



PIANO INTEGRATO (2018-2020)

Approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione del 24 gennaio 2018





SOMMARIO

1. INTRODUZIONE.....	3
1.1 Il contesto nazionale.....	3
1.2 Il contesto in Insubria.....	4
2. INQUADRAMENTO STRATEGICO	5
2.1 Analisi SWOT di contesto	5
2.2 Pianificazione strategica.....	7
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	14
3.1 Integrazione con la strategia	14
3.2 Integrazione economica-finanziaria.....	14
3.3 Integrazione con il Piano della Formazione.....	15
3.4 Gli Obiettivi del Direttore Generale	16
3.5 Gli obiettivi di performance	18
3.6 La valutazione individuale.....	19
4. CONCLUSIONI.....	20

1. INTRODUZIONE

1.1 Il contesto nazionale

Il D.Lgs. 150/2009 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 OIV);
- una valutazione dei risultati ottenuti, rendicontata nella Relazione sulla performance, e in seguito validata dall'OIV.

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

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

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

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

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

Nel corso del 2017 è entrato in vigore il D.Lgs. 74/2017 in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r) della Legge 124/2015 ed è stato aggiornato il Piano Nazionale Anticorruzione, emanato dall'ANAC il 22/11/2017. Le novità introdotte dal D.Lgs. 74/2017 sono così sintetizzabili:

- si introducono gli obiettivi generali che identificano le priorità strategiche in relazione alle attività e ai servizi erogati e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini, mediante linee guida triennali emanate con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri. Ogni amministrazione dovrà quindi adattare agli obiettivi generali i propri obiettivi specifici;
- coinvolgimento degli utenti esterni nel processo di misurazione e valutazione della performance, attraverso la definizione di sistemi di rilevazione annuale degli utenti in merito alla qualità dei servizi;
- rafforzamento del ruolo del Nucleo di Valutazione con nuovi compiti: parere vincolante sull'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione; assicurare che gli utenti e i cittadini siano ascoltati nel merito delle valutazioni della performance e che si tenga conto dei risultati prodotti dalle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione e dalle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche; validazione della Relazione sulla Performance entro il 30 giugno; accesso garantito agli atti e ai sistemi informativi con possibilità di svolgere verifiche anche in collaborazione con i Revisori dei Conti; monitoraggio in corso d'esercizio dell'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati; segnalazione di interventi correttivi in corso d'anno all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

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



Nell'aggiornamento del Piano Nazionale Anticorruzione ANAC ha chiesto alle università di distinguere i due piani triennali, quello Integrato della performance e quello finalizzato alla prevenzione del rischio corruttivo. ANVUR ha invitato ad attenersi a questa disposizione nel documento dal titolo "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020", pubblicato in data 20 dicembre 2017. ANVUR intende aggiornare le Linee Guida per la gestione del ciclo integrato nel 2018 per il ciclo 2019-2021.

1.2 Il contesto in Insubria

L'Università degli Studi dell'Insubria ha recepito le indicazioni contenute nelle linee guida ANVUR già nel Piano Integrato 2016-2018. ANVUR ha restituito all'Ateneo un feedback individuale in forma scritta, articolata e non standardizzata, evidenziando gli aspetti critici e gli elementi di rilievo nella gestione della performance. Le osservazioni principali sono sintetizzabili come segue.

Punti di forza

- Buon livello di maturazione del sistema di misurazione e valutazione delle performance
- Integrazione con le attività finalizzate alla prevenzione alla corruzione
- Collaborazione tra NdV e amministrazione mediante la struttura di supporto

Aree di miglioramento

- Assenza di un piano strategico unitario che razionalizzi il complesso delle linee strategiche dell'Ateneo
- Assenza di un'integrazione con la programmazione economica-finanziaria
- Definizione di un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa autonomo da quella individuale
- Assenza di indicatori per gli obiettivi operativi di performance organizzativa
- Mancata assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa alle unità operative
- Assenza di indicazioni sui sistemi informativi utilizzati per la misurazione della performance
- Assenza di obiettivi di miglioramento nell'ambito dell'AQ

Best practice

- Attenzione dedicata ai processi e alla loro dematerializzazione

Pertanto, l'Ateneo, in fase di redazione del Piano Integrato 2017-2019, si è confrontato con ANVUR sia con contatti telematici, sia con incontri in presenza dell'Ufficio Sistemi informativi direzionali, del Direttore Generale e del Responsabile Anticorruzione in modo tale da poter recepire al meglio le osservazioni pervenute.

Le principali azioni finalizzate al miglioramento del Piano sono le seguenti.

