



## **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE Anno 2018**

### **Sommario**

<b>Elenco delle figure .....</b>	<b>2</b>
<b>1. PRESENTAZIONE.....</b>	<b>3</b>
<b>2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI.....</b>	<b>3</b>
2.1 Il contesto esterno di riferimento .....	3
2.2 L'Ateneo .....	5
2.3 Le criticità e le opportunità .....	7
<b>3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI .....</b>	<b>7</b>
3.1 Albero della performance .....	7
3.2 Obiettivi strategici .....	8
3.3 Obiettivi e piani operativi .....	14
3.4 Obiettivi individuali .....	24
<b>4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ .....</b>	<b>31</b>
4.1 La misurazione della performance economico-finanziaria .....	31
4.2 Costi ed efficienza .....	31
<b>5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE ...</b>	<b>33</b>
5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità .....	33
5.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance .....	34



Elenco delle figure

1.	Figura 1	<b>Andamento iscrizioni ultimi 5 anni</b>
2.	Figura 2	<b>Albero della performance</b>
3.	Figura 3	<b>Obiettivi strategici e linee di azione</b>
4.	Figura 4	<b>Sintesi del livello di performance per gli obiettivi di struttura</b>
5.	Figura 5	<b>Sintesi delle valutazioni ottenute per ciascuna competenza richiesta dal ruolo ricoperto</b>

Elenco delle tabelle

1.	Tabella 1	<b>Personale docente e ricercatore</b>
2.	Tabella 2	<b>Personale tecnico amministrativo</b>
3.	Tabella 3	<b>Principali risultati raggiunti per gli obiettivi strategici</b>
4.	Tabella 4	<b>Obiettivi di struttura 2018 rappresentati per ambito</b>
5.	Tabella 5	<b>Obiettivi di struttura 2018 rappresentati rispetto alla pianificazione strategica/finalità //impatto prevalente</b>
6.	Tabella 6	<b>Sintesi dei livelli di performance degli obiettivi di struttura assegnati nel 2018 al pta</b>
7.	Tabella 7	<b>Rimodulazioni degli obiettivi</b>
8.	Tabella 8	<b>Composizione della valutazione della performance per le diverse categorie di personale coinvolto nel processo di valutazione</b>
9.	Tabella 9	<b>Obiettivi 2018 del Direttore Generale</b>
10.	Tabella 10	<b>Livelli di performance raggiunti per gli obiettivi assegnati alle strutture</b>
11.	Tabella 11	<b>Le schede di valutazione</b>
12.	Tabella 12	<b>Numero e tipologia di valutatori</b>
13.	Tabella 13	<b>Media delle valutazioni per tipologia di scheda somministrata</b>
14.	Tabella 14	<b>Punti assegnati agli obiettivi in base al risultato raggiunto</b>
15.	Tabella 15	<b>Corrispondenza tra valutazione finale nella scheda comportamenti e punteggi</b>
16.	Tabella 16	<b>Percentuale di premialità erogabile in base alla valutazione complessiva</b>
17.	Tabella 17	<b>Dati GP 2017</b>
18.	Tabella 18	<b>Fasi del processo di redazione della relazione sulla performance</b>

## 1. PRESENTAZIONE

---

Il ciclo della performance, introdotto con il D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 si articola in tre diversi momenti, a cui corrispondono i documenti riportati in parentesi:

- un atto di programmazione (Piano delle performance);
- un'attività di monitoraggio e di eventuale correzione della programmazione (rimodulazione degli obiettivi);
- una valutazione dei risultati ottenuti (Relazione sulla performance, e in seguito validata dall'OIV).

Il D.Lgs. 74/2017 ha apportato alcune modifiche al D.Lgs. 150/2009, così sintetizzabili:

- introduzione di 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 adatta gli obiettivi generali ai propri obiettivi specifici;
- maggiore 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.

In questa Relazione, l'Ateneo evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi, agli indicatori programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, assieme al bilancio di genere realizzato.

La Relazione ha anche la finalità di illustrare ai cittadini e a tutti gli stakeholders, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, a conclusione del ciclo di gestione della performance.

## 2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

---

### 2.1 Il contesto esterno di riferimento

La composizione del sistema universitario italiano non ha subito significativi cambiamenti negli ultimi anni. Nell'a.a. 2017/2018 si contano in Italia complessivamente 91 istituzioni universitarie, di cui 61 università statali a cui si affiancano le università private (19) e telematiche (11). Dal punto di vista geografico 32 atenei si collocano al Nord, 29 nelle regioni del Centro e 30 nel Mezzogiorno. Il 38% degli atenei statali è collocato nel Mezzogiorno, il 36,1% nel Nord e il 26,2% nel Centro. La maggioranza degli atenei non statali è collocata al Nord (47,4% degli atenei non statali totali) e al Centro (31,6%), dove sono collocate in prevalenza anche le università telematiche (7 università telematiche su 11 totali).

Il numero di corsi attivi nell'a.a. 2017/2018 è complessivamente di 4.654 corsi di studio, di cui 2.247 di primo livello, 2.080 di secondo livello e 327 a ciclo unico. A questi si aggiungono 910 corsi di Dottorato (dato riferito all'a.a. 2015/2016).

Con riferimento alla ripartizione dei corsi universitari per tipo e per area disciplinare nell'a.a. 2017/2018, e limitandosi agli atenei statali, le lauree magistrali a ciclo unico sono prevalenti nell'area delle discipline sanitarie e economico-giuridica (il 5% del totale dell'area umanistica a livello nazionale e il 16% circa di tutti i curricula a livello nazionale). Tale dato riflette la non attivazione da parte dei corsi di laurea in Medicina (area sanitaria) e in Giurisprudenza (area economico-giuridica) della ripartizione su 3+2 anni. L'area scientifica conta il maggior numero di corsi di laurea magistrale e triennale. Negli atenei non statali prevalgono i corsi dell'area economico-giuridica.

La possibilità di introdurre una programmazione per l'accesso ai corsi di laurea (introdotta dalla legge 2 agosto 1999, n.264) segue due modalità: a livello nazionale, dove i test di ammissione sono gestiti direttamente dal MIUR, e a livello locale, in base a decisioni autonome dei singoli atenei.

I corsi di studio a programmazione nazionale sono i corsi di laurea magistrale a ciclo unico in Architettura, Medicina e chirurgia e Odontoiatria e protesi dentaria, e i corsi di laurea triennali e magistrali delle professioni sanitarie.

Per l'a.a. 2017/2018, considerando sia gli atenei statali che quelli non statali, 994 risultano a programmazione locale. I dati evidenziano un complessivo incremento, concentrato nell'area scientifica, a fronte di una riduzione, sebbene limitata, dei corsi dell'area sanitaria.

Il livello di internazionalizzazione dell'offerta formativa viene analizzato di seguito con due indicatori: la lingua degli insegnamenti (distinguendo tra corsi erogati completamente in lingua italiana, completamente in lingua inglese, parzialmente in lingua inglese ed altre lingue) e la presenza di accordi con atenei stranieri per l'erogazione di corsi interateneo che prevedono il rilascio di un doppio titolo o il titolo congiunto.

Con riferimento alle sole università statali, nell'ultimo biennio si registra un progressivo aumento dei corsi erogati parzialmente in lingua inglese (dall'1,4% dell'a.a. 2015/16 al 3,5% del 2017/18) e di quelli erogati completamente in lingua inglese (che passano dal 5,5% al 7,3%), soprattutto per le lauree magistrali/specialistiche e per i corsi dell'area economico-giuridica.

I corsi di studio attivati in collaborazione con una università straniera nell'anno accademico 2017-18 sono complessivamente 61, in prevalenza attivati da parte di atenei del Nord, con 26 corsi, e a seguire dal Mezzogiorno con 21 corsi e dal Centro con 14 corsi. I corsi sono attivati complessivamente da 33 atenei italiani e coinvolgono 54 atenei stranieri, in prevalenza di paesi europei tra cui soprattutto Francia, Spagna, Germania ed Austria. Gli accordi con paesi extra UE sono, invece, in numero piuttosto limitato ed includono gli Stati Uniti, la Russia, la Cina e l'Argentina. Gli accordi riguardano in misura maggiore corsi di laurea magistrale ed in misura molto inferiore quelli di durata triennale ed a ciclo unico.

Con riferimento all'evoluzione delle immatricolazioni, il fenomeno di maggior rilievo è dato dalla forte ripresa. Nell'a.a. 2017/18 gli immatricolati sono 290.857 unità, con un incremento di 22.000 unità (8,2%) rispetto all'a.a. 2013/14, riportandosi sul livello del 2008/09.

