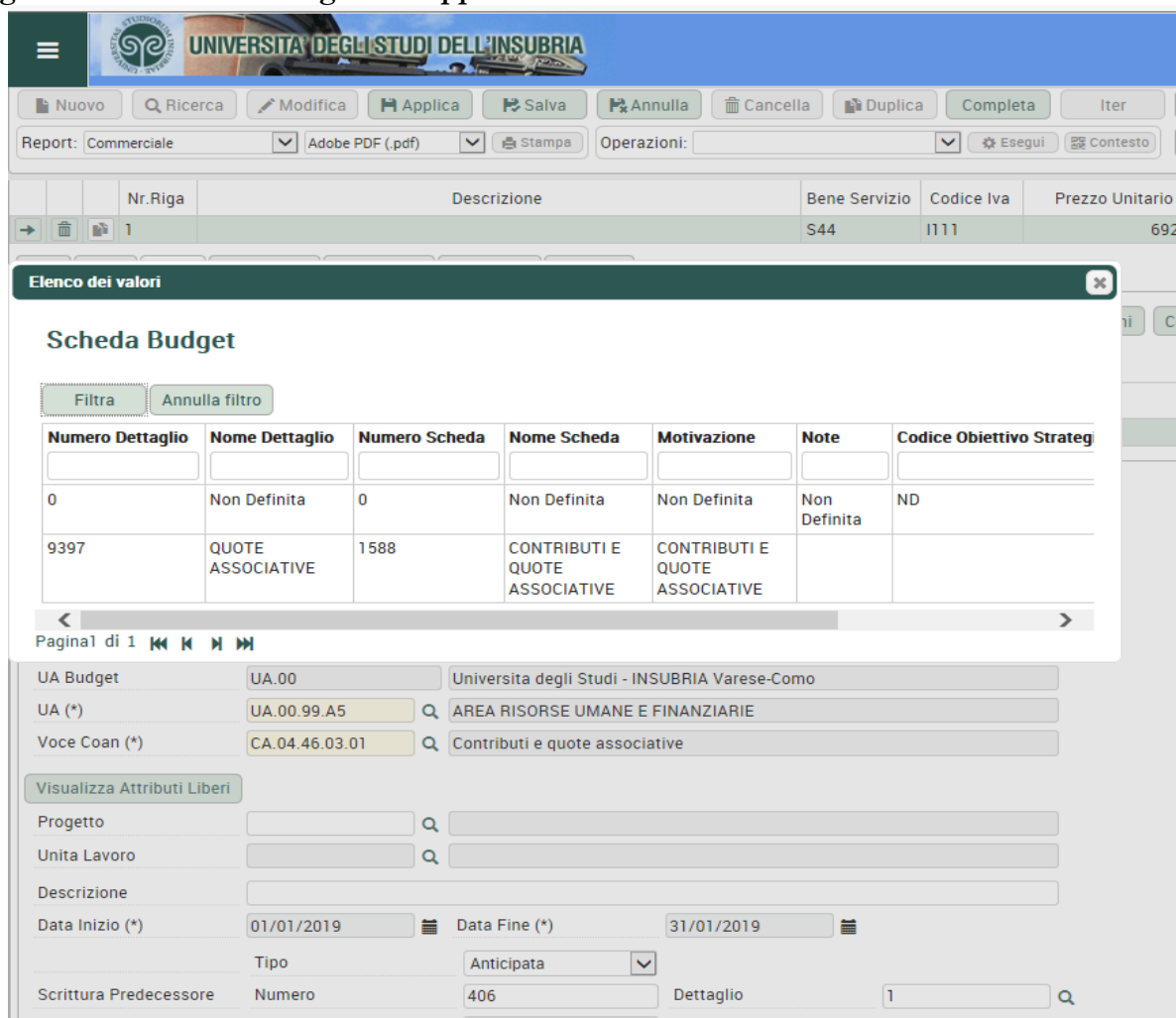
Priorità strategiche	1.QUALITÀ	2.INTERNAZIONALIZZAZIONE	3.INNOVAZIONE E INTERDISCIPLINARIETÀ	4.RADICAMENTO SUL TERRITORIO	5.IDENTITÀ DISTINTIVA	funzionamento
A) Comunicazione istituzionale	COM-IST_QUALITÀ	COM-IST_INTERNAZIONALIZZAZIONE	COM-IST_INNOVAZIONE E INTERDISCIPLINARIETÀ	COM-IST_RADICAMENTO SUL TERRITORIO	COM-IST_IDENTITÀ DISTINTIVA	COM-IST_Funzionamento
B) Didattica	DID_QUALITÀ	DID_INTERNAZIONALIZZAZIONE	DID_INNOVAZIONE E INTERDISCIPLINARIETÀ	DID_RADICAMENTO SUL TERRITORIO	DID_IDENTITÀ DISTINTIVA	DID_Funzionamento
C) Personale	PERS_QUALITÀ	PERS_INTERNAZIONALIZZAZIONE	PERS_INNOVAZIONE E INTERDISCIPLINARIETÀ	PERS_RADICAMENTO SUL TERRITORIO	PERS_IDENTITÀ DISTINTIVA	PERS_Funzionamento
D) Ricerca	RIC_QUALITÀ	RIC_INTERNAZIONALIZZAZIONE	RIC_INNOVAZIONE E INTERDISCIPLINARIETÀ	RIC_RADICAMENTO SUL TERRITORIO	RIC_IDENTITÀ DISTINTIVA	RIC_Funzionamento
E) Semplificazione	SEMPL_QUALITÀ	SEMPL_INTERNAZIONALIZZAZIONE	SEMPL_INNOVAZIONE E INTERDISCIPLINARIETÀ	SEMPL_RADICAMENTO SUL TERRITORIO	SEMPL_IDENTITÀ DISTINTIVA	SEMPL_Funzionamento
F) Infrastrutture	INFR_QUALITÀ	INFR_INTERNAZIONALIZZAZIONE	INFR_INNOVAZIONE E INTERDISCIPLINARIETÀ	INFR_RADICAMENTO SUL TERRITORIO	INFR_IDENTITÀ DISTINTIVA	INFR_Funzionamento
G) Servizi di supporto	SERV-SUPP_QUALITÀ	SERV-SUPP_INTERNAZIONALIZZAZIONE	SERV-SUPP_INNOVAZIONE E INTERDISCIPLINARIETÀ	SERV-SUPP_RADICAMENTO SUL TERRITORIO	SERV-SUPP_IDENTITÀ DISTINTIVA	SERV-SUPP_Funzionamento
H) Trasparenza e prevenzione della corruzione	TPC_QUALITÀ	TPC_INTERNAZIONALIZZAZIONE	TPC_INNOVAZIONE E INTERDISCIPLINARIETÀ	TPC_RADICAMENTO SUL TERRITORIO	TPC_IDENTITÀ DISTINTIVA	TPC_Funzionamento