- Inserimento di analisi di contesto e pianificazione strategica
- Tolta la sezione relativa alle fasi del processo in quanto già presente nel Sistema di Misurazione
- Ampliata la descrizione dell'integrazione con la programmazione strategica e con la programmazione finanziaria
- Definizione di indicatori e target sia a livello di obiettivi strategici sia a livello di obiettivi di struttura
- Inserimento nel Piano delle schede di performance di struttura (e non solo quelle individuali)
- Descrizione del sistema informativo U-GOV utilizzato dall'Ateneo per la gestione del processo di misurazione delle performance nelle fasi di assegnazione degli obiettivi, di misurazione dei risultati e di valutazione dei comportamenti organizzativi
- Inserimento di obiettivi di miglioramento nell'ambito dell'AQ

In attesa delle nuove linee guida ANVUR per la gestione del ciclo integrato delle performance l'Ateneo ha provveduto ad aggiornare il Sistema di misurazione e valutazione delle performance e ad acquisire il parere del Nucleo di Valutazione. Nell'aggiornamento del Piano 2018-2010 l'Ateneo ha tenuto conto delle raccomandazioni del Nucleo contenute nella Relazione annuale sul funzionamento del Ciclo della Performance, approvata a giugno 2017, così sintetizzabili (tra parentesi il paragrafo in cui si è cercato di intervenire per migliorare gli aspetti segnalati):

- Esplicitare, nella descrizione del processo di definizione degli obiettivi, il legame con i risultati della valutazione degli anni precedenti (paragrafo 2.2)
- Migliorare la coerenza tra la gestione della performance e la pianificazione delle risorse (non solo economiche ma in generale: personale, spazi, etc.) al fine di verificare la sostenibilità degli obiettivi in generale, in considerazione del fatto che manca un piano strategico in senso stretto. (paragrafo 3.2)
- Dare conto nel processo di definizione degli obiettivi della performance di come sono state coinvolte le varie componenti dell'Ateneo diverse dal management, dagli organi, e dalla dirigenza. (paragrafo 3.5)
- Migliorare alcuni aspetti relativi alla descrizione del "processo di costruzione e condivisione obiettivi" (paragrafo 3.6)

Infine si ricorda che il 2018 è un anno di cambiamenti in quanto verrà eletto il nuovo Rettore, a cui spetterà, insieme alla governance, l'elaborazione del nuovo piano strategico. Per queste ragioni il Piano integrato 2018-2020 si focalizza principalmente sugli obiettivi da realizzare nel 2018.

2. INQUADRAMENTO STRATEGICO

2.1 Analisi SWOT di contesto

L'analisi di contesto rappresenta il primo passo del processo di pianificazione, necessaria per determinare il posizionamento dell'Ateneo. Da questa è possibile iniziare a definire gli obiettivi strategici e le azioni per il loro raggiungimento. L'analisi di contesto è svolta mediante l'analisi SWOT relativa ai punti di forza (Strengths) e di debolezza (Weaknesses) interni da un lato, dall'altro le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) derivanti dall'ambiente esterno.

Le fonti esaminate per svolgere questa analisi sono:

- il quadro normativo più recente, con particolare attenzione agli schemi di finanziamento pubblico del sistema universitario;
- i risultati dei processi di valutazione e di autovalutazione, in particolare gli esiti della VQR 2011-2014, in via comparativa anche con quelli della VQR 2004-2010;
- i Documenti di Programmazione Triennale per il 2013-2015 e per il 2016-2018, predisposti ai sensi dell'art. 1-ter, comma 1, della legge 31 marzo 2005, n. 43;
- il programma elettorale, riferito al sessennio 2012/2018, in cui i candidati Rettore e Rettore Vicario hanno delineato le principali azioni da svolgere nel periodo indicato;
- il Rapporto sullo stato del Sistema Universitario e della Ricerca dell'ANVUR, pubblicato nel 2016;
- il Referto sul Sistema Universitario dalle Sezioni Riunite in sede di Controllo della Corte dei Conti, pubblicato a novembre 2017
- le relazioni del Nucleo di Valutazione e del Presidio della Qualità di Ateneo;
- il Budget Economico Triennale 2018-2020 e il Budget Investimenti Triennale 2018-2020;

Gli esiti dell'analisi sono riportati in Figura 1.

Figura 1 – Analisi SWOT

	Punti di forza	Punti di debolezza
Fattori interni	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrato rapporto docenti/studenti rispetto al resto delle università, in particolare della Regione Lombardia • Attenzione allo studente durante il percorso universitario attraverso servizi di orientamento e di tutoraggio in ingresso, in itinere e di placement • Buoni risultati nei processi di valutazione ANVUR • Ampi spazi di laboratori didattici ad uso esclusivo degli studenti • Percorsi formativi specifici per studenti impegnati in attività agonistiche ad alto livello • Significative percentuali di occupati ad un anno dalla laurea (indagini Almalaurea) • Aumento delle immatricolazioni e delle iscrizioni nella quasi totalità dei corsi di Laurea ad accesso libero 	<ul style="list-style-type: none"> • Inadeguati mezzi di collegamento pubblici tra Varese, e Como, con tempi di percorrenza inefficienti • La dislocazione dell'Ateneo su più sedi limita la possibilità di riduzione dei costi a parità di servizi • Necessità di interventi edilizi importanti su più edifici • Ateneo giovane la cui reputazione non è ancora consolidata
	Opportunità	Minacce
Fattori esterni	<ul style="list-style-type: none"> • Razionalizzazione dell'organizzazione logistica nelle sedi istitutive di Varese e Como. • Crescita dell'identità e del senso di appartenenza attraverso lo sviluppo del Campus universitario di Bizzozero a Varese, e dei poli di Sant'Abbondio e Via Valleggio a Como • Attrattività verso gli studenti fuori sede grazie all'aumento dei posti letto nelle residenze universitarie a Varese e a Como • Attenzione ai processi della qualità in vista della prossima visita CEV per l'accreditamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Risorse pubbliche in diminuzione • Presenza di altre università concorrenti nello stesso territorio • Limiti al turnover, che riducono il reclutamento di nuovi docenti e di personale tecnico necessario per il consolidamento dell'offerta formativa • Vincoli normativi per gli acquisti che rendono difficoltoso rispondere in modo efficiente ed efficace alle necessità delle attività di ricerca in particolare tecnico-scientifica.