L'aumento delle immatricolazioni riguarda principalmente gli atenei tradizionali, i cui immatricolati crescono di 20.000 unità tra il 2013/14 e il 2017/18, con un aumento significativo anche nell'ultimo anno accademico (2.000 unità, 0,9% rispetto all'anno precedente). Si concentra esclusivamente nei corsi triennali di primo livello: 256.834 studenti nell'a.a. 2017/18 (+10,7% rispetto all'a.a. 2013/2014, +0,9% rispetto all'a.a. precedente) mentre prosegue la diminuzione delle immatricolazioni nelle lauree a ciclo unico. È dovuta per circa due terzi all'aumento del numero del numero di diplomati in Italia e per un terzo alla crescita del tasso di immatricolazione dei diplomati (che raggiunge nell'a.a. 2017/18 il 46%, il valore più alto registrato dal 2011) sostenuta dalla ripresa della propensione ad iscriversi all'università da parte dei diplomati con maturità tecnica o

professionale (rispettivamente 26% e 10% nell'a.a. 2017/18, rispetto al 22,3% e all'8,3% dell'a.a. 2012/13).

Negli ultimi anni il numero degli iscritti continua a ridursi, riflettendo la diminuzione dei tempi medi di conseguimento del titolo e il corrispondente aumento dell'incidenza degli studenti regolari.

Si accentua il calo degli iscritti nei corsi del Gruppo Giuridico (la cui quota sul totale passa negli ultimi cinque anni dall'11,1% all'8,7%) e prosegue la flessione degli iscritti ai Gruppi Architettura, Politico-Sociale e Psicologico. Negli ultimi anni registrano un significativo aumento gli studenti dei corsi dei Gruppi Scientifico, Geo-Biologico, Ingegneria, Insegnamento, Linguistico e, con tassi di crescita elevati, Educazione Fisica.

L'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) ha esaminato la posizione relativa della ricerca italiana nel contesto internazionale attraverso l'analisi di alcuni indicatori bibliometrici e di produzione scientifica, contenuti nella banca dati SciVal di Scopus.

La crescita della produzione scientifica italiana è stata, soprattutto nel decennio in corso, superiore alla media mondiale; di conseguenza, il nostro paese ha visto aumentare la propria quota di produzione mondiale, sino al 3,9% nel biennio 2015-2016, in un contesto in cui i paesi europei più importanti (Francia, Germania e Regno Unito) hanno visto ridursi la propria quota.

La produzione scientifica italiana è maggiormente specializzata di quella mondiale nelle Scienze mediche e nelle Scienze naturali, e sostanzialmente in linea con i paesi dell'Unione Europea e dell'OCSE nelle scienze agrarie e veterinarie e in quelle ingegneristiche.

In termini di impatto citazionale medio della produzione scientifica, la posizione della ricerca italiana è oggi, grazie ai miglioramenti registrati negli ultimi 15 anni, migliore rispetto a quella di grandi paesi come Francia e Germania e sopravanza, al di fuori dell'Europa, quella degli Stati Uniti.

Il sistema italiano della ricerca migliora negli ultimi anni la propria capacità di essere presente nell'eccellenza mondiale, misurata attraverso l'impatto della sede di pubblicazione; si mantiene tuttavia un divario negativo, netto rispetto ai paesi leader europei e mondiali (Regno Unito, Svizzera, Canada) e più modesto invece rispetto a Francia e Germania.

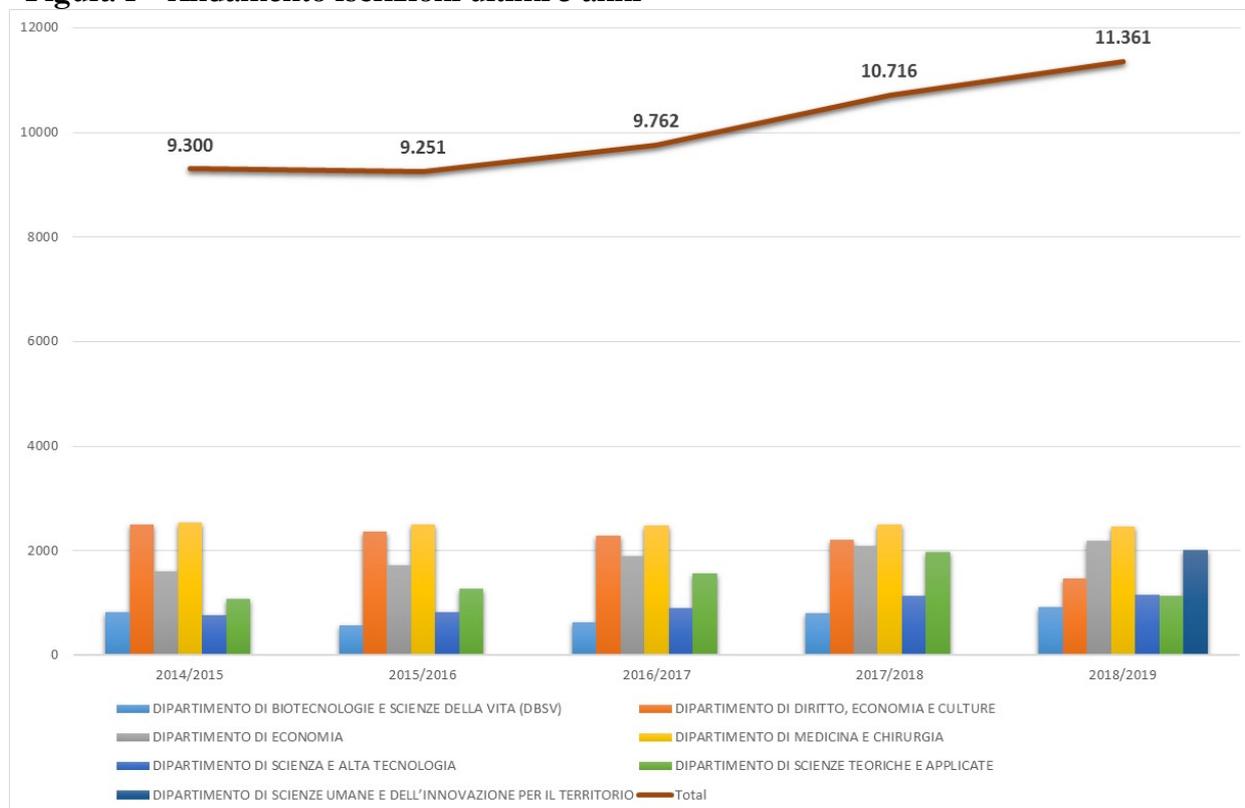
(Fonte: [Rapporto biennale ANVUR sullo stato del sistema universitario e della ricerca sintesi, anno 2018](#)).

## **2.2 L'Ateneo**

Ogni anno l'Ateneo predispone, ai sensi dell'art. 3 della legge 1/2009, una relazione concernente i risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico nonché i finanziamenti ottenuti da soggetti pubblici e privati. La relazione è pubblicata sul sito web istituzionale e trasmessa al Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. Ad essa si rimanda per una trattazione più esaustiva mentre in questa sezione si riportano alcuni dati di sintesi sulla dimensione dell'Ateneo.

L'offerta formativa complessiva di Ateneo, per l'a.a. 2018/2019, presenta 37 corsi di studio di cui 22 lauree triennali (L), 12 lauree magistrali (LM) e 3 lauree magistrali a ciclo unico (LMCU).

L'organizzazione delle attività didattiche e la gestione dei corsi di studio è di competenza dei Dipartimenti e della Scuola di Medicina. In Figura 1 si riporta l'andamento delle iscrizioni negli ultimi cinque anni accademici, sia complessivamente che per Dipartimento.

**Figura 1 – Andamento iscrizioni ultimi 5 anni**


Per quanto riguarda il personale dipendente dell'Ateneo, in Tabella 1 si riporta il numero dei docenti e ricercatori negli ultimi tre anni solari e in Tabella 2 il personale tecnico amministrativo.