L'indicazione nelle schede di U-Budget dell'obiettivo di riferimento permette di individuare puntualmente le risorse finanziarie assegnate nel budget preventivo ad ogni singolo ambito e priorità strategica.

La scelta della scheda di U-budget, nelle singole rilevazioni contabili, permette di associare ad ogni obiettivo i costi diretti previsti a budget favorendo la verifica della sostenibilità degli obiettivi, il monitoraggio e il controllo di gestione

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 (Tabella 12). In Figura 8 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.

Figura 8 – Scheda Budget nell'applicativo di U-GOV



Scheda Budget

Filtra Annulla filtro

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		

Pagina 1 di 1

UA Budget: UA.00 Università degli Studi - INSUBRIA Varese-Como

UA (*): UA.00.99.A5 AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE

Voce Coan (*): CA.04.46.03.01 Contributi e quote associative

Visualizza Attributi Liberi

Progetto: []

Unità Lavoro: []

Descrizione: []

Data Inizio (*): 01/01/2019 Data Fine (*): 31/01/2019

Tipo: Anticipata

Scrittura Predecessore: Numero 406 Dettaglio 1



Anche per il 2020 si è deciso di attivare la funzione di *rolling*, che a partire dai dati dell'esercizio precedente, permette di rendere disponibili le schede di budget nello scenario di destinazione.

Si è quindi impostato un processo di budgeting a scorrimento, che favorisce la formulazione di proposte di budget ben strutturate e motivate anche in un'ottica pluriennale.

