



## **PIANO INTEGRATO (2021-2023)**

Approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione del 22 gennaio 2021





## **SOMMARIO**

1. INTRODUZIONE .....	3
1.1 Il contesto nazionale .....	3
1.2 Il contesto in Insubria.....	4
2. INQUADRAMENTO STRATEGICO DI ATENEIO .....	5
2.1 Analisi SWOT di contesto .....	5
2.2 Pianificazione strategica.....	7
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	15
3.1 Piano organizzativo del lavoro agile .....	15
3.1.1 Livello di attuazione e sviluppo.....	15
3.1.2 Modalità attuative .....	15
3.1.3 Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile .....	17
3.1.4 Programma di sviluppo del lavoro agile.....	18
3.2 Pianificazione degli obiettivi .....	18
3.3 Integrazione economica-finanziaria.....	18
3.4 Integrazione con il Piano della Formazione.....	22
3.5 Gli obiettivi di performance .....	23
3.6 Gli Obiettivi del Direttore Generale .....	25
3.7 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.

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. Il 13 novembre 2019 è stato approvato dall’ANAC il Piano Nazionale Anticorruzione 2019.

Nel corso del 2020 a causa dell'emergenza sanitaria tutt'ora in corso, si è reso necessario, nel lavoro pubblico, un massiccio ricorso a modalità di svolgimento della prestazione lavorativa non in presenza (lavoro agile). Le amministrazioni sono state costrette a considerare il lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione, da attuarsi in forma semplificata, anche in deroga alla disciplina normativa (es: accordo individuale, adozione di atti organizzativi interni che definiscano le regole per lo svolgimento della prestazione in modalità agile, ecc.) prescindendo, quindi, da una previa revisione dei modelli organizzativi.

Si rende ora necessario effettuare il passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria, in linea con quanto richiesto dall'articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. “decreto rilancio”), convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, focalizzando l'attenzione sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e sugli indicatori di performance, funzionali a un'adeguata attuazione e a un progressivo sviluppo del lavoro agile.

Il Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA) incluso nel Piano della performance come specifica sezione è lo strumento di programmazione del lavoro agile, delle sue modalità di attuazione e sviluppo.

## 1.2 Il contesto in Insubria

Il Piano integrato 2021-2023 è stato redatto nel rispetto delle Linee Guida ANVUR e delle Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance, approvate, con decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione, in data 9 dicembre 2020,

L'Ateneo ha approvato il Piano Strategico a giugno 2019 e ha predisposto, 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. Dal momento che i programmi sono stati formulati prima dell'insorgenza dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 il MUR, con il D.M. 435 del 6 agosto, ha stabilito che gli atenei provvedono autonomamente all'attuazione delle azioni contenute nei programmi presentanti ritenute compatibili con i cambiamenti determinati dalla emergenza sanitaria, e alla rimodulazione dei programmi presentati in coerenza con le indicazioni contenute nella nota ministeriale n. 798 del 4 maggio 2020, per la copertura dei costi non già finanziati a valere sui dd.mm. 13 maggio 2020 (prot. n. 81) e 14 luglio 2020 (prot. n. 194). L'Ateneo ha approvato la rimodulazione del piano triennale a dicembre 2020.

Nell'aggiornamento del Piano 2021-2023 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 2020, approvata a ottobre 2020. In particolare il Nucleo ha osservato che “è migliorata l'integrazione con le risorse economico/finanziarie ma è assente quella con le altre risorse (programmazione del personale, logistica, etc.). E senz'altro una buona pratica l'integrazione con la programmazione della formazione. Per il futuro, tenendo conto dell'importante novità rappresentata dal piano strategico di Ateneo, si suggerisce di inserire esplicitamente l'andamento degli obiettivi dei cicli precedenti come riferimento per la programmazione. Alcuni criteri di misura e target sono definiti in modo piu' formale che sostanziale.”