2.2 Pianificazione strategica

La pianificazione strategica dell'Ateneo è descritta in più documenti. *In primis* il programma elettorale, riferito al sessennio 2012/2018, in cui i candidati Rettore e Pro Rettore Vicario hanno delineato le principali azioni da svolgere nel periodo indicato e i successivi aggiornamenti presentati nei vari incontri pubblici. Il documento di programmazione triennale dell'Ateneo più recente è stato predisposto per il triennio 2016-2018 ai sensi dell'art. 1-ter, comma 1, del D.L. 31 gennaio 2005 n. 7, convertito dalla L. 31 marzo 2005, n. 43, ed è stato approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, rispettivamente nelle adunanze del 14 e del 15 dicembre 2016. Infine l'Ateneo sta aggiornando il documento di Politiche di Ateneo e Programmazione, necessario per l'attivazione di nuovi corsi di studio. Il documento verrà approvato dagli organi nella seduta di febbraio.

Ad ora non sono ancora state emanate le linee guida triennali previste dall'art. 5, comma 1, lettera a) del D.Lgs. 150/2009 modificato, in cui verranno identificati gli obiettivi generali di cui tenere conto per i prossimi Piani integrati. In assenza di tali obiettivi generali l'Ateneo ha fatto riferimento alla propria visione strategica, esplicitata nei Piani di programmazione triennali, negli incontri espressi dal Magnifico Rettore nel corso dei principali incontri pubblici e nel programma elettorale. Da questi documenti, discendono gli obiettivi strategici a cui si collegano indicatori e target per la misurazione del raggiungimento degli stessi. Gli obiettivi strategici sono poi declinati in linee di azione che spiegano le attività che si intendono svolgere per il raggiungimento degli obiettivi (Figura 2). Ad essi sono collegati indicatori e target (Figura 3). Le linee di azione vengono aggiornate annualmente, tenendo conto dei risultati raggiunti negli anni precedenti.

Dagli obiettivi strategici e dalle linee di azione discendono gli obiettivi per il personale tecnico amministrativo in una logica a cascata. La definizione degli obiettivi del personale, che comprende quella del Direttore generale, dei Dirigenti e a cascata dei responsabili di strutture, prevede il contributo della componente accademica in quanto sono coinvolti i Direttori di Dipartimento e il presidente della Scuola di Medicina, il Consiglio di Amministrazione per la definizione degli ambiti entro cui definire gli obiettivi e della componente amministrativa in quanto sono coinvolti i Dirigenti e il management.

Il processo che porta alla definizione degli obiettivi per il personale tecnico amministrativo è rappresentato in Figura 4.