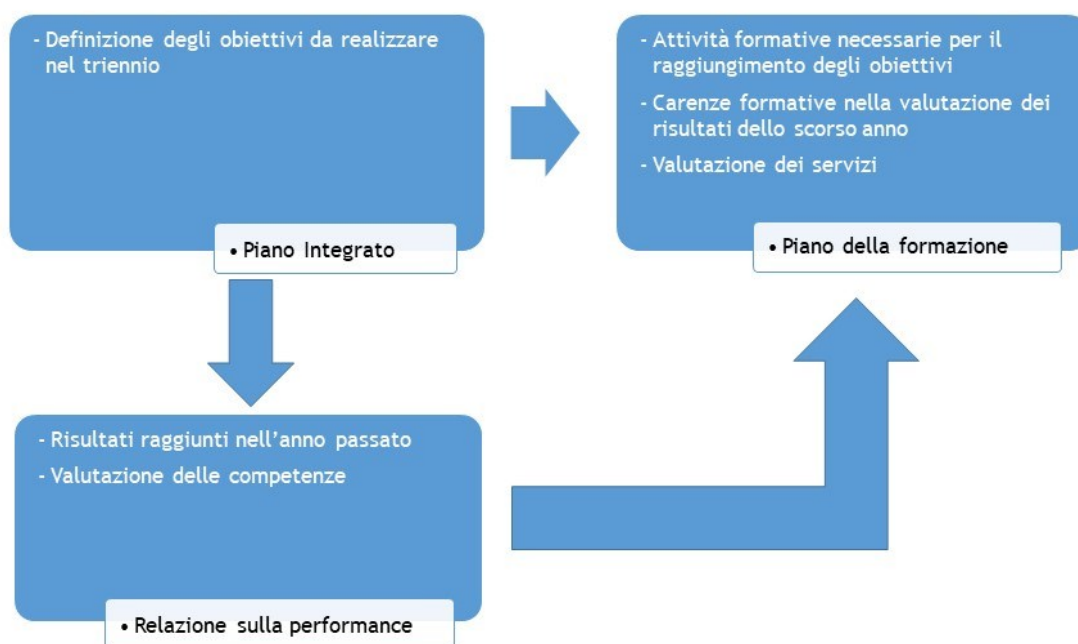
Nel processo di budgeting si è mantenuta la formalizzazione della fase negoziale e la compilazione obbligatoria del campo «comprimibile/non comprimibile» nella proposta del singolo dettaglio di budget. La fase negoziale è articolata in due momenti: una prima fase all'interno delle Unità analitiche tra utente applicativo standard e Reviewer, una seconda fase tra i Reviewer (Dirigenti - Segretari amministrativi di dipartimento - Direttori Centri di servizio) e Vertice (Rettore e Direttore Generale). La negoziazione è avvenuta nel corso di specifiche riunioni tra i singoli Reviewer, il Rettore, il Direttore Generale e con il supporto del Servizio Finanza.

Il processo di budgeting del triennio è stato disegnato sulla base del modello «Diagramma di flusso interfunzionale» e della «Matrice delle Responsabilità» (Allegato ...). Si è posta maggior attenzione ad una «coerenza organizzativa» del processo e si è pertanto differenziato il processo tra amministrazione centrale/ centri servizi e Dipartimenti.

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 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 9 sono rappresentate le principali interazioni del ciclo della performance e la formazione.

Figura 9 – Integrazione dei Piani



3.4 Gli obiettivi di performance

La pianificazione operativa degli obiettivi descritta nel paragrafo 3.1 prevede che siano assegnati obiettivi a ogni struttura organizzativa (Uffici/Servizi).

La struttura della scheda utilizzata per la definizione degli obiettivi di operativi per il 2020, da assegnare alle strutture, è riportata nella Tabella 10.

Gli elementi significativi della scheda sono:

- È esplicitata la dipendenza dalla pianificazione strategica e il legame con il budget
- 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 stanziamento a budget delle risorse vincolate 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 2020 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.