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



## 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	MONITORAGGIO	RESP/SUPPORTO		
			DIP.	ATENE0	DEL
<b>QUALITÀ (Q)</b>					
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
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. Committee	
R_Q.6. Reclutamenti premiali (chiamate dirette, manifestazioni di interesse...)	N° reclutamenti premiali	ANNUALE		Rettore e Prorettore vicario	Delegato RIC
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	RIC
R_Q.8. Attivare nuovi Corsi di Dottorato (DISTA, DISUIT, DMC)	N° di corsi attivati e N° di dottorandi iscritti	TRIENNALE	X	Scuola di Dottorato	
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE (I)</b>					
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
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
<b>INNOVAZIONE E INTERDISCIPLINARIETÀ (I&amp;I)</b>					
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
<b>QUALITÀ (Q)</b>					
<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		RIC ACC
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE (I)</b>					
<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
<b>INNOVAZIONE E INTERDISCIPLINARIETÀ (I&amp;I)</b>					
<i>D_I&amp;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&amp;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&amp;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&amp;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



OBIETTIVI	MISURE	MONITORAGGIO	RESP/SUPPORTO		
			DIP	ATENEO	DEL
<b>RADICAMENTO SUL TERRITORIO (RT)</b>					
<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
<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	ATENEO	DEL
<b>VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA (VR)</b>					
<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 ComoNext) 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
<b>PUBLIC ENGAGEMENT (PE)</b>					
<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



OBIETTIVI	MISURE	MONITORAGGIO	RESPONSABILITÀ/ SUPPORTO		
			DIP	ATENEO	DEL
<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
<i>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</i>	N° incontri; N° iniziative	ANNUALE	X	<i>Uffici competenti</i>	COF
<i>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/Persone del quartiere in cui insiste il polo scientifico); con la vicina Svizzera (Canton Ticino)</i>	N° incontri Esito degli incontri	TRIENNALE	X		BC ITT
<i>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</i>	Progetto speciale Busto	TRIENNALE	X	<i>Responsabile progetto speciale di Ateneo</i>	
<i>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</i>	Indicatori proposti dal Delegato				SSM