Figura 2 – Obiettivi strategici e linee di azione

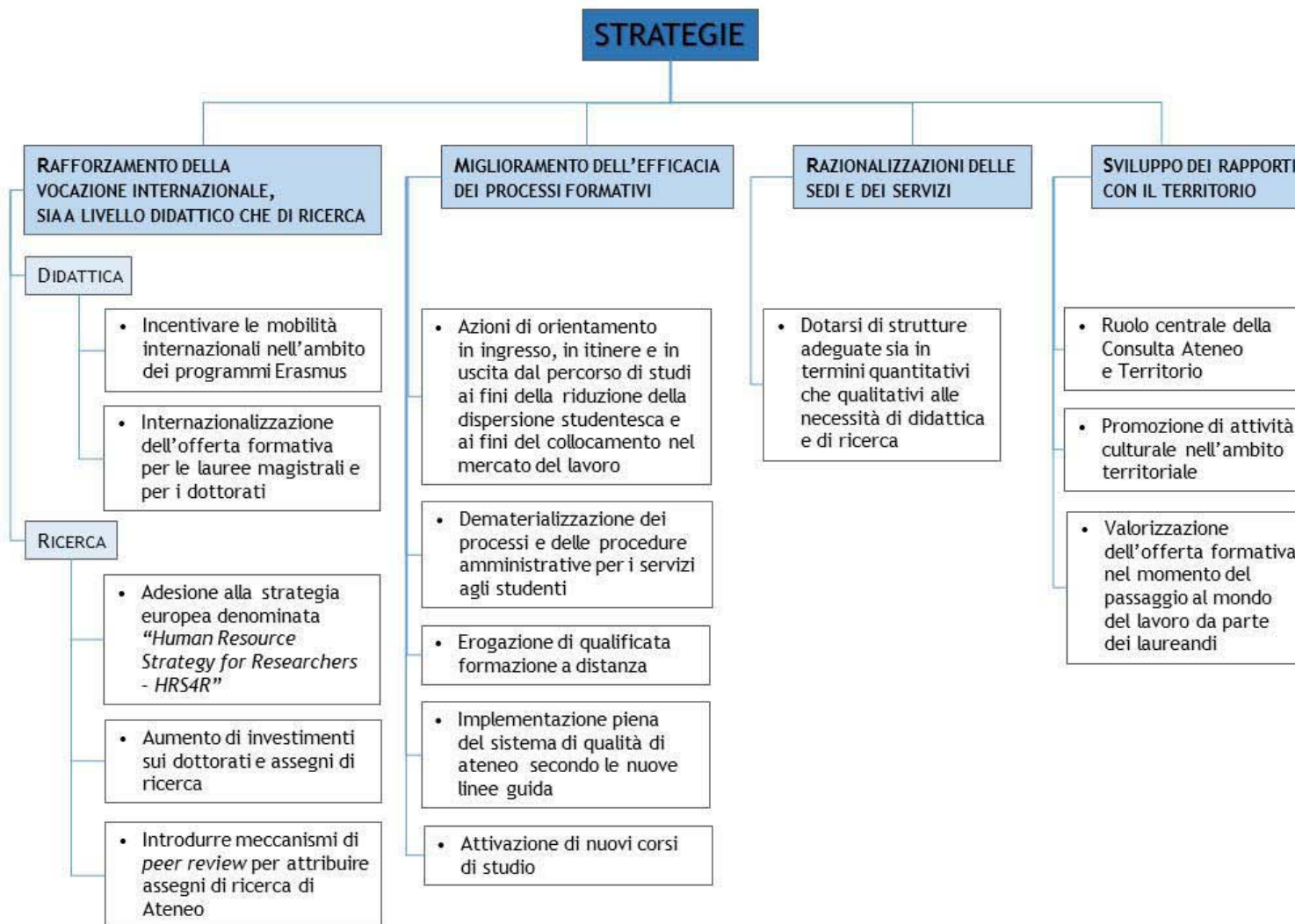


Figura 3 – Indicatori associati agli obiettivi strategici

RAFFORZAMENTO DELLA VOCAZIONE INTERNAZIONALE A LIVELLO DIDATTICO			
Incentivare le mobilità internazionali nell'ambito dei programmi Erasmus		Internazionalizzazione dell'offerta formativa per le lauree magistrali e per i dottorati	
INDICATORI	TARGET TRIENNALE	INDICATORI	TARGET TRIENNALE
Proporzione di CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curricolare rispetto al totale CFU previsti nell'anno solare	Aumento del 10% rispetto al valore dell'a.a. 2015/2016 (0,006)	Numero di Corsi di dottorato internazionali, ai fini del PNR 2015-2020	5 corsi di dottorato internazionali
Numero di studenti iscritti in posizione regolare (L, LM e LMCU) che hanno trascorso un periodo all'estero nell'ambito dei programmi di scambio	Aumento del 5% rispetto al valore dell'a.a. 2015/2016	Numero di Corsi di Laurea, Laurea Magistrale e Laurea Magistrale a ciclo unico «internazionali»	5 corsi internazionali
RAFFORZAMENTO DELLA VOCAZIONE INTERNAZIONALE A LIVELLO DI RICERCA			
Aumento di investimenti sui dottorati e assegni di ricerca		Introdurre meccanismi di peer review per attribuire assegni di ricerca di Ateneo	
INDICATORI	TARGET	INDICATORI	TARGET
Numero di iscritti al primo anno ai dottorati con borsa	Aumento del 5% rispetto all'a.a. 2017/2018	Numero di assegni attribuiti tramite peer review	Aumento del 5% rispetto all'a.a. 2017/2018
Adesione alla strategia europea denominata "Human Resource Strategy for Researchers - HRS4R"			
INDICATORI	TARGET		
Realizzazione del processo interno di autovalutazione e definizione di una programmazione	Completamento entro il 2018		

MIGLIORAMENTO DELL'EFFICACIA DEI PROCESSI FORMATIVI			
Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro		Dematerializzazione dei processi e delle procedure amministrative per i servizi agli studenti	
INDICATORI	TARGET TRIENNALE	INDICATORI	TARGET TRIENNALE
Proporzione di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso	Aumento del 5% rispetto al valore dell'a.a. 2015/2016 (0,61)	Numero di interventi di dematerializzazione realizzati	3 interventi (Registrazione eventi, servizi di supporto, miglioramento infrastrutture trasmissione dati wired e wireless)
Proporzione di Laureati occupati a un anno dal Titolo (L)	Mantenimento risultato del 2015 (59,7%)	Erogazione di qualificata formazione a distanza	
Proporzione di Laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM, LMCU)	Mantenimento risultato del 2015 (65,1%)	INDICATORI	TARGET
		Completamento nuovo portale web di Ateneo	Entro il 2018
MIGLIORAMENTO DELL'EFFICACIA DEI PROCESSI FORMATIVI			
Implementazione piena del sistema di qualità di ateneo secondo le nuove linee guida		Attivazione di nuovi corsi di studio	
INDICATORI	TARGET	INDICATORI	TARGET
Implementazione piena del sistema di qualità di ateneo in relazione alla visita di accreditamento	Entro il 2018	Progettazione nuovi corsi di studio	Accreditamento nuove proposte a.a. 2018/2019