Tabella 10 – Scheda per la formulazione degli obiettivi

Priorità Strategica	Tipo	Nro scheda del budget 2020	Unità Organizzativa responsabile	Descrizione obiettivo	KPI-indicatore	Livelli di performance	Note	Tipologia di Impatto prevalente – efficienza – efficacia – qualità – reputazione
---------------------	------	----------------------------	----------------------------------	-----------------------	----------------	------------------------	------	--

In Tabella 11 sono riportati gli obiettivi da conseguire nell'anno 2020, in Tabella 12 il riepilogo delle risorse previste a budget per questi obiettivi ed in Figura 13 il Gantt con il dettaglio delle azioni previste per il progetto HRS4R



Tabella 11 – Obiettivi performance organizzativa anno 2020 rispetto alle priorità strategiche

	QUALITÀ	INTERNAZIONALIZZAZIONE	INTERDISCIPLINARIETÀ E INNOVAZIONE	RADICAMENTO SUL TERRITORIO	IDENTITÀ DISTINTIVA
COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE	<ul style="list-style-type: none">• Analisi contenuti web e social riferiti all'università, al fine di monitorare il posizionamento online• Progetto Pilota per assicurare la qualità dei siti sotto il profilo della qualità e dell'accessibilità• Progetto di miglioramento evolutivo del modulo communication builder (gestione integrata eventi, compliance GDPR, etc.)	<ul style="list-style-type: none">• Partecipazione a fiere internazionali	<ul style="list-style-type: none">• Servizio a supporto di azioni di comunicazione istituzionale e/o fundraising	<ul style="list-style-type: none">• Organizzazione di eventi di Ateneo (Notte dei ricercatori, stagione concertistica, rassegna cinema)• Consulta Ateneo Territorio	<ul style="list-style-type: none">• progetto pilota E-Magister



<p style="text-align: center;">DIDATTICA</p>	<ul style="list-style-type: none">• Realizzare attività di aggiornamento e condivisione delle competenze in materia di AQ (es. Progetto MIREs per la redazione dei Syllabus)• Organizzare formazione docenti su nuove metodologie didattiche• Progetti singoli dipartimenti• Miglioramento del sistema di assicurazione della qualità a seguito della visita di accreditamento periodico• Sperimentazione servizio "Course Reserve" rivolto agli studenti (in particolare del primi anni di corso) per la ricerca nel portale insuBRE del materiale didattico per "titolo del corso" e "nome del docente"• Sistema di valutazione e monitoraggio per Scuole di Specializzazione per la gestione e il monitoraggio della copertura dei requisiti di accreditamento	<ul style="list-style-type: none">• Iniziative per aumentare la mobilità internazionale di studenti e personale docente	<ul style="list-style-type: none">• Progetto pilota laboratori virtualizzati• Progetti singoli dipartimenti	<ul style="list-style-type: none">• Progetti singoli dipartimenti• Iniziativa Giovani Pensatori	<ul style="list-style-type: none">• Sviluppo convenzioni per attività sportive corso in scienze motorie• Iniziative orientamento e acquisto articoli promozionali
---	--	---	--	--	--



	QUALITÀ	INTERNAZIONALIZZA- ZIONE	INTERDISCIPLINA- RIETÀ E INNOVAZIONE	RADICAMENTO SUL TERRITORIO	IDENTITÀ DI- STINTIVA
	previsti dal Decreto Interministeriale 13 giugno 2017, n.402 <ul style="list-style-type: none">• Iniziative per migliorare la gestione carriere e servizi agli studenti in coerenza al piano strategico di Ateneo				
PERSONALE		<ul style="list-style-type: none">• Progetti singoli dipartimenti• Iniziative per incentivare mobilità del personale docente e PTA all'estero extra ERASMUS		<ul style="list-style-type: none">• Miglioramento del livello di sostenibilità dell'Ateneo• Incremento del livello di salubrità degli ambienti di lavoro• Sensibilizzazione sulle tematiche connesse allo sviluppo sostenibile	



	QUALITÀ	INTERNAZIONALIZZA- ZIONE	INTERDISCIPLINA- RIETÀ E INNOVAZIONE	RADICAMENTO SUL TERRITORIO	IDENTITÀ DI- STINTIVA
RICERCA	<ul style="list-style-type: none">• Sviluppo delle azioni previste dal Progetto HSR4R per il 2020• Attivazione dei moduli IRIS Activities & Projects (AP) per la gestione delle attività e progetti scientifici e Resource Management (RM) per la raccolta dei dati che completano le informazioni sul mondo della ricerca istituzionale• Progetti singoli dipartimenti• Miglior posizionamento possibile nella VQR 2015-2019 (accurata scelta dei prodotti da inviare a valutazione)• Monitoraggio del posizionamento nei ranking internazionali in cui l'Ateneo è presente• Fondo di Ateneo per la ricerca: revisione in logica premiale	<ul style="list-style-type: none">• Progetti singoli dipartimenti• Iniziative per favorire la presenza di ricercatori di talento (Visiting Professor, summer e winter school, conferenze)	<ul style="list-style-type: none">• Progetti singoli dipartimenti• Promozione delle start up di Ateneo	<ul style="list-style-type: none">• Progetti singoli dipartimenti•	<ul style="list-style-type: none">• Progetti singoli dipartimenti