**Tabella 1 – Personale docente e ricercatore**

Dipartimento	2018					2017					2016						
	PO	PA	RU	RD	Tot.	PO	PA	RU	RM	RD	Tot.	PO	PA	RU	RM	RD	Tot.
Economia	12	16	6	5	39	10	18	7		3	38	7	19	9		3	38
Biotechnologie e Scienze Della Vita	12	30	11	4	57	11	28	17		4	60	11	27	21		3	62
Medicina e Chirurgia	22	37	15	8	82	24	33	20	1	5	83						
Scienze teoriche e applicate	12	21	9	6	48	12	23	9		2	46	10	22	13		1	46
Diritto, economia e culture	14	23	14	6	57	11	24	15		4	54	10	21	20		3	54
Scienza e alta tecnologia	15	40	12	12	79	12	45	13		8	78	11	38	23		6	78
Scienze chirurgiche e morfologiche												19	15	13	1	2	50
Medicina clinica e sperimentale												4	13	14		2	33
<b>Totale</b>	<b>87</b>	<b>167</b>	<b>67</b>	<b>41</b>	<b>362</b>	<b>80</b>	<b>171</b>	<b>81</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>359</b>	<b>72</b>	<b>155</b>	<b>113</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>361</b>

**Tabella 2 – Personale tecnico amministrativo**

Ruolo	2018	2017	2016	2015
Personale TA a tempo indeterminato	316	307	309	301
Dirigente a tempo indeterminato	2	2	2	2
Personale TA a tempo determinato	2	11	12	14
Dirigente a contratto	2	3	2	2
Personale in comando	2	2	1	3
<b>Totale</b>	<b>324</b>	<b>325</b>	<b>326</b>	<b>322</b>

### **2.3 Le criticità e le opportunità**

La valutazione di contesto è stata condotta mediante la SWOT analysis ed è riportata nel Piano Integrato 2018-2020. Nel seguito di riportano le principali criticità e le opportunità rilevati nel 2018.

#### ***Le criticità:***

- le risorse pubbliche per il finanziamento del sistema universitario sono in diminuzione e sono attribuite in ritardo. Questi fattori rendono inattuabile una vera e propria programmazione
- l'Insubria insiste su un territorio caratterizzato dalla presenza di altre università concorrenti oltre a essere essa stessa, a livello logistico, su due sedi istituzionalmente riconosciute: Varese e Como, cui si aggiunge la sede di Busto Arsizio;
- Esistono limiti al turnover, che riducono il reclutamento di nuovi docenti e di personale tecnico necessario per il consolidamento dell'offerta formativa;
- Esistono vincoli normativi per gli acquisti che rendono difficoltoso rispondere in modo efficiente ed efficace alle necessità delle attività di ricerca in particolare tecnico-scientifica.

#### ***Le opportunità:***

- la razionalizzazione dell'organizzazione logistica nelle sedi istituzionali di Varese e di Como può permettere all'Ateneo di recuperare efficienza nell'uso delle risorse
- lo sviluppo del Campus universitario di Bizzozero a Varese, e dei poli di Sant'Abbondio e Via Valleggio a Como può favorire la crescita dell'identità e del senso di appartenenza attraverso l'aumento dei posti letto nelle residenze universitarie a Varese e a Como consente di migliorare l'attrattività verso gli studenti fuori sede;
- la formazione costante del personale tecnico amministrativo finalizzata a un supporto qualificato ed efficiente a tutte le attività, a fronte di un quadro normativo in costante evoluzione;
- l'aumento dell'attenzione ai processi della qualità permetterà il miglioramento del sistema qualità anche in vista della prossima visita CEV di ANVUR per l'accreditamento

## **3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI**

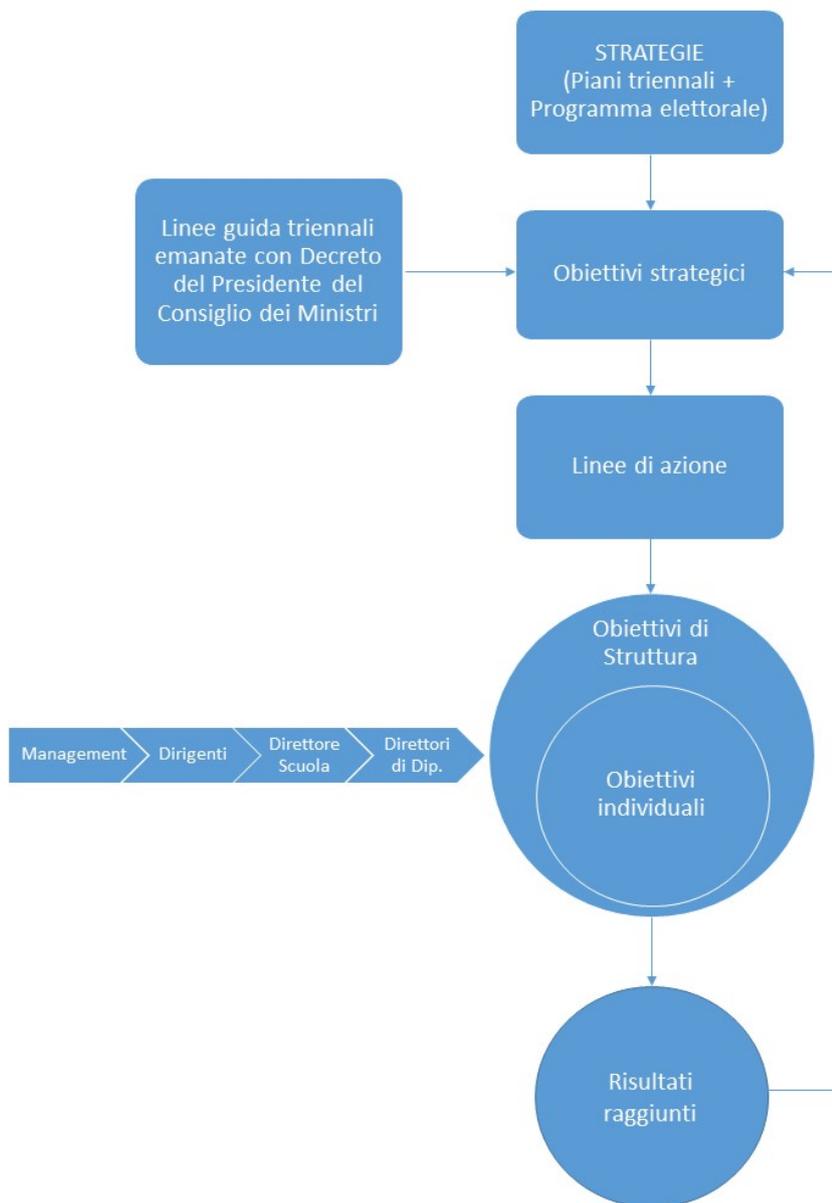
---

### **3.1 Albero della performance**

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 2.