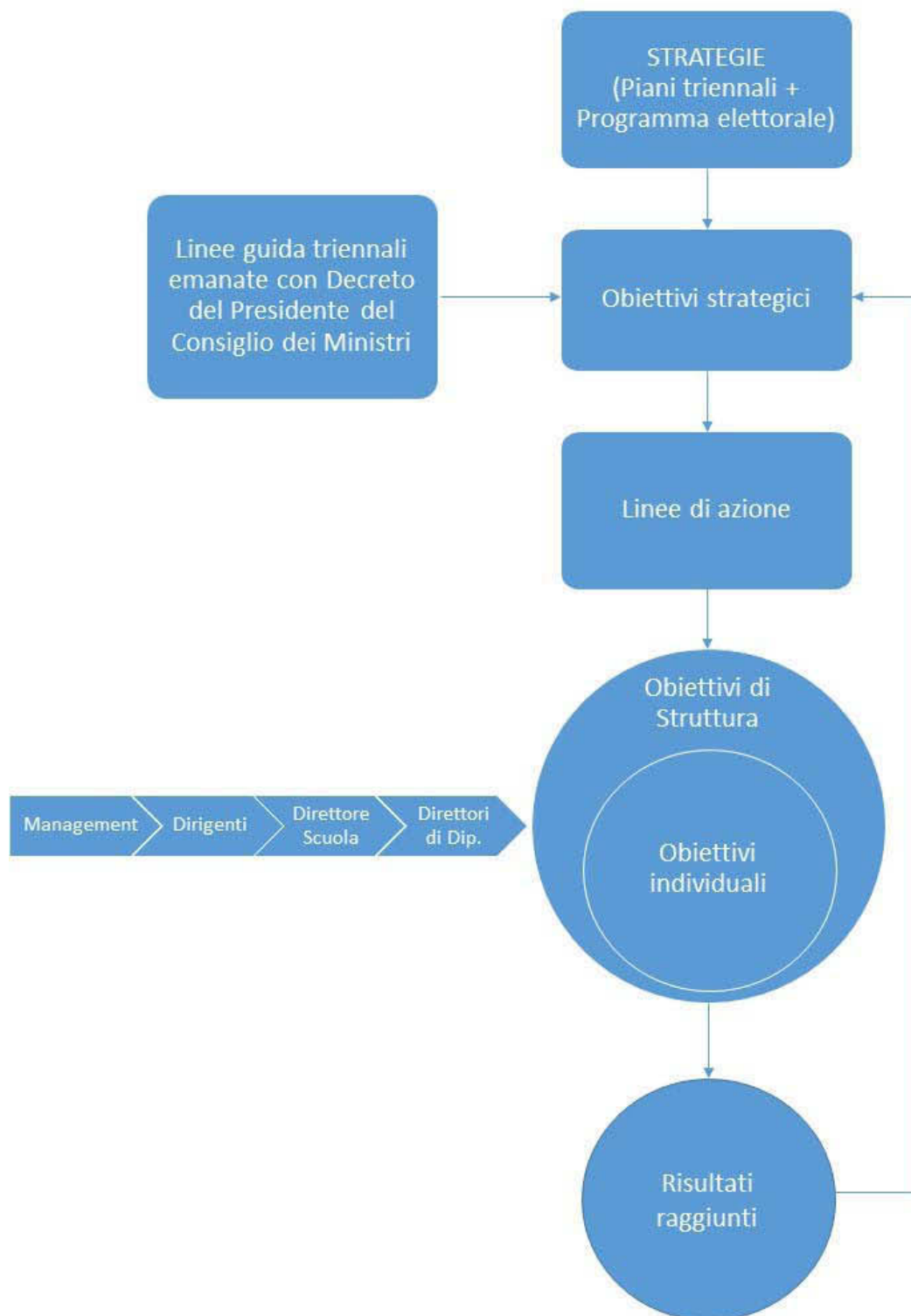
RAZIONALIZZAZIONI DELLE SEDI E DEI SERVIZI

Dotarsi di strutture adeguate sia in termini quantitativi che qualitativi alle necessità di didattica e di ricerca

INDICATORI	TARGET TRIENNALE
Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica – aule lezioni	Aumento del 10% risultato al 2015 (19,9%)
Mq a disposizione per aule e laboratori didattici nelle sedi di Varese e Como	Aumento del 5% rispetto al 2015
Riduzione degli oneri per fitti passivi	Da 157.796 € nel 2015 a 75.000 € al 2018