Tabella 5 – Obiettivi Strategici di Ateneo in tema di AQ

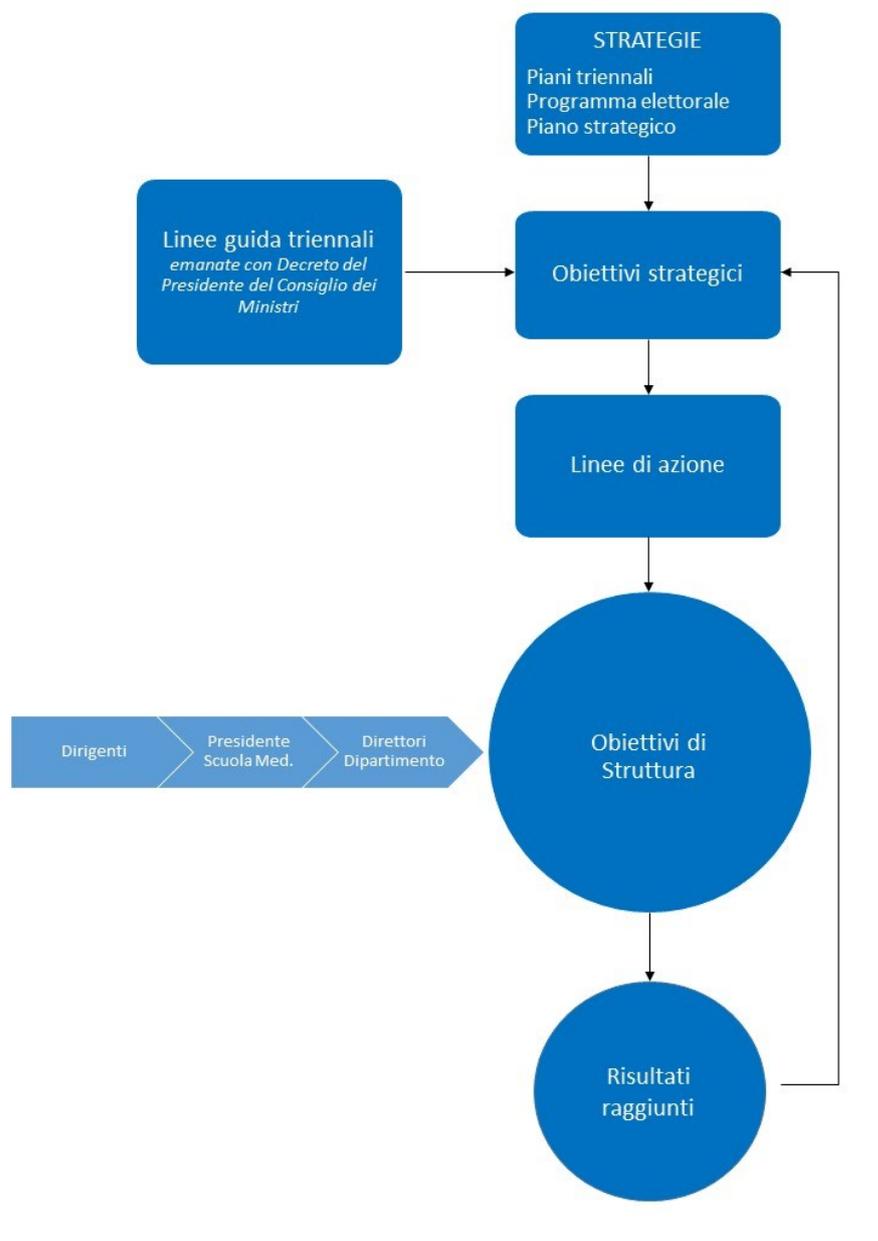
<b>Obiettivo 1</b>	<b>Garantire il coinvolgimento e la partecipazione attiva, consapevole e responsabile degli studenti nei processi di AQ</b>	
<b>Indicatori</b>	Numero di questionari di valutazione della didattica compilati (indice di partecipazione attiva e consapevole).	<i>Target:</i> aumento questionari 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.
<b>Azioni</b>	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.
<b>Obiettivo 2</b>	<b>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</b>	
<b>Indicatori</b>	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
<b>Azioni</b>	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.
<b>Obiettivo 3</b>	<b>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</b>	
<b>Indicatori</b>	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.	
<b>Azioni</b>	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	<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.	<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, dal Piano triennale e dagli obiettivi contenuti nei Piani dei Dipartimenti/Scuola e Delegati del Rettore. Essi tengono conto anche del Piano di sviluppo del lavoro agile (POLA). 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 Piano organizzativo del lavoro agile**

##### **3.1.1 Livello di attuazione e sviluppo**

Fin dagli albori della normativa in materia di lavoro a distanza, l'Università degli studi dell'Insubria si è mostrata disponibile all'avvio di un progetto pilota di telelavoro rivolto al personale tecnico/amministrativo già nell'anno 2007; dall'anno 2010 il telelavoro è entrato a regime, per poi proseguire negli anni successivi con l'aumento progressivo delle postazioni disponibili.

Contestualmente sono stati disposti investimenti e realizzati specifici progetti in ottica di digitalizzazione delle procedure e dei servizi per il graduale passaggio dall'analogico all'attività in modalità digitale.

Prima che la situazione emergenziale causata dalla pandemia da Covid-19 interrompesse l'ordinario svolgimento dell'attività amministrativa, a fine 2019 erano stati assegnate 11 postazioni per il telelavoro ed era stato attivato il lavoro agile, in via sperimentale, per n. 4 dipendenti, assegnato a fronte di apposito bando e sulla base di un progetto individuale.

Nel marzo 2020, al verificarsi delle chiusure degli uffici pubblici per contrastare la diffusione del virus Covid-19, l'Amministrazione è stata in grado di rispondere prontamente all'emergenza permettendo a tutti i dipendenti di svolgere la propria attività da remoto grazie agli investimenti in tema di digitalizzazione delle procedure amministrative e della relativa documentazione, nonché di una pronta e adeguata formazione che è proseguita ed incrementata proprio durante il lockdown, anche per stimolare i colleghi meno avvezzi, per mansioni, all'uso della tecnologia.

L'aver già implementato, negli anni passati, la quasi totalità dei flussi documentali nel sistema Titulus, sia per la corrispondenza del protocollo sia per le delibere e i decreti, con le relative firme digitali, ha reso, per alcune funzioni, il lavoro da remoto pressoché equiparabile, in termini di efficienza e tempestività, al lavoro in sede, e ciò in linea con quanto disposto dal Ministero della Pubblica Amministrazione che ha annoverato il "lavoro agile" tra le modalità di lavoro ordinario.