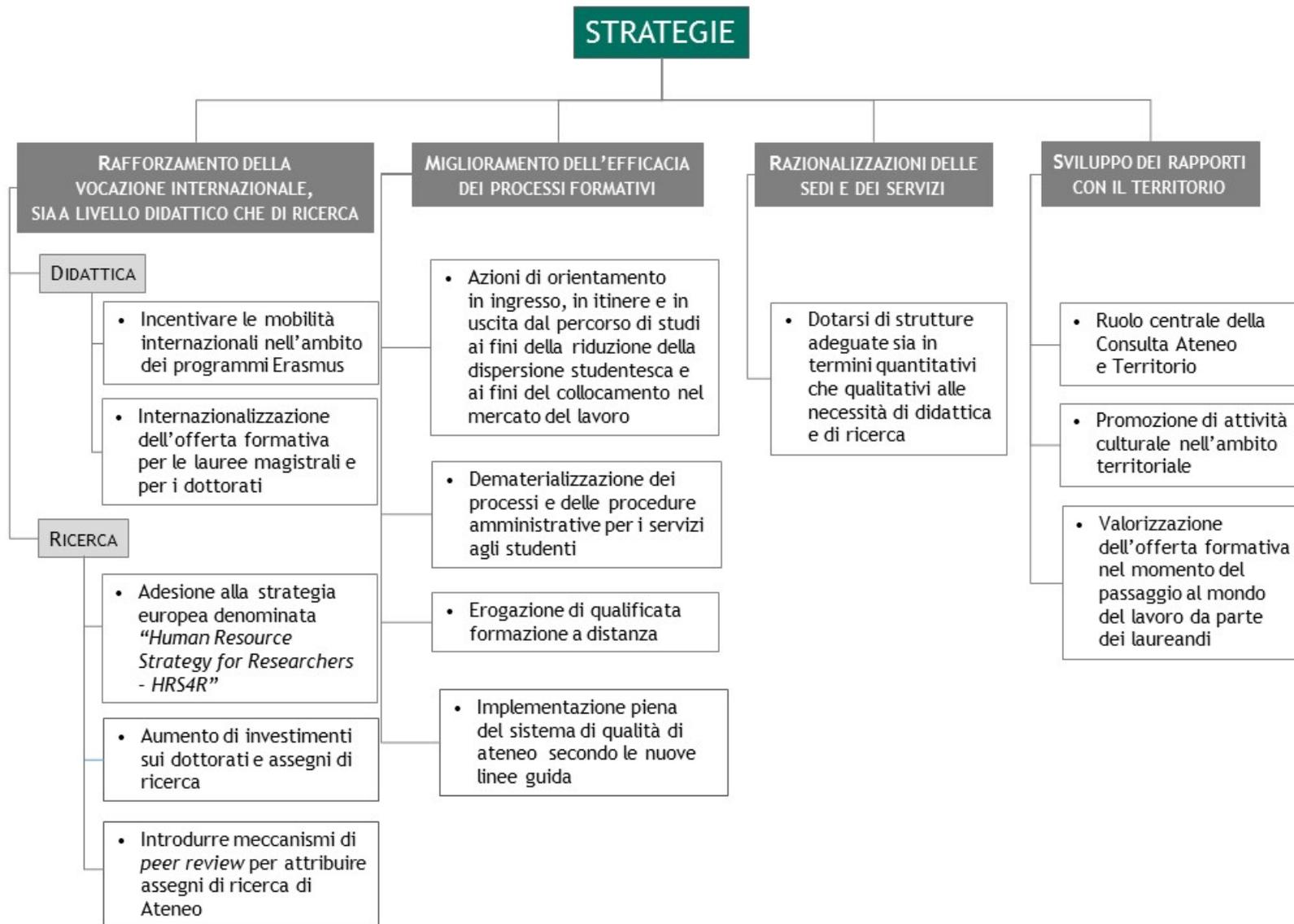
Figura 2 – Albero della performance



### 3.2 Obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici e le linee di azione definiti nel Piano Integrato 2018-2020 sono riportati in Figura 3. Ad essi sono stati collegati indicatori e target. In questo paragrafo si riportano i risultati raggiunti per ciascun obiettivo strategico. Per alcuni indicatori sono stati definiti dei target triennali, nei casi in cui era necessario un intervallo di tempo più lungo per poter verificare gli effetti delle azioni effettuate. In questi casi si è scelto di quantificare i risultati raggiunti verificando la coerenza tra il trend dell'indicatore e il suo target.

Figura 3 – Obiettivi strategici e linee di azione



In Tabella 3 sono riportati i risultati raggiunti nel 2018 con riferimento agli indicatori e al target fissato.

Per quanto riguarda l'obiettivo strategico “**Rafforzamento della vocazione internazionale**” sia a livello di didattica che di ricerca gli indicatori fanno emergere che:

**a livello di didattica**

- i risultati delle azioni finalizzate ad incentivare le mobilità internazionali nell'ambito dei programmi Erasmus hanno raggiunto il target fissato. Si registra nel 2018 una flessione dell'indicatore A-B\_4 (proporzione di CFU conseguiti all'estero rispetto al totale CFU previsti)
- nell'ambito dell'internazionalizzazione dell'offerta formativa per le lauree magistrali e per i dottorati, nel 2018 il numero dei corsi internazionali ha raggiunto il target, ancora non è disponibile il dato sui dottorati.

**a livello di ricerca**

- l'aumento degli investimenti sui dottorati e assegni di ricerca non ha portato ad un aumento degli iscritti al primo anno con borsa; per quanto riguarda gli assegni di ricerca di Ateneo tutti sono stati attribuiti tramite valutazione peer review ed il numero è aumentato
- le attività previste per il 2018 finalizzate all'adesione alla strategia “Human Resource Strategy for Researchers- HRS4R” sono state realizzate (gap analysis e action plan).

Per quanto riguarda l'obiettivo strategico “**Miglioramento dell'efficacia dei processi formativi**” gli indicatori rilevano che:

- gli indicatori monitorati, relativi al numero dei laureati entro la durata normale del corso e agli esiti occupazionali ad un anno e a tre anni dalla laurea, sono stati in crescita nel 2017 ma per l'anno successivo in calo e quindi complessivamente parzialmente in linea con il target fissato
- sono stati portati avanti gli interventi previsti per la dematerializzazione
- sono state realizzati i completamenti previsti del nuovo portale web dell'Ateneo
- sono stati realizzati gli interventi previsti nel 2018 per l'implementazione piena del sistema di qualità di ateneo secondo le nuove linee guida. La visita di accreditamento sarà a ottobre 2019 e pertanto lo svolgimento di alcune attività proseguono 2019.

Per quanto riguarda l'obiettivo strategico “**Razionalizzazione delle sedi e dei servizi**”, si rileva:

- un miglioramento nella percentuale di soddisfazione dei laureati con riferimento alle aule e lezioni
- più che il numero di metri quadri a disposizione per aule e laboratori si è scelto di monitorare la percentuale di saturazione delle aule in quanto più significativo per una buona organizzazione della didattica e che tiene conto dell'aumento degli studenti
- il dato relativo agli oneri per fitti passivi è diminuito notevolmente e pertanto è stato raggiunto il target

Per quanto riguarda l'obiettivo strategico “**Sviluppo dei rapporti con il territorio**” si rileva che:

- la Consulta è stata nominata nel 2018 ma che ancora non si è riunita, non è ancora stato raggiunto il target previsto (almeno una riunione nell'anno)
- l'Ateneo ha realizzato anche nel 2018 le attività culturali nell'ambito territoriale più significative quali ad esempio la notte dei ricercatori, la stagione concertistica, progetto dei giovani pensatori, la mostra a Villa Mirabello. Sono state complessivamente censite 327 iniziative nel triennio 2016-2018 utilizzando il format predisposto per la raccolta delle informazioni. Per il completo raggiungimento del target è necessario che la mappatura sia completa
- per quanto riguarda l'indicatore che misura la proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curriculare il risultato raggiunto nel 2018 è inferiore a quello dell'a.a. 2015/2016 e quindi non in linea con il target



**Tabella 3 – Principali risultati raggiunti per gli obiettivi strategici**

<b>Rafforzamento della vocazione internazionale</b>					
<b>obiettivo</b>	<b>indicatore</b>	<b>target</b>	<b>range temporale</b>	<b>risultato 2018</b>	<b>andamento indicatore</b>
Incentivare le mobilità internazionali nell'ambito dei programmi Erasmus	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)	Triennale	fonte dati sito Programmazione triennale, Indicatore A_B_4. Anno 2017, risultato 0,012 Anno 2018, risultato 0,009	target, flessione nel 2018
	Numero di studenti iscritti in posizione regolare (L, LM e LMCU) che hanno trascorso un periodo all'estero nell'ambito dei programmi di scambio. <u>Indicatore calcolato: Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso</u>	Aumento de 5% rispetto al valore dell'a.a. 2015/2016	Triennale	fonte dati sito Programmazione triennale, Indicatore D_3_1. Anno 2015, risultato 0,006 Anno 2016, risultato 0,008 Anno 2017, risultato 0,012	target
Internazionalizzazione dell'offerta formativa per le lauree magistrali e per i dottorati	Numero di Corsi di dottorato internazionali, ai fini del PNR 2015-2020	5 corsi di dottorato internazionali	Triennale	a.a. 2018/2019: n.ro due corsi, come nell'a.a. precedente, in attesa del dato aggiornato	parzialmente in linea con il target
	Numero di Corsi di Laurea, Laurea Magistrale e Laurea Magistrale a ciclo unico «internazionali»	5 corsi internazionali	Triennale	dato riferito all'a.a. 2019/2020: n.ro cinque corsi	target
Aumento di investimenti sui dottorati e assegni di ricerca	Numero di iscritti al primo anno ai dottorati con borsa	Aumento del 5% rispetto all'a.a. 2017/2018	Annuale	a.a. 2017/2018: 57 iscritti 1 anno con borsa su 74 iscritti totali a.a. 2018/2019: 57 iscritti 1 anno con borsa su 71 iscritti totali	Il numero di iscritti con borsa non è aumentato
Introdurre meccanismi di peer review per attribuire assegni di ricerca di Ateneo	Numero di assegni attribuiti tramite peer review	Aumento del 5% rispetto all'a.a. 2017/2018	Annuale	Assegni attribuiti nel 2017: 24 Assegni attribuiti nel 2018: 28	target
Adesione alla strategia europea denominata "Human Resource Strategy for Researchers – HRS4R"	Realizzazione del processo interno di autovalutazione e definizione di una programmazione	Completamento entro il 2018	Annuale	Invio della gap analysis e action plan in data 24/10/2018	target