SVILUPPO DEI RAPPORTI CON IL TERRITORIO			
Ruolo centrale della Consulta Ateneo e Territorio		Promozione di attività culturale nell'ambito territoriale	
INDICATORI	TARGET TRIENNALE	INDICATORI	TARGET TRIENNALE
Numero consultazioni effettuate	Almeno una consultazioni all'anno	Numero iniziative realizzate	Aumento del 10% rispetto a quelle realizzate nel triennio precedente
SVILUPPO DEI RAPPORTI CON IL TERRITORIO			
Valorizzazione dell'offerta formativa nel momento del passaggio al mondo del lavoro da parte dei laureandi			
INDICATORI	TARGET TRIENNALE		
Proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curricolare nell'anno di riferimento	Aumento del 10% rispetto all'a.a. 2015/2016 (0,13)		

Figura 4 – Processo di pianificazione strategica



3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

3.1 Integrazione con la strategia

L'Ateneo individua come propri obiettivi di performance organizzativa gli obiettivi di didattica, ricerca, efficacia dei processi formativi, razionalizzazione delle sedi e sviluppo dei rapporti con il territorio previsti dal Piano di Programmazione triennale 2016-2018. A questi si affiancano da un lato ulteriori obiettivi trasversali alle aree di didattica, ricerca e terza missione funzionali al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'attività istituzionale ordinaria dall'altro obiettivi finalizzati al miglioramento della trasparenza e alla prevenzione della corruzione.

Il passaggio dalla strategia alla pianificazione operativa degli obiettivi e delle attività amministrative avviene seguendo questi passaggi:

- il Consiglio di Amministrazione definisce gli ambiti entro cui definire gli obiettivi operativi. Gli ambiti definiti per il 2018 sono: Comunicazione istituzionale; Didattica; Ricerca; Personale; Semplificazione; Infrastrutture; Servizi di supporto; Trasparenza e prevenzione della corruzione
- successivamente i Direttori di Dipartimento, il presidente della Scuola di Medicina e i dirigenti formulano le proposte per gli obiettivi operativi in uno spazio e-learning dedicato a questa attività. È stata scelta questa modalità per favorire il confronto e lo scambio immediato di proposte
- la copertura delle azioni strategiche viene assicurata dal Direttore generale che supervisiona il processo
- la prima bozza di obiettivi operativi viene presentata al management nell'ambito di una negoziazione
- anche il Nucleo di Valutazione viene coinvolto in questa fase al fine di assicurare la significatività e la rilevanza degli obiettivi che verranno assegnati
- il processo termina con il decreto del direttore generale che assegna gli obiettivi per tutte le unità organizzative responsabili (UOR), come individuate nel decreto di organizzazione.

3.2 Integrazione economica-finanziaria

Il raccordo tra la programmazione economica-finanziaria e la programmazione delle performance, avviato con il budgeting 2017-2019, è stato confermato nel budgeting 2018-2020.

Nel lavoro di configurazione l'Ateneo ha deciso nel 2017 di inserire tra le dimensioni di pianificazione obbligatorie anche l'obiettivo. Operativamente questa scelta ha determinato, nella fase di inserimento della proposta di budget, l'obbligo della scelta di uno specifico obiettivo per ogni singolo dettaglio.

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. Nel corso del 2018 si intende perfezionare questo tipo di reportistica anche grazie ad un possibile raccordo tra U-gov e U-budget.

Nella configurazione 2018 si è deciso di attivare la funzione di rolling, che a partire da uno scenario dell'esercizio precedente, permette di rendere disponibili le schede di budget create nello scenario sorgente, copiandole in un nuovo scenario di destinazione e permettendo una eventuale revisione. 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.

Si è confermato inoltre la necessità di presidiare i seguenti aspetti:

- la centralità della componente autorizzatoria del budget;
- il raccordo tra la pianificazione di breve e medio periodo;

- lo sviluppo di un ciclo negoziale tale da consentire il raffronto tra le risorse richieste dalle strutture e gli obiettivi che esse si propongono di raggiungere;
- la logica di costruzione di un complessivo equilibrio basato sulle componenti economica e finanziaria.

Nel lavoro di configurazione per il budget 2018-2020 si sono aggiunti due ulteriori campi, in aggiunta al campo obiettivi:

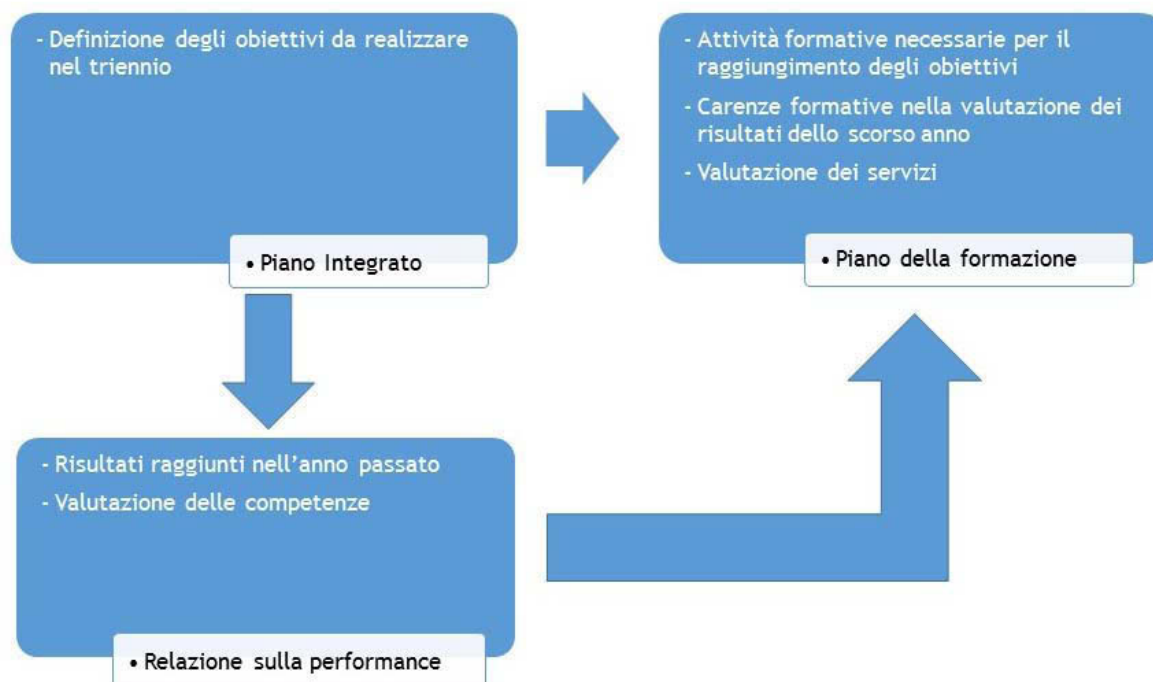
- Attività: visibile per tutte le UA l'indicazione di riferimento al PROGRAMMA ACQUISTI del dettaglio di spesa ovvero al Programma biennale acquisti di beni e servizi 2018/2019 come prescritto dall'art. 21, comma 1, del Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50 e s.m.i.
- Attività SIC: modificabile solo per la UA SIC, l'indicazione di riferimento di attività da svolgere nella programmazione.

Come già sperimentato nel 2016, 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 fasi: 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.

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 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 collazione con il Tavolo tecnico, 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 svolte dal personale docente, tecnico amministrativo e dagli studenti. In Figura 5 sono rappresentate le principali interazioni del ciclo della performance e la formazione.

Figura 5 – Integrazione dei Piani



3.4 Gli Obiettivi del Direttore Generale

La performance individuale del Direttore Generale è collegata a:

Tabella 6 - Misurazione della performance del Direttore Generale

Obiettivo 1	Revisione delle procedure e delle competenze in materia di alta formazione (master e corsi di perfezionamento)			
Descrizione	L'obiettivo consiste nella revisione delle procedure e delle competenze relative alla gestione dei master e dei corsi di perfezionamento. La realizzazione dell'obiettivo prevede il coinvolgimento dell'Ufficio Procedure, processi e procedimenti (PPP) per: <ol style="list-style-type: none"> la modellazione della procedura relativa alla gestione dei master la revisione della procedura di gestione dei corsi di perfezionamento già decretata con DDG 19 gennaio 2017, n. 22 			
Indicatore	DDG di approvazione procedura e competenze in materia di alta formazione			
Criteri di misura	Data del DDG			
	Peso	Target	Intermedio	Soglia
	20	30 novembre 2018	15 dicembre 2018	31 dicembre 2018

Obiettivo 2	Regole di Ateneo per l'Assicurazione della Qualità (AQ) e le visite della Commissione di Esperti di Valutazione (CEV)			
Descrizione	L'obiettivo consiste nell'elaborazione di un documento contenente le regole di ateneo per l'assicurazione della qualità e per le visite della Commissione di Esperti di Valutazione (CEV). La realizzazione dell'obiettivo prevede il coinvolgimento di: <ul style="list-style-type: none"> - Presidio per la qualità di Ateneo (PQA) - Dipartimenti e Scuola di medicina (MDQ) - Ufficio di supporto per l'assicurazione della qualità (USAQ) 			
Indicatore	Documento contenente le regole di ateneo per l'AQ e le visite CEV			
Criteri di misura	Data della email del DG al Rettore			
	Peso	Target	Intermedio	Soglia
	40	30 novembre 2018	15 dicembre 2018	31 dicembre 2018
Obiettivo 3	Regolamento e procedura sulla sicurezza in Ateneo con modello organizzativo istituzionale e modello di rilevazione customer satisfaction			
Descrizione	Considerando che gli Organi collegiali di Ateneo a inizio 2018 deliberano in merito al cambio del datore di lavoro (da Rettore a Direttore Generale), l'obiettivo consiste in: <ol style="list-style-type: none"> 1. elaborare un regolamento di ateneo in materia di sicurezza 2. modellare la procedura 3. definire il nuovo modello organizzativo da assumere con DDG 4. elaborare un questionario di customer satisfaction da somministrare nel 2019 La realizzazione dell'obiettivo prevede: <ul style="list-style-type: none"> - il coinvolgimento dell'Ufficio Prevenzione e protezione e dell'Ufficio Affari generali e Organi collegiali per la messa a punto del Regolamento - il coinvolgimento dell'Ufficio Procedure, processi e procedimenti (PPP) per la modellazione della procedura e per la definizione del modello organizzativo - il coinvolgimento dell'Ufficio Prevenzione e protezione e dell'Ufficio Sistemi informativi direzionali per la messa a punto del questionario - il coinvolgimento dei Dipartimenti/Scuola di Medicina/SiBA e SIC 			
Indicatore	Regolamento di ateneo + procedura + questionario di customer			
Criteri di misura	Data della email del DG al Rettore			
	Peso	Target	Intermedio	Soglia
	40	30 novembre 2018	15 dicembre 2018	31 dicembre 2018

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. Di fatto, il monitoraggio è svolto periodicamente dal Magnifico Rettore, anche attraverso aggiustamenti continui e mirati nel tempo.