	QUALITÀ	INTERNAZIONALIZZA- ZIONE	INTERDISCIPLINA- RIETÀ E INNOVAZIONE	RADICAMENTO SUL TERRITORIO	IDENTITÀ DI- STINTIVA
SEMPLIFICAZIONE	<ul style="list-style-type: none">• Avvio del sistema BPM Bonitasoft quale strumento per la digitalizzazione dei processi (disegno, esecuzione e modellizzazione di processi)• Avvio del modulo U-WEB Missioni per la digitalizzazione della gestione delle richieste di missione e della successiva richiesta di rimborso delle spese sostenute, da parte del personale dipendente				



<p style="text-align: center;">INFRASTRUTTURE</p>	<ul style="list-style-type: none">• Realizzazione di un nuovo complesso poli-funzionale integrato di edilizia universitaria (comprendente aule, laboratori didattici e spazi studio per gli studenti) presso il Campus Bizzozero in Varese• Interventi di manutenzione straordinaria di carattere impiantistico ed edile presso l'edificio di via Castelnuovo in Como• Realizzazione nuova dorsale in fibra ottica fra gli edifici di Molini Marzoli e Villa Manara a Busto Arsizio, con l'obiettivo di spostare l'attuale nodo di <i>BackBone</i> della rete geografica in fibra ottica presso il polo di Busto Arsizio, dalla palazzina comunale a Villa Manara per assicurare possibilità di espansione a supporto delle esigenze di sviluppo del Polo di Busto Arsizio• Sostenibilità ambientale e efficientamento energetico			<ul style="list-style-type: none">• Individuazione di nuove strutture residenziali per gli studenti tramite avviso pubblico	
--	--	--	--	---	--



	QUALITÀ	INTERNAZIONALIZZA- ZIONE	INTERDISCIPLINA- RIETÀ E INNOVAZIONE	RADICAMENTO SUL TERRITORIO	IDENTITÀ DI- STINTIVA
TRASPARENZA E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	<ul style="list-style-type: none">• Nuovo modello gestione e valutazione del rischio corruzione• Unificazione codice etico e codice di comportamento			<ul style="list-style-type: none">• Piano e giornata della Trasparenza di Ateneo	



Tabella 12 – Riepilogo budget previsto per ambiti e priorità strategiche degli obiettivi di performance organizzativa 2020

AMBITO	IDENTITA' DISTIN- TIVA	INNOVAZIONE E IN- TERDISCIPLINARIETA'	INTERNAZIONALIZZAZIONE	QUALITA'	RADICA- MENTO SUL TERRI- TORIO
COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE	€ 5.856	€ 30.500	€ 30.000	€ 16.763	€ 118.375
DIDATTICA	€ 100.847	€ 81.400	€ 463.455	€ 550.170	€ 20.600
INFRASTRUTTURE				€ 535.000	
PERSONALE			€ 135.700		
RICERCA	€ 3.950	€ 129.000	€ 128.361	€ 276.715	€ 326.169
SEMPLIFICAZIONE				€ 31.385	
Totale complessivo	€ 110.653	€ 240.900	€ 757.516	€ 1.410.032	€ 465.144



Figura 13 –HRS4R Gantt (data avvio: 25 febbraio 2019 – conclusione: 31 dicembre 2020)

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 reserchers' mobility (incoming)		R.U. Training and Research Area							
Action n. 6	"Career Path" initiatives: definition of a chart of services related to reserchers' 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						

3.5 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. In Tabella 14 si riassumono i principali risultati raggiunti rispetto agli obiettivi di performance fissati nel 2019 (Piano Integrato 2019-2021). La valutazione dei risultati raggiunti è uno degli elementi da prendere in considerazione per definire gli obiettivi del 2020 (riportati in Tabella 15).

Gli obiettivi individuali assegnati al Direttore Generale sono riportati nella Tabella 16.

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.