**Miglioramento dell'efficacia dei processi formativi**

<b>obiettivo</b>	<b>indicatore</b>	<b>target</b>	<b>range temporale</b>	<b>risultato 2018</b>	<b>andamento indicatore</b>
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	Proporzione di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso	Aumento del 5% rispetto al valore dell'a.a. 2015/2016 (0,61)	Triennale	fonte sito Programmazione triennale, Indicatore A_A_2. Anno 2017, risultato 0,644 Anno 2018, risultato 0,621	parzialmente in linea con il target
	Proporzione di Laureati occupati a un anno dal Titolo (L). Sono considerati occupati i laureati che dichiarano di svolgere un'attività lavorativa retribuita, purché non si tratti di attività di formazione.	Mantenimento risultato del 2015 (59,7%)	Triennale	fonte dati sito Programmazione triennale, Indicatore A_A_3. Anno 2017, risultato 60,6%, Anno 2018, risultato 58,6%,	parzialmente in linea con il target
	Proporzione di Laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM, LMCU). Sono considerati occupati i laureati che dichiarano di svolgere un'attività lavorativa retribuita, purché non si tratti di attività di formazione.	Mantenimento risultato del 2015 (65,1%)	Triennale	fonte dati sito Programmazione triennale, Indicatore A_A_4. Anno 2017, risultato 68,9%, Anno 2018, risultato 69,8%	target
Dematerializzazione dei processi e delle procedure amministrative per i servizi agli studenti	Numero di interventi di dematerializzazione realizzati	3 interventi (Registrazione eventi, servizi di supporto, miglioramento infrastrutture trasmissione dati wired e wireless)	Triennale	Per l'infrastruttura wireless è stata realizzata l'installazione pilota, test di valutazione della performance e validazione della scelta tecnologica da implementare.	in linea con il target
Erogazione di qualificata formazione a distanza	Completamento nuovo portale web di Ateneo	Entro il 2018	Annuale	Sono stati realizzati gli interventi previsti nel 2018	Realizzato
Implementazione piena del sistema di qualità di ateneo secondo le nuove linee guida	Implementazione piena del sistema di qualità di ateneo in relazione alla visita di accreditamento	Entro il 2018	Annuale	Sono stati realizzati gli interventi previsti nel 2018	Realizzato



<b>Razionalizzazioni delle sedi e dei servizi</b>					
<b>obiettivo</b>	<b>indicatore</b>	<b>target</b>	<b>range temporale</b>	<b>risultato 2018</b>	<b>andamento indicatore</b>
Dotarsi di strutture adeguate sia in termini quantitativi che qualitativi alle necessità di didattica e di ricerca	Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica – aule lezioni	Aumento del 10% risultato al 2015 (19,9%)	Triennale	21,1 %	in linea con il target
	Mq a disposizione per aule e laboratori didattici nelle sedi di Varese e Como	Aumento del 5% rispetto al 2015. Ulteriore indicatore utilizzato: percentuale di saturazione delle aule	Triennale	percentuale di saturazione anno 2017: 53%, dato in aggiornamento	parzialmente in linea con il target
	Riduzione degli oneri per fitti passivi	Da 157.796 € nel 2015 a 75.000 € al 2018	Triennale	€ 10.594	target
<b>Sviluppo dei rapporti con il territorio</b>					
<b>obiettivo</b>	<b>indicatore</b>	<b>target</b>	<b>range temporale</b>	<b>risultato 2018</b>	<b>andamento indicatore</b>
Ruolo centrale della Consulta Ateneo e Territorio	Numero consultazioni effettuate	Almeno una consultazione all'anno	Triennale	la Consulta è stata nominata con decreto rettorale il 5 aprile 2018 ma non si è ancora riunita	parzialmente in linea con il target
Promozione di attività culturale nell'ambito territoriale	Numero iniziative realizzate	Aumento del 10% rispetto a quelle realizzate nel triennio precedente	Triennale	Iniziative dei dipartimenti complessivamente censite nel triennio 2016- 2018 pari a 327.	parzialmente in linea con il target, è richiesta una completa mappatura delle iniziative per valutare correttamente l'andamento del numero di esse
Valorizzazione dell'offerta formativa nel momento del passaggio al mondo del lavoro da parte dei laureandi	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)	Triennale	fonte dati sito Programmazione triennale, Indicatore B_C_1. Anno 2018, risultato 0,11	non in linea con il target

### 3.3 Obiettivi e piani operativi

Il passaggio dagli obiettivi strategici alla pianificazione operativa degli obiettivi e delle attività amministrative ha seguito i seguenti passaggi:

- il Consiglio di Amministrazione con deliberazione 25 ottobre 2017, n. 185 ha approvato gli ambiti entro cui definire gli obiettivi operativi. Per il 2018 essi sono:
  - A) Comunicazione istituzionale
  - B) Didattica
  - C) Ricerca
  - D) Personale
  - E) Semplificazione
  - F) Infrastrutture
  - G) Servizi di supporto
  - H) Trasparenza e prevenzione della corruzione
- Nei mesi di novembre e dicembre 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 è stata assicurata dal Direttore generale che ha supervisionato il processo
- la prima bozza di obiettivi operativi è stata presentata al management nell'ambito di una negoziazione, nel mese di novembre
- anche il Nucleo di Valutazione è stato coinvolto in questa fase, nella riunione del 25 gennaio 2018, al fine di assicurare la significatività e la rilevanza degli obiettivi che verranno assegnati
- L'assegnazione degli obiettivi 2018 per il personale tecnico-amministrativo è avvenuta con DDG 9 febbraio 2018, n. 94. Sono stati assegnati gli obiettivi a tutte le strutture organizzative, molti dei quali trasversali a più strutture, con l'identificazione della UOR capofila.
- Rimodulazioni successive sono state approvate con:
  - DDG 21 maggio 2019, n. 372
  - DDG 18 ottobre 2019, n. 795 a valle del monitoraggio annuale effettuato a inizio ottobre con riferimento 30 settembre

Nel 2018 si è cercato di realizzare più puntualmente il legame tra pianificazione strategica e obiettivi come rappresentato nelle tabelle seguenti. In Tabella 4 gli obiettivi sono rappresentati per ambito. Ciascun rettangolo colorato rappresenta un obiettivo. Ciascuna colonna rappresenta un ambito e tutti gli obiettivi in quell'ambito hanno lo stesso colore.

La Tabella 5 rappresenta gli obiettivi con riferimento alla pianificazione strategica, alla finalità e all'impatto. Ciascun rettangolo colorato rappresenta un obiettivo. Ciascun colonna rappresenta un obiettivo strategico, descritto nel riquadro blu. Il colore di ciascun rettangolo dipende dall'ambito e il colore del bordo del rettangolo dipende dall'impatto.

**Tabella 4- Obiettivi di struttura 2018 rappresentati per ambito**

A Comunicazione istituzionale	B Didattica		C Ricerca	D Personale	E Semplificazione	F Infrastrutture	G Servizi di supporto	H Trasparenza e prevenzione della corruzione
1 Immagine coordinata di ateneo: recapiti email e carta intestata docenti/ricercatori	2 Miglioramento sistema qualità anche ai fini dell'accreditamento AQ	9 Sistema di ticketing - attivazione Infomail	15 Incentivazione ricerca: HRS4R	18 Compliance GDPR: Registro trattamenti dati e Informativa (e Policy)	21 Carriere Professori e Ricercatori: revisione e aggiornamento della modulistica, anche in vista della attivazione dell'area Intranet di Ateneo	26 Regolamentazione accessi agli edifici di ateneo con particolare riferimento agli accessi durante le giornate di chiusura	30 Coordinamento colle- ghe sportivi di ateneo e monitoraggio atleti ammessi	35 TPC_Spin_off
	3 Diritto allo studio con risorse interne: imple- mentazione nuovo si- stema gestionale	10 Linee guida per la gestione degli studen- ti stranieri/ internazionali	16 Incentivazione ricerca: Modulistica spin off- start up	19 Incarichi esterni di professori e ricerca- tori: verifiche su svolgimento incari- chi esterni	22 Documenti GARE in formato accessibile	27 Videoconferenza e videostreaming: revi- sione infrastruttura tecnol. a supporto servizi d'Ateneo	31 Agenda elettronica Ufficio formazione e sviluppo	36 TPC_CV_europass
	4 Diritto allo studio: rep- ortistica monitoraggio fondi	11 Dematerializzazione registro lezioni	17 Miglioramento siste- ma di supporto alla valutazione della pro- duzione scientifica	20 Gestione concorsi: adeguamento nor- mativo	23 Gestione servizi bi- bliotecari: implemen- tazione nuovo sistema	28 Wireless: nuova Unin- subria Wireless	32 Titulus repertori: registrazione docu- menti	
	5 Digitalizzazione di pro- cessi relativi ai dottorati di ricerca	12 Alta Formazione			24 Procedure	29 Prove di evacuazione	33 Titulus: gestione email in arrivo	
	6 Recupero crediti da tasse studenti	13 Diploma supplement rilascio automatico			25 Rilevazione presenze: implementazione nuovo sistema		34 Collaborazione tra- sversale tra Servizio Personale Docente e Segreterie Didattiche Dipartimenti/Scuola di Medicina (MDQ)	
	7 Documentazione attività e servizi di orientamento e placement in un'ottica di qualità	14 Certificati in lingua inglese						
	8 Piano orientamento: realizzazione							