##### **3.1.2 Modalità attuative**

Le scelte organizzative operate negli ultimi anni dall'Ateneo hanno permesso di raggiungere complessivamente un buon livello di digitalizzazione, consentendo, tra l'altro, di proseguire senza soluzione di continuità l'attività amministrativa da remoto già nella primissima fase della situazione emergenziale.

La necessità del distanziamento sociale al fine di contenere la diffusione del Covid-19, ha spinto il legislatore a rendere, da marzo 2020, il lavoro a distanza quale modalità ordinaria di lavoro. In questo contesto, la quasi totalità del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo ne ha usufruito per garantire la continuità dell'attività dell'Ateneo nella fase di lockdown. In prima istanza, per il limitato numero di personal computer portatili disponibili, è stato dotato di tali attrezzature solo il personale dedicato ad attività che richiedevano espressamente l'utilizzo di dotazioni certificate ed abilitate dall'Amministrazione ad interagire con specifiche procedure informatizzate, nonché il personale a supporto dell'attività didattica a distanza.

La criticità del numero di personal computer disponibili, è stata superata a partire dal mese di settembre 2020. Dal mese di ottobre 2020 la quasi totalità del personale ne ha una in dotazione (escluso il personale che svolge mansioni che non consentono la modalità di lavoro a distanza).



Al fine di consentire la piena operatività da remoto (in modalità equivalente a quella svolta in ufficio), l'accesso alla Rete Dati di Ateneo è stato realizzato attraverso servizi di accesso remoto sicuro (VPN) già in uso per le esigenze di telelavoro e smart working. La soluzione implementata è stata realizzata avvalendosi dei servizi di Cyber Security acquisiti attraverso l'Accordo quadro SPC Cloud Lotto 2.

La volontà dell'Amministrazione è quella di dotare tutto il personale Tecnico Amministrativo dell'Ateneo dotazione (escluso quello che svolge mansioni che non consentono la modalità di lavoro a distanza) di postazioni portatili che possano essere utilizzate anche a regime e post emergenza COVID-19 come postazione di lavoro abituale sia che si operi in regime di lavoro agile o di telelavoro, sia che si presti la propria attività presso le sedi dell'Ateneo. Nel corso dell'anno 2020 è stata quindi implementata la dotazione di pc portati e che attualmente sono n. 311 (in aggiunta a n. 25 già in uso da parte del personale T/A dell'Amministrazione e dei telelavoratori).

È stata proposta la realizzazione di postazioni informatizzate mobili con funzionalità equivalenti alle postazioni fisse (Desktop+ Telefono) nativamente abilitanti per lo smartworking e il co-working. Si prevede l'acquisto di pc portatili con docking station e accessori (a regime 224 postazioni) per tutto il personale PTA a sostituzione delle postazioni fisse.

Le attuali postazioni di lavoro fisse con caratteristiche performanti saranno utilizzate per l'allestimento di laboratori informatici didattici.

L'uso delle postazioni portatili da parte di tutto il personale rende necessario adottare specifiche misure relative alla sicurezza delle stesse commisurate al rischio che queste possano essere trafugate o smarrite provvedendo ad ampliare di conseguenza il numero di licenze per la protezione dei dati (device encryption).

La tecnologia VPN già adottata per l'accesso dei client afferenti all'Amministrazione Centrale e quelli degli amministratori IT dell'ex Centro SIC (entrambi gestiti direttamente dall'ex Centro SIC), al fine di garantire la segregazione e compartimentazione sulla Rete Dati di Ateneo, deve essere estesa anche alle altre strutture dell'Ateneo rendendo necessario acquisire ulteriore capacità sui Next Generation Firewall al fine di supportare tutti i client e tutti i domini di accesso dedicati (VDOM) necessari ad implementare sui firewall policy di sicurezza dedicate.