Tabella 14 - Risultati performance del 2019

Finalità strategiche	Obiettivo	Criterio di misura	Target	Risultati
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	a) riepilogo interventi realizzati b) punteggio minimo raggiunto 3,7
Internazionalizzazione Rafforzare la dimensione internazionale della didattica/formazione	Incremento N° accordi con università straniere da concondare/ condividere con il delegato alla internazionalizzazione	n.ro di nuovi accordi	+5 nuovi accordi con atenei stranieri	33 nuovi accordi sottoscritti nel 2019
Innovazione/ Interdisciplinarietà'	Potenziamento strutture di supporto alla ricerca: partecipazione a bandi	n.ro bandi	+ 20%	Raccolta in excel dei progetti presentati dai docenti per la partecipazione ai bandi; avvio acquisizione del

Finalità strategiche	Obiettivo	Criterio di misura	Target	Risultati
				software finalizzato alla raccolta e gestione delle informazioni
<i>Radicamento sul territorio</i> 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%	Due progetti presentati: <ul style="list-style-type: none"> • "Varese, cultura e città" che prevede recupero e riqualificazione della ex Chiesa, dell'aula magna e del parcheggio dell'ex-Collegio Sant'Ambrogio; • "L'Università dell'Insubria per il territorio: riqualificazione del Polo Scientifico di Como" suddiviso in 4 lotti funzionali. <ul style="list-style-type: none"> • 1: Riqualificazione Aula Magna di via Castelnuovo; • 2: Realizzazione di un nuovo ingresso al Museo della Seta di Como, di due spazi-studio/aggregazione e di un bar • 3: Realizzazione di un parcheggio a raso nell'area di via Valleggio; • 4: Riqualificazione dell'edificio universitario in via Castelnuovo
<i>Identità distintiva</i> Affermazione di una buona reputazione e immagine sul territorio	Aumentare la partecipazione volontaria ai ranking internazionali da concordare/condividere con il delegato della internazionalizzazione	N.ro di ranking a cui partecipare	Dagli attuali 6 a 8	3 nuovi Ranking: THE ranking, QS, U-multiranking

Tabella 15 - Obiettivi e indicatori performance di Ateneo per il 2020

Finalità strategiche	Obiettivo	Criterio di misura	Target
<i>Qualità Valutazione efficacia dei servizi di supporto</i>	Mantenimento del livello di soddisfazione raggiunto nella precedente edizione del Progetto Good Practice	questionari utenti (good practice)	Punteggi medi delle valutazioni non inferiori a quelli della precedente edizione
<i>Qualità Sostenibilità ambientale</i>	Realizzazione di progetti con tematiche ambientali	Numero di progetti realizzati	4
<i>Internazionalizzazione Progetto Insubre- Antart</i>	Realizzazione di un laboratorio internazionale finalizzato alla ricerca scientifica ed alla formazione didattica di alto profilo sulle tematiche del Cambiamento Climatico e Globale in Antartide	GANTT di progetto	Rispetto delle tempistiche previste nel Gantt
<i>Internazionalizzazione Programmazione triennale 2019-2021</i>	Buona valutazione del progetto presentato	punteggio	$2 < P \leq 2,5$ Corrispondente all' 80% del finanziamento chiesto

Tabella 16 - Obiettivi individuali del 2020

Obiettivo 1	Obiettivo			
	Implementazione di un sistema per consentire il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi strategici previsti nel Piano Strategico 2019-2024			
Indicatore	Balance Score Card			
Criteri di misura	Realizzazione e funzionalità del cruscotto (in percentuale)			
	Peso	Soglia	Intermedio	Target
	20	50%	80%	100%
Obiettivo 2	Obiettivo			
	Riorganizzazione delle strutture dell'amministrazione alla luce delle priorità previste dal piano strategico, con particolare riferimento a internazionalizzazione, comunicazione, politiche di sostenibilità (Agenda delle Nazioni Unite). Trasformazione di SiBA e SIC in Aree dell'Amministrazione centrale.			
Indicatore	Azioni compiute rispetto ai 5 ambiti citati			
Criteri di misura	Numero di ambiti (internazionalizzazione, comunicazione, politiche di sostenibilità, SiBA, SIC) interessati dalla riorganizzazione entro fine anno			
	Peso	Soglia	Intermedio	Target
	20	1	3	5
Obiettivo 3	Obiettivo			
	Attuazione piano di sviluppo infrastrutture 1) realizzazione del progetto nuovo edificio per la didattica – Varese 2) accordo per l'acquisizione degli spazi ex Politecnico - Como			
Indicatore	Progetto nuovo edificio e accordo			
Criteri di misura	Approvazione dei documenti in CdA entro fine anno			
	Peso	Soglia	Intermedio	Target
	30	Approvato uno dei due documenti	Approvato uno dei due documenti e bozza dell'altro	Approvati Piano e Accordo
Obiettivo 4	Obiettivo			
	Progetto incremento servizi agli studenti relativamente al diritto allo studio (realizzazione di spazi studio e posti alloggio)			
Indicatore	Redazione e approvazione del Progetto			
Criteri di misura	Data di approvazione del Progetto			
	Peso	Soglia	Intermedio	Target
	30	Bozza del progetto trasmessa entro fine anno	Progetto concluso e trasmesso entro fine anno	Progetto approvato entro fine anno