**Tabella 5 - Obiettivi di struttura 2018 rappresentati rispetto alla pianificazione strategica/finalità /impatto prevalente**

Adeguamento normativo	Dematerializzazione dei processi e delle procedure amministrative per servizi agli studenti	Documento di programmazione triennale 2016-2018	Miglioramento dei servizi offerti	Miglioramento dell'efficacia dei processi	Miglioramento dell'efficacia dei processi formativi	Orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi	Rafforzamento della vocazione internazionale, sia a livello didattico che di ricerca	Razionalizzazione delle sedi e dei servizi
18 Compliance GDPR: Registro trattamento dati e Informativa (e Policy)	3 Diritto allo studio con risorse interne: implementazione nuovo sistema gestionale	1 Immagine coordinata di ateneo: recapiti email e carta intestata docenti/ricercatori	10 Linee guida per la gestione degli studenti stranieri/internazionali	24 Procedure	2 Miglioramento sistema qualità anche ai fini dell'accreditamento AQ	7 Documentazione attività e servizi di orientamento e placement in un'ottica di qualità	15 Incentivazione ricerca: HRS4R	4 Diritto allo studio: reportistica monitoraggio fondi
19 Incarichi esterni di professori e ricercatori: verifiche su svolgimento incarichi esterni	5 Digitalizzazione di processi relativi ai dottorati di ricerca		13 Diploma supplement rilascio automatico	31 Agenda elettronica UFS	6 Recupero crediti da tasse studenti	8 Piano orientamento: realizzazione	17 Miglioramento sistema di supporto alla valutazione della produzione scientifica	21 Carriere Professori e Ricercatori: revisione e aggiornamento della modulistica, anche in vista della attivazione dell'area Intranet di Ateneo
20 Gestione concorsi: adeguamento normativo	9 Sistema di ticketing - attivazione Infomail		14 Certificati in lingua inglese	32 Titulus repertori: registrazione documenti	11 Dematerializzazione registro lezioni	30 Coordinamento college sportivi di ateneo e monitoraggio atleti ammessi		23 Gestione servizi bibliotecari: implementazione nuovo sistema
22 Documenti GARE in formato accessibile	28 Wireless: nuova Uninubria Wireless			33 Titulus: gestione email in arrivo	12 Alta Formazione			25 Rilevazione presenze: implementazione nuovo sistema
29 Prove di evacuazione					16 Incentivazione ricerca: Modulistica spin off-start up			34 Collaborazione trasversale tra Servizio Personale Docente e Segreteria Didattiche Dipartimenti/Scuola di Medicina (MDQ)
36 TPC CV europass					24 Procedure			
					26 Regolamentazione accessi agli edifici di ateneo con particolare riferimento agli accessi durante le giornate di chiusura			
					27 Videoconferenza e video-streaming: revisione infrastruttura tecnol. a supporto servizi d'Ateneo			

**LEGENDA**

BORDI DELLE CELLE = TIPOLOGIA DI IMPATTO PREVALENTE  
 VERDE = EFFICACIA  
 FUCSIA = EFFICIENZA  
 AZZURRO = QUALITA'  
 NERO = REPUTAZIONE

Il consuntivo dei risultati raggiunti nell'anno 2018 è stato effettuato nel mese di gennaio 2019, mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale tecnico amministrativo per l'anno 2018 è stata effettuata dal 5 al 17 dicembre 2018; in entrambi i casi le attività sono state realizzate con l'impiego del modulo Risorse Umane di U-GOV.

La Tabella 6 riassume, con riferimento agli obiettivi di struttura assegnati, per ciascun di essi, il livello di performance raggiunto. Se l'obiettivo era trasversale è stato riportato il livello di performance raggiunto da ogni unità organizzativa coinvolta. Il dettaglio di quanto è stato fatto per ciascun obiettivo è riportato nell'allegato 1.

**Tabella 6 - Sintesi dei livelli di performance degli obiettivi di struttura assegnati nel 2018 al personale t/a**

<b>ADEGUAMENTO NORMATIVO</b>		
<b>Cod.</b>	<b>Ambito, etichetta obiettivo e breve descrizione</b>	<b>Livello di performance realizzato</b>
D01	Personale - 18_Compliance GDPR: Registro trattamento dati e Informativa (e Policy). L'obiettivo ha coinvolto le UOR che sovrintendono, gestiscono, alimentano basi di dati destinate alla pubblica consultazione. Sono stati effettuati corsi di formazione specifici per i responsabili delle UOR e anche per tutto il restante personale	L'obiettivo ha coinvolto più UOR. 6 soglia, 14 intermedio, 30 target.
D02	Personale - 19_Incarichi esterni di professori e ricercatori: verifiche su svolgimento incarichi esterni. Accertamenti circa la titolarità di partita IVA su un campione 100 docenti a tempo pieno estratti in modo casuale, con finalità preventiva.	Target
D03	Personale - 20_Gestione concorsi: adeguamento normativo. Revisione dei bandi per le procedure concorsuali a partire dal 2018 nel rispetto della normativa e adeguamento di tutti i verbali in un'ottica di maggiore efficienza e standardizzazione delle procedure.	Target
E02	Semplificazione - 22_Documenti GARE in formato accessibile. Revisione di tutta la documentazione messa a disposizione dal Servizio gare sul sito web di Ateneo nell'ottica di una maggiore "accessibilità" per gli utenti del sito web.	Target
F04	Infrastrutture - 29_Prove di evacuazione. Realizzate le prove di evacuazione al fine di facilitare e rendere spontanee le azioni da intraprendere durante una evacuazione presso i plessi a maggior rischio incendio.	Target
H02	Trasparenza e prevenzione della corruzione - 36_TPC_CV_europass. Tutti i titolari di posizione organizzativa e di funzione specialistica hanno predisposto e pubblicato in amministrazione trasparente il proprio curriculum vitae in formato Europass, formato di pubblicazione aderente alla normativa in materia di trasparenza e accessibilità e protezione dei dati	L'obiettivo ha coinvolto più UOR. 2 intermedio, 47 target.
<b>DEMATERIALIZZAZIONE DEI PROCESSI E DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVE PER SERVIZI AGLI STUDENTI</b>		
<b>Cod.</b>	<b>Ambito e obiettivo e breve descrizione</b>	<b>Livello di performance realizzato</b>
B02	Didattica - 03_Diritto allo studio con risorse interne: implementazione nuovo sistema gestionale. L'obiettivo è il prosieguo di quanto realizzato nel 2017 per la gestione all'erogazione diretta dei benefici per il diritto allo studio. Dopo l'individuazione e l'acquisto di un nuovo sistema gestionale, nel corso del 2018 è stato implementato e configurato il sistema in base ai rilasci effettuati dal fornitore. Il nuovo sistema per la gestione del diritto allo studio è stato avviato in produzione (entro i termini previsti per l'apertura dei nuovi bandi) in modalità progressiva nel mese di luglio 2018 al termine delle attività di migrazione dei dati storici provenienti dal sistema in dismissione.	L'obiettivo ha coinvolto più UOR. 3 Target.
B04	Didattica - 05_Digitalizzazione di processi relativi ai dottorati di ricerca. Digitalizzazione delle procedure legate alla carriera degli iscritti a dottorati di ricerca, tra cui dematerializzazione della registrazione on line dell'esame di profitto annuale.	L'obiettivo ha coinvolto più UOR. 3 Target.
B08	Didattica - 09_Sistema di ticketing - attivazione Infomail. Da metà maggio 2018 è accessibile in modalità Web Single Sign On integrata con l'IdP Shibboleth, e attivo il sistema di ticketing "Infomail" ovvero un'applicazione web che offre un canale di comunicazione attraverso il quale gli studenti possono ottenere informazioni utili contattando le segreterie studenti, le segreterie didattiche, gli uffici del servizio didattica e il servizio assistenza del contact center specializzato nella gestione delle pratiche amministrative degli studenti.	L'obiettivo ha coinvolto più UOR. 2 Target.