Al fine di implementare un elevato grado di operatività da remoto unitamente a una elevata trasparenza dello stesso nei confronti dell'utenze interna ed esterna, si intende dotare le postazioni da remoto del personale che svolge anche funzionalità di front-office, di servizi di telefono al Desktop in grado di erogare i servizi telefonici dell'Ateneo direttamente sulla postazione remota connessa in modalità VPN.

In considerazione del sempre maggiore utilizzo delle soluzioni di collaboration offerte dalla piattaforma Microsoft M365 adottata dall'Ateneo per l'anno 2020 è stato pianificato di adottare soluzioni che consentissero di aumentare il livello di protezione delle funzionalità, comparando differenti soluzioni disponibili sul mercato, a partire da soluzioni "entry level" in grado di proteggere il flusso di posta elettronica per arrivare a soluzioni più sofisticate che consentano di proteggere l'intera piattaforma e le diverse funzionalità. In considerazione degli scenari determinati dall'emergenza COVID-19 e del conseguente e massiccio ricorso agli strumenti di collaboration sia per l'attività svolta in modalità "lavoro agile" dal personale che per le esigenze di erogazione della didattica a distanza si è proceduto all'acquisizione di una soluzione che consentisse una copertura a 360° sulla piattaforma e che allo stesso tempo permettesse di estendere una copertura di base per tutti gli studenti.



In tema di formazione del personale, preso atto che il Ministro della Pubblica Amministrazione, con Direttiva n. 3 del 04.05.2020, ha considerato fondamentale il ricorso all'attività formativa come strumento di accompagnamento del personale nel processo di trasformazione digitale dell'amministrazione e di diffusione della capacità di lavorare in modalità agile per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, è stato ritenuto opportuno aggiornare il Piano della Formazione 2021-2023 secondo le linee generali approvate con Confronto ex art. 42, comma 6, lett. g) del CCNL 19.4.2018 investendo in digitalizzazione e sviluppo delle competenze trasversali e di cui allegati n. 2 e 3 del presente Piano.

Si precisa, infine, che il Pola rappresenta un documento strategico con un notevole impatto sull'efficienza organizzativa, e pertanto in questa prima fase di avvio l'Amministrazione si riserva di rimodulare e/o integrare il documento, e ciò allo scopo di rendere l'atto il più possibile attinente al contesto lavorativo che andrà a delinarsi successivamente alla fine dell'attuale emergenza sanitaria.

Tale documento dovrà altresì rapportarsi con i piani Performance, Formazione, Anticorruzione, e sulla base delle più analitiche mappature delle attività come richiamate nell'allegato 1 e delle risultanze del progetto "Good Practice".

L'Amministrazione prevede di realizzare nuovi modelli organizzativi degli spazi di lavoro mantenendo postazioni individuali fisse "tradizionali" per i lavoratori che non usufruiranno del lavoro a distanza e di postazioni "a rotazione" e, ove strutturalmente possibile, su logica open space, secondo il modello progettuale riportato in allegato 4, nel rispetto delle misure igienico sanitarie (DLgs 81/08 ALLEGATO IV Requisiti dei luoghi di lavoro – Ambienti di lavoro).

L'Amministrazione intende avviare la revisione delle schede di valutazione dei comportamenti organizzativi del PTA tenuto conto dell'attività svolta in modalità agile.

### **3.1.3 Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile**

Il ruolo del CUG è stato fondamentale sin dalle prime fasi dell'applicazione del telelavoro/lavoro agile in Ateneo. È stato proprio il Comitato a proporre all'Ateneo la partecipazione al bando finanziato da Regione Lombardia per l'implementazione del telelavoro nelle amministrazioni pubbliche del territorio.

In futuro, quindi, sarà fondamentale una continuità nella promozione alla partecipazione a iniziative finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo.

Il Nucleo di Valutazione svolge il ruolo di OIV per l'Ateneo. Con il D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 le attività assegnate al Nucleo sono state ulteriormente ampliate e prevedono: 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.

Con DDG 13 gennaio 2021, n. 14, l'Ateneo ha nominato il nuovo Responsabile della Transizione al Digitale che, tra gli atti di competenza, si occuperà di avviare anche il lavoro di definizione del maturity model nel corso dell'anno 2021.