La valutazione del Direttore Generale avviene 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.

3.6 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 17 – Composizione della valutazione della performance per le diverse categorie di personale coinvolto nel processo di valutazione

Figura professionale	Sezioni	Peso
Direttore Generale	Obiettivi di livello superiore (Performance di Ateneo)	40
	Obiettivi individuali	55
	Capacità di differenziazione delle valutazioni	5
Dirigenti	Obiettivi di livello superiore	20
	Obiettivi di struttura	65
	Capacità di differenziazione delle valutazioni	5
	Competenze trasversali	10
Personale di categoria EP titolare di posizione organizzativa	Obiettivi di livello superiore	10
	Obiettivi di struttura	60
	Capacità di differenziazione delle valutazioni	5
	Competenze trasversali	25
Personale di categoria EP senza posizione organizzativa	Obiettivi di livello superiore	10
	Obiettivi individuali	60
	Competenze trasversali	30
Responsabili di ufficio	Obiettivi di livello superiore	10
	Obiettivi di struttura	50
	Competenze trasversali	40
Restante personale	Obiettivi di livello superiore	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.

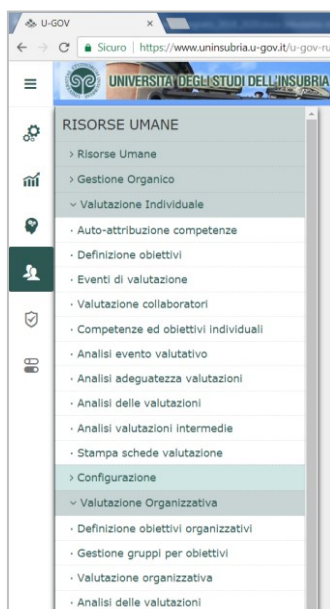
La valutazione delle competenze trasversali è differenziata per figure professionali e coinvolge tutto il personale. Le schede che vengono utilizzate annualmente sono approvate con Decreto del Direttore Generale.

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 18 si riporta come appare agli utenti il modulo U-Gov risorse umane.

Figura 18 –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.

Nel corso del 2019 l'Ateneo ha lavorato molto per il miglioramento dell'integrazione del Piano con la pianificazione strategica e la pianificazione economica-finanziaria. Quest'ultimo aspetto è stato anche approfondito da ANVUR nelle 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.

Nel 2020 l'Ateneo intende 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 strategici di ateneo.



Legenda

Delegata per il coordinamento, il monitoraggio ed il supporto delle iniziative concernenti l'integrazione delle persone diversamente abili in Ateneo

Delegata all'Attrazione di talenti (AT)

Delegato per l'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico (ITT)

Delegata alla Didattica e all'Innovazione (DID)

Delegata per lo sviluppo sostenibile e Mobility manager di Ateneo (SSM)

Delegato per l'accoglienza di studenti, dottorandi e ricercatori (ACC)

Delegata per la Comunicazione, l'Orientamento e il Fundraising (COF)

Delegato per la ricerca (RIC)

Delegato per la valorizzazione dei beni culturali (BC)

Delegato all'Internazionalizzazione (INT)

Commissione Didattica (COM-DID)

Commissione Ricerca (COM-RIC)

Commissione Orientamento (COM-OR)

Servizio Ricerca e Internazionalizzazione (Servizio R e I)