F03	Infrastrutture - 28_Wireless: nuova Uninsubria Wireless. Dopo l'analisi delle soluzioni tecnologiche disponibili sono stati realizzati la progettazione e il dimensionamento del fabbisogno e si è proceduto all'emissione dell'ordinativo per procedere all'integrale sostituzione dell'attuale infrastruttura wifi UninsubriaWireless con nuovi Access Point IEEE 802.11ac Wave2 con evidente miglioramento delle performance del servizio in termini di banda disponibile pro-capite, tasso di accessi contemporanei in modo particolare nel contesto degli ambienti destinati ad attività didattiche e di manutenibilità dell'infrastruttura stessa.	L'obiettivo ha coinvolto più UOR. 2 Target.
<b>DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2016-2018</b>		
<b>Cod.</b>	<b>Ambito e obiettivo</b>	<b>Livello di performance realizzato</b>
A01	Comunicazione istituzionale - 01_Immagine coordinata di ateneo: recapiti email e carta intestata docenti/ricercatori. Il Manuale per l'immagine coordinata di Ateneo, di cui si è dotata la nostra Università nel 2014, prevede uno specifico format per la carta intestata e per i recapiti e-mail. L'Amministrazione centrale, il SIBA e il SIC hanno provveduto ad uniformare la carta intestata ed i propri recapiti negli scorsi anni. Nel 2018 i Dipartimenti hanno avviato un percorso di uniformazione di carte intestate e recapiti di docenti/ricercatori; in alcuni casi il processo è stato ultimato già nel corso del 2018, in altri verrà completato nell'immediato futuro	L'obiettivo ha coinvolto più UOR. 1 sottosoglia, 2 soglia, 3 target
<b>MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI</b>		
<b>Cod.</b>	<b>Ambito e obiettivo e breve descrizione</b>	<b>Livello di performance realizzato</b>
B09	Didattica - 10_Linee guida per la gestione degli studenti stranieri/internazionali. Realizzate le linee guida per la gestione dell'ingresso in Ateneo degli studenti stranieri a livello di competenze, attori, struttura temporale e logica dei processi, dalla preiscrizione al riconoscimento della carriera pregressa, dall'ingresso alla permanenza in Italia, dall'analisi documentale dei titoli di accesso all'immatricolazione. E' stato inoltre completato un vademecum (in Italiano e in Inglese) per guidare gli studenti stranieri ai primi adempimenti relativi all'immatricolazione e alla fruizione dei principali servizi di Ateneo tra cui la creazione dell'account istituzionale.	L'obiettivo ha coinvolto più UOR. 3 target
B12	Didattica - 13_Diploma supplement rilascio automatico. È stato definito il progetto operativo per consentire, dopo il conseguimento del titolo finale, tramite accesso all'area personale di Esse3, il download del diploma supplement in formato PDF con riguardo agli studenti immatricolati al primo anno a partire dall'anno accademico 2017/2018 (coorte 2017) ai corsi di laurea, laurea magistrale e a ciclo unico. L'implementazione verrà realizzata nel 2019.	L'obiettivo ha coinvolto più UOR. 1 soglia, 9 target
B13	Didattica - 14_Certificati in lingua inglese. Sono stati rilasciati i certificati in lingua inglese previsti. Gli studenti e gli utenti sono stati informati dell'attivazione del servizio di rilascio dei certificati in lingua inglese. Aggiornate le informazioni sul portale web di Ateneo mediante la pubblicazione di una sezione specifica per il rilascio dei certificati in lingua inglese nella parte dedicata ai Servizi Segreterie Studenti	Target
<b>MIGLIORAMENTO DELL'EFFICACIA DEI PROCESSI</b>		
<b>Cod.</b>	<b>Ambito e obiettivo e breve descrizione</b>	<b>Livello di performance realizzato</b>
E04	Semplificazione - 24_Procedure. Con DDG è stata revisionata la procedura VARIAZIONI DI BUDGE, sono state formalizzate le procedure ASSEGNAZIONE AULE DIDATTICHE, FLUSSO DELIBERAZIONI CONSIGLI DIPARTIMENTI, SCUOLA DI MEDICINA, SIBA E SIC, FLUSSO DELIBERAZIONI ORGANI COLLEGIALI SA E CDA, AUTORIZZAZIONE DI SUBAPPALTI/SUBAFFIDAMENTI. È stato formalizzato il "MODELLO ORGANIZZATIVO PER LA SICUREZZA DI ATENEO". Sono state modellate tre procedure relative ad attività di competenza dell'Area Infrastrutture e Logistica	L'obiettivo ha coinvolto più UOR. 10 intermedio, 29 target
G02	Servizi di supporto - 31_Agenda elettronica Ufficio formazione e sviluppo. Miglioramento della gestione dei corsi di formazione in house programmati, riunioni di lavoro, incontri di contrattazione, eventi in programmazione attraverso l'impiego sistematico dell'agenda elettronica di outlook da parte del personale dell'Ufficio Formazione e sviluppo	Target
G03	Servizi di supporto - 32_Titulus repertori: registrazione documenti. Realizzati incontri a Como e Varese per illustrare il corretto utilizzo dei repertori delle delibere (attivo dal 1° gennaio 2018) e dei verbali nel sistema di gestione documentale di Ateneo (Titulus) per i Dipartimenti, la Scuola di Medicina e i centri servizi SIBA e SIC.	Target

G04	Servizi di supporto - 33_Titulus: gestione email in arrivo. Attivate nuove modalità di inoltro all'Archivio Generale dei documenti pervenuti a mezzo e-mail da registrare a protocollo per le UOR dell'Amministrazione Centrale	Target
<b>MIGLIORAMENTO DELL'EFFICACIA DEI PROCESSI FORMATIVI</b>		
<b>Cod.</b>	<b>Ambito e obiettivo e breve descrizione</b>	<b>Livello di performance realizzato</b>
B01	Didattica - 02_Miglioramento sistema qualità anche ai fini dell'accreditamento AQ. L'Ateneo ha consolidato, nel corso del 2018, le Segreterie didattiche dei dipartimenti e la Scuola di Medicina, nel rispetto delle indicazioni e delle scadenze ministeriali, ha integrato la Scheda unica annuale di tutti i corsi di studio a.a. 2018-19 con le parti dei Regolamenti didattici dei CdS, ai sensi del DM 270/04 e ha impiegato unicamente questo strumento per rendere disponibili a tutti gli interessati informazioni complete, aggiornate e facilmente reperibili su obiettivi, attività formative, risorse utilizzate e risultati conseguiti nell'ambito dei Corsi di studio.	L'obiettivo ha coinvolto più UOR. 8 target.
C02	Ricerca - 16_Incentivazione ricerca: Modulistica spin off-start up. Realizzazione della modulistica relativa alla attivazione di spin off/startup.	Target
F01	Infrastrutture - 26_Regolamentazione accessi agli edifici di ateneo con particolare riferimento agli accessi durante le giornate di chiusura. Sono state definite le modalità di autorizzazione all'accesso alle strutture universitarie al di fuori dell'orario ufficiale di apertura dell'Ateneo per tutti i soggetti.	L'obiettivo ha coinvolto più UOR. 9 Intermedio
F02	Infrastrutture - 27_Videoconferenza e videostreaming: revisione infrastruttura tecnologica a supporto servizi d'Ateneo. L'obiettivo è stato raggiunto tramite l'individuazione ed acquisizione di una soluzione di virtualizzazione dell'unità di videoconferenza multipunto (MCU).	L'obiettivo ha coinvolto più UOR. 2 Target.
B05	Didattica - 06_Recupero crediti da tasse studenti. In esecuzione alla delibera del CdA 22 febbraio 2017 realizzata l'attività di recupero crediti per gli anni accademici 2011/2012, 2012/2013 e 2013/2014.	Target
B10	Didattica - 11_Dematerializzazione registro lezioni. Realizzata l'attività di studio e di configurazione dei parametri utili all'impiego del registro elettronico (attraverso il gestionale Esse3) da parte dei docenti dell'Ateneo quale attestazione e verifica dell'attività didattica svolta.	L'obiettivo ha coinvolto più UOR. 6 target
B11	Didattica - 12_Alta Formazione. Realizzato un documento di analisi complessiva inerente alla sostenibilità organizzativa e gestionale dell'alta formazione (master e corsi di perfezionamento),	L'obiettivo ha coinvolto più UOR. 3 target
E04	Semplificazione - 24_Procedure. Formalizzata con DDG la procedura "ISTITUZIONE, RINNOVO, ATTIVAZIONE E GESTIONE DELLA OFF.F. E DEGLI ESAMI DEI MASTER UNIVERSITARI DI I E II LIVELLO". Realizzato un documento con le proposte di azioni di miglioramento di efficacia efficienza ed economicità delle PROCEDURE DELLA SCUOLA DI MEDICINA	L'obiettivo ha coinvolto più UOR. 2 soglia, 1 intermedio, 1 target
H01	Trasparenza e prevenzione della corruzione - 35_TPC_Spin_off. Realizzata l'analisi delle relazioni sull'attività svolta nell'anno 2017 dalle società: - Melete s.r.l., COELUX Holding s.r.l., Sociallibreria s.r.l., Landres s.r.l., B2Laser s.r.l. al fine di verificare l'assenza di conflitto di interessi con l'attività svolta dai Dipartimenti dell'Ateneo.	L'obiettivo ha coinvolto più UOR. 2 Target
<b>ORIENTAMENTO IN INGRESSO, IN ITINERE E IN USCITA DAL PERCORSO DI STUDI</b>		
<b>Cod.</b>	<b>Ambito e obiettivo e breve descrizione</b>	<b>Livello di performance realizzato</b>
B06	Didattica - 07_Documentazione attività e servizi di orientamento e placement in un'ottica di qualità. L'obiettivo è finalizzato al continuo miglioramento, in un'ottica di qualità, del servizio di orientamento e placement, perfezionando le modalità di documentazione delle attività svolte e dei servizi resi	L'obiettivo ha coinvolto più UOR. 7 Target.
B07	Didattica - 08_Piano orientamento: realizzazione. Realizzate con ottimo riscontro, in collaborazione con Dipartimenti, Scuola di Medicina, MDQ e SIC/Servizio comunicazione e didattica, tutte le iniziative di carattere trasversale previste dal Piano Orientamento di Ateneo - a.a. 2017/18 e 2018/19.	L'obiettivo ha coinvolto più UOR. 8 Target.
G01	Servizi di supporto - 30_Coordinamento college sportivi di ateneo e monitoraggio atleti ammessi. Nell'ambito dei quattro college sportivi dell'Ateneo, e in visione prospettica dell'istituzione dei Gruppi Universitari Sportivi, si è cercato di realizzare una maggior coesione tra i	Target