### **3.1.4 Programma di sviluppo del lavoro agile**

Il programma di sviluppo è redatto secondo le linee guida di redazione del POLA, articolato in obiettivi, indicatori e target. (Allegato al Piano Integrato 2021-2023)

### **3.2 Pianificazione degli obiettivi**

Il processo di pianificazione operativa degli obiettivi e delle attività amministrative per il 2021 ha seguito questi passaggi:

- a giugno 2019 il Senato e il CdA hanno approvato il Piano Strategico di Ateneo
- a fine settembre 2020 è stato effettuato il primo monitoraggio degli obiettivi 2020
- entro fine ottobre i Dipartimenti hanno formulato gli obiettivi 2021 e individuato le risorse necessarie per il raggiungimento
- la richiesta delle risorse formulata dai dipartimenti è stata condivisa con i dirigenti e il Direttore Generale, con i delegati del Rettore al fine di includerle nel budget 2021-2023
- alla luce degli obiettivi dei Dipartimenti, degli obiettivi di Ateneo 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 2021.

### **3.3 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».



Tabella 7 –Obiettivi economico-finanziari

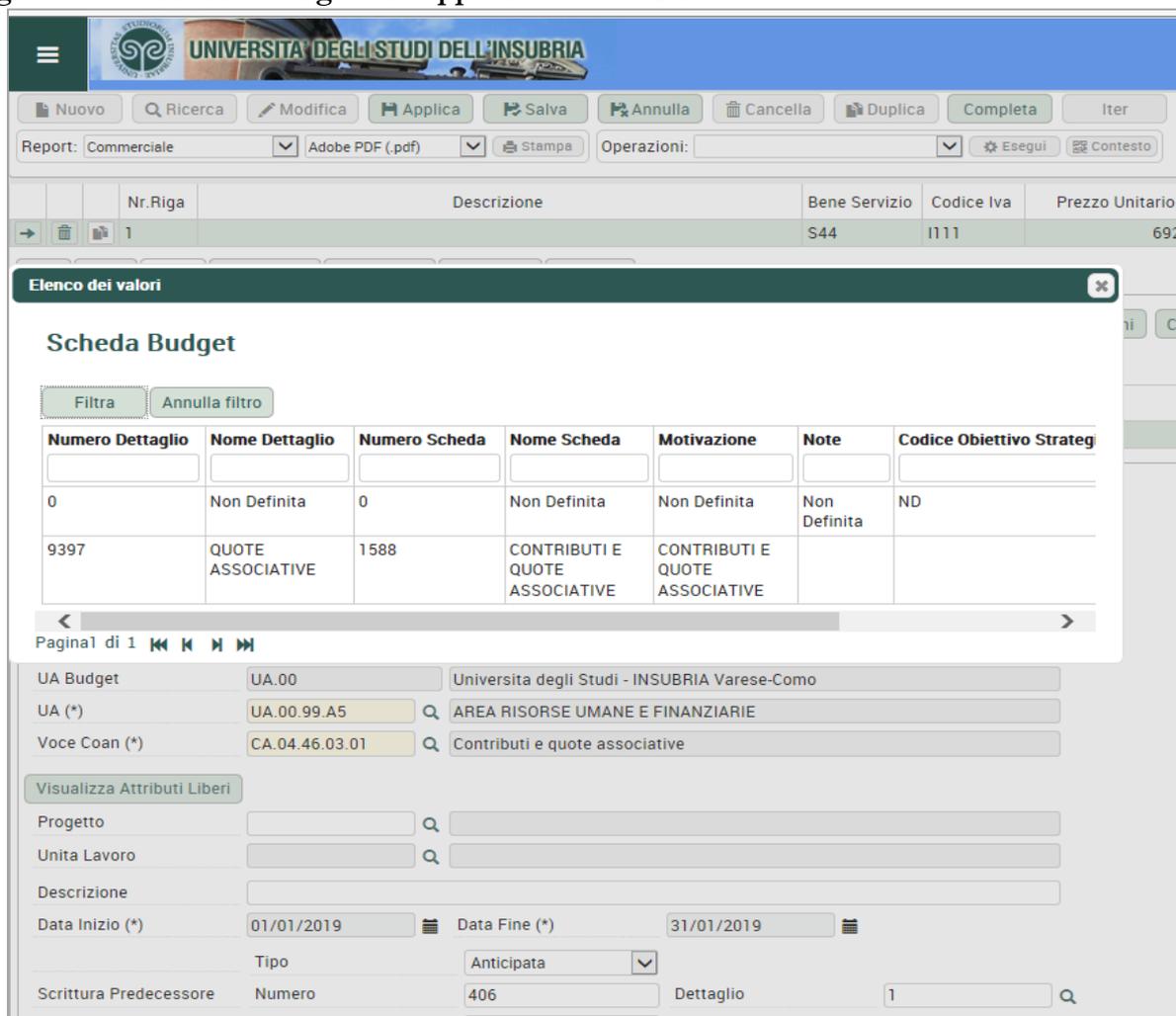
Priorità strategiche	1.QUALITÀ	2.INTERNAZIONALIZZAZIONE	3.INNOVAZIONE E INTERDISCIPLINARIETÀ	4.RADICAMENTO SUL TERRITORIO	5.IDENTITÀ DISTINTIVA
A) Comunicazione istituzionale	COM-IST_QUALITÀ	COM-IST_INTERNAZIONALIZZAZIONE	COM-IST_INNOVAZIONE E INTERDISCIPLINARIETÀ	COM-IST_RADICAMENTO SUL TERRITORIO	COM-IST_IDENTITÀ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