Il Nucleo di Valutazione predispose una relazione sull'attività realizzata dal Direttore Generale con riferimento agli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione sull'anno precedente. Sulla base della relazione del Nucleo e della relazione del Direttore Generale il Rettore porta all'attenzione del

CdA una proposta di valutazione dell'operato del DG ai fini dell'attribuzione del risultato in base alla normativa vigente.

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

3.5 Gli obiettivi di performance

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

Le strutture a cui sono assegnati obiettivi sono quelle riportate nel decreto di organizzazione (per il 2018 il DDG 28 dicembre 2017 n. 1046, che si allega, e in cui sono riportati organigramma, funzionigramma ed afferenze).

La struttura della scheda utilizzata per la definizione degli obiettivi di operativi per il 2018, da assegnare alle strutture, è riportata nella Tabella 7.

Gli elementi significativi della scheda sono:

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

Le schede con gli obiettivi di struttura sono approvate con Decreto del Direttore Generale e verranno allegate al piano. La fase di monitoraggio prevista a metà del 2018 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 verrà approvata con decreto del Direttore Generale. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e verranno valutate dal Nucleo ai fini della validazione della Relazione. L'Ateneo, visti i nuovi compiti dell'OIV nella fase di monitoraggio, intende intensificare il confronto con il Nucleo, in un percorso graduale che verrà definito con il Nucleo stesso.

Tabella 7 – Scheda per la formulazione degli obiettivi

Proponente	Ambiti 2018	Tipo	Unità organizzativa	Obiettivo trasversale (SI/NO)	Descrizione obiettivo	KPI- indicatore	Livelli di performance	Note	Pianificazione strategica

3.6 La valutazione individuale

La valutazione della performance è estesa a tutto il personale e si compone di tre diversi elementi: obiettivi del Direttore Generale, obiettivi assegnati alle strutture e competenze trasversali. Ogni componente ha un peso diverso a seconda della figura di appartenenza secondo la tabella seguente.

Tabella 8 – Composizione della valutazione della performance per le diverse categorie di personale coinvolto nel processo di valutazione

Figura professionale	Sezioni	Peso
Direttore Generale	Obiettivi del Direttore Generale	100
Dirigenti	Obiettivi del Direttore Generale	20
	Obiettivi di struttura	70
	Competenze trasversali	10
Personale di categoria EP	Obiettivi del Direttore Generale	10
	Obiettivi di struttura	60
	Competenze trasversali	30
Responsabili di ufficio	Obiettivi del Direttore Generale	10
	Obiettivi di struttura	50
	Competenze trasversali	40
Restante personale	Obiettivi del Direttore Generale	5
	Obiettivi di struttura	25
	Competenze trasversali	70

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

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

La valutazione delle competenze trasversali è differenziata per figure professionali e coinvolge tutto il personale. Le schede che verranno utilizzate sono allegate al Piano.

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.

Ugov risorse umane 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 9 si riporta come appare agli utenti il modulo U-Gov risorse umane.

Figura 9 – U-Gov risorse umane



4. CONCLUSIONI

L'applicazione del ciclo delle performance in Ateneo è iniziata nel 2011 ed è stata graduale. Inizialmente la valutazione è stata limitata ai dirigenti, poi dal 2013 è stata estesa al personale di categoria EP, nel 2014 ai titolari di posizioni organizzative. A partire dal 2015 la valutazione delle performance è estesa a tutto il personale ed è altresì introdotta la valutazione dei comportamenti organizzativi anche per i Dirigenti. Le linee guida ANVUR hanno avviato un percorso finalizzato alla semplificazione e integrazione per la gestione e la valutazione delle attività amministrative. A fine 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 approfondito l'analisi dei rilievi posti da ANVUR, sia con contatti telematici, sia con incontri in presenza dell'Ufficio Sistemi informativi direzionali, del Direttore Generale e del Responsabile Anticorruzione.

Nel Piano Integrato 2018-2020 è stata sviluppata l'integrazione economica-finanziaria e l'integrazione con il piano della formazione. Nel Piano sono presenti l'analisi di contesto ed è chiaramente esplicitato il legame con la pianificazione strategica. Sono stati inoltre definiti indicatori e target per gli obiettivi strategici. La performance organizzativa discende direttamente dagli obiettivi strategici e comporta, con un processo a cascata, l'assegnazione degli obiettivi, con decreto del direttore generale. Il processo di assegnazione, monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi, la valutazione delle competenze trasversali è gestito tramite il sistema informativo U-GOV.