	Direttori Tecnici, Delegati Federali e Ateneo con lo scopo di raccogliere problematiche e proposte di servizi comuni da offrire agli studenti dei college sportivi.	
<b>RAFFORZAMENTO DELLA VOCAZIONE INTERNAZIONALE, SIA A LIVELLO DIDATTICO CHE DI RICERCA</b>		
<b>Cod.</b>	<b>Ambito e obiettivo e breve descrizione</b>	<b>Livello di performance realizzato</b>
C01	Ricerca - 15_Incentivazione ricerca: HRS4R. E' stata effettuata l'analisi delle risposte del questionario diffuso in Ateneo nel 2017 sulla base della quale è stato costruito il piano delle azioni pluriennali da mettere in campo per colmare i deficit rilevati. Gap analysis e action plan sono stati approvati dal Senato Accademico il 22 ottobre 2018. L'obiettivo è stato raggiunto con la submission della relativa documentazione in data 06 ottobre 2018 alla Commissione europea.	L'obiettivo ha coinvolto più UOR. 5 Target.
C03	Ricerca - 17_Miglioramento sistema di supporto alla valutazione della produzione scientifica. Verifica e inserimento/correzione dei codici dei prodotti della ricerca per gli anni dal 2003 al 2010. Quanto realizzato nel 2018 ha permesso di avere una percentuale di articoli o relazioni su rivista nel periodo 2003-2010 con codici scopus pari al 72%. In questo modo è aumentata l'efficacia della valutazione dei prodotti dei settori bibliometrici con il sistema CRUI- UNibas	Target
<b>RAZIONALIZZAZIONE DELLE SEDI E DEI SERVIZI</b>		
<b>Cod.</b>	<b>Ambito e obiettivo e breve descrizione</b>	<b>Livello di performance realizzato</b>
B03	Didattica - 04_Diritto allo studio: reportistica monitoraggio fondi. Realizzata la reportistica finalizzata al monitoraggio dei fondi per il diritto allo studio che mette insieme dati di varia natura	Target
E01	Semplificazione - 21_Carriere Professori e Ricercatori: revisione e aggiornamento della modulistica, anche in vista della prossima attivazione dell'area Intranet di Ateneo	Target
E03	Semplificazione - 23_Gestione servizi bibliotecari: implementazione nuovo sistema. Adozione di un nuovo sistema gestionale integrato (il sistema di URM - Unified Resource Management, Gestione unificata delle risorse - ALMA), utile a sostituire tutti gli applicativi necessari per la gestione delle diverse risorse informative.	L'obiettivo ha coinvolto più UOR. 6 Target.
E05	Semplificazione - 25_Rilevazione presenze: implementazione nuovo sistema. Adozione del sistema Startweb per la rilevazione delle presenze del personale tecnico amministrativo, integrato con gli altri sistemi gestionali in uso in Ateneo	L'obiettivo ha coinvolto più UOR. 2 Target.
G05	Servizi di supporto - 34_Collaborazione trasversale tra Servizio Personale Docente e Segreterie Didattiche Dipartimenti/Scuola di Medicina (MDQ). Modifica del Regolamento per la disciplina degli affidamenti e dei contratti di insegnamento approvato dagli Organi Accademici nelle sedute del mese di giugno 2018; Analisi congiunta dei criteri di valutazione adottati dalle strutture nell'a.a. 2017/2018; Predisposizione documentazione per i bandi dell'a.a. 2018/2019 distinta per AREA MEDICA e AREA NON MEDICA, tenuto conto delle disposizioni del nuovo Regolamento:	Target.

Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, a seguito del monitoraggio e della valutazione delle richieste pervenute, degli obiettivi e degli indicatori della performance sono state approvate con decreti del Direttore Generale.

**Tabella 7 - Rimodulazioni degli obiettivi**

Modifiche apportate con il DDG 372/2018:		
ob.7 - Documentazione attività e servizi di orientamento e placement in un'ottica di qualità	modifica LP	La rimodulazione ha riguardato i livelli di performance che sono passati da base semestrale a base annuale per uniformare il periodi di riferimento per tutte le relazioni previste.
ob.14 - Certificati in lingua inglese	modifica descrizione e LP	È stata rivista la descrizione dell'obiettivo al fine di focalizzare meglio le tipologie di corsi da prendere in considerazione/certificati da analizzare e adeguata la tempistica realizzativa.
ob.18 - Compliance GDPR: Registro trattamento dati e Informativa (e Policy)	modifica LP	<p>L'obiettivo, trasversale a tutte le UOR dell'Ateneo, è stato parziale rimodulato nel valore degli indicatori di performance della fase 1.</p> <p>Il procedimento per la selezione e designazione del DPO (Responsabile della protezione dei dati) dell'Ateneo si è infatti, potuta concludere solo agli inizi di maggio. Valutato lo specifico contesto, le scadenze e le priorità delle azioni da mettere in campo e di comune accordo con il DPO si è deciso di adottare, in una prima fase di avvio degli adempimenti relativi al GDPR, la ricognizione dei macro trattamenti in ambito universitaria elaborata dall'apposito gruppo di lavoro istruito da CODAU. Tale decisione si è resa necessaria anche a fronte dell'esito negativo della procedura di acquisizione di una piattaforma software per la gestione e tenuta del registro dei trattamenti (procedura congiunta con gli Atenei di Milano Politecnico, Milano Bicocca, Milano e Università di Trento) approvata dal Consiglio di Amministrazione il 25 gennaio ed esperita nel mese di febbraio e alla conseguente decisione di aderire alla proposta del Consorzio Cineca per la fornitura agli Ateneo di un prodotto software per assolvere alle esigenze correlate alla tenuta del registro dei trattamenti, per cui è in fase di svolgimento la procedura di acquisizione che si stima sia conclusa con successiva attivazione del servizio entro il mese di giugno.</p> <p>L'elevato grado di priorità degli adempimenti di