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**

Elenco dei valori

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		

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 2021 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.

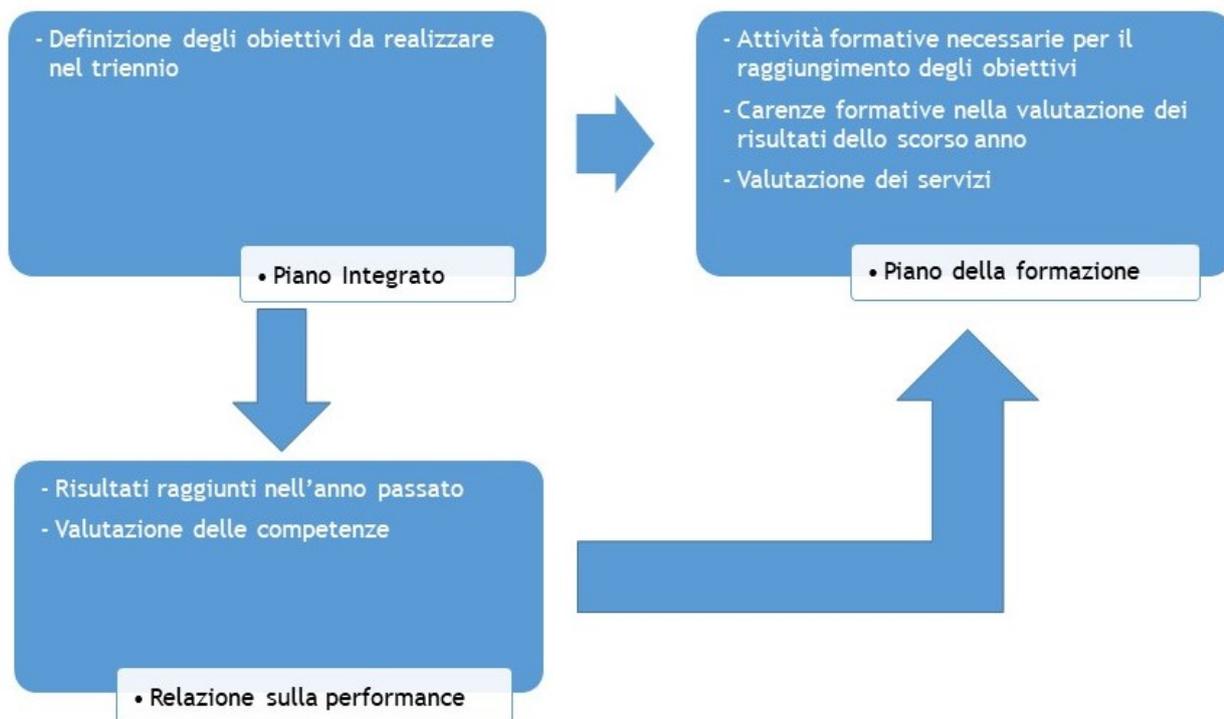
Il processo di budgeting del triennio è stato disegnato sulla base del modello «Diagramma di flusso interfunzionale» .

Si è dedicata particolare attenzione all'integrazione tra le principali azioni strategiche e la programmazione economico-patrimoniale. L'integrazione è stata intesa come elemento di flessibilità e di semplificazione. Proprio per favorire "economie di integrazione" l'indicazione degli ambiti, necessari per avviare il ciclo della performance e consentire la definizione degli obiettivi organizzativi per il personale tecnico amministrativo, è stata inserita nella documentazione accompagnatoria al Bilancio Preventivo.

### 3.4 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



### 3.5 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 2021, 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 2021 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 (in allegato) sono riportati gli obiettivi da conseguire nell'anno 2021, in Tabella 12 il riepilogo delle risorse previste a budget per questi obiettivi.



**Tabella 12 – Riepilogo budget previsto per ambiti e priorità strategiche degli obiettivi di performance organizzativa 2021**

<b>AMBITO</b>	<b>IDENTITA' DISTINTIVA</b>	<b>INNOVAZIONE E INTERDISCIPLINARIETA'</b>	<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	<b>QUALITA'</b>	<b>RADICAMENTO SUL TERRITORIO</b>
COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE	<b>€ 32.500</b>	<b>€ 36.000</b>	<b>€ 15.000</b>	<b>€ 2.000</b>	
DIDATTICA	<b>€ 50.000</b>	<b>€ 75.000</b>	<b>€ 30.000</b>	<b>€ 53.992</b>	
INFRASTRUTTURE				<b>€ 60.000</b>	
PERSONALE			<b>€ 75.000</b>		
RICERCA		<b>€ 31.500</b>	<b>€ 153.141</b>		
SEMPLIFICAZIONE				<b>€ 17.080</b>	
TERZA MISSIONE	<b>€ 10.000</b>				<b>€ 60.000</b>



### **3.6 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 13 (in allegato) si riassumono i principali risultati raggiunti rispetto agli obiettivi di performance fissati nel 2020 (Piano Integrato 2020-2022). La valutazione dei risultati raggiunti è uno degli elementi da prendere in considerazione per definire gli obiettivi del 2021 (riportati in Tabella 14, in allegato).

Gli obiettivi individuali assegnati al Direttore Generale sono riportati nella Tabella 15 (in allegato).

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.

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 predisponde 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.

### 3.7 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 16 – 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.

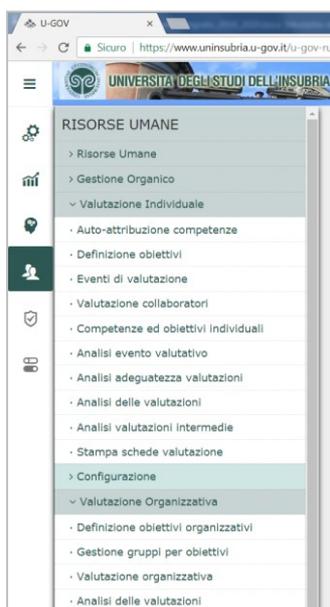
La valutazione delle competenze trasversali è differenziata per figure professionali e coinvolge tutto il personale. Le schede che vengono utilizzate annualmente sono approvate con Decreto del Direttore Generale.

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

**Figura 17 –U-Gov risorse umane**



## 4. CONCLUSIONI

L'applicazione del ciclo delle performance in Ateneo è iniziata nel 2011 ed è stata graduale. L'Ateneo si è impegnato nel miglioramento del ciclo delle performance sia seguendo le indicazioni fornite 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 corso del 2020 l'Ateneo ha lavorato molto sul processo di monitoraggio dei risultati conseguiti dai singoli dipartimenti e dall'Ateneo nel suo complesso per il raggiungimento degli obiettivi strategici di ateneo.

Per il 2021 l'Ateneo svilupperà ulteriormente il raccordo tra pianificazione strategica, monitoraggio e processo di budgeting e si impegnerà nello sviluppo del POLA.



**Legenda**

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

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

Delegato 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)

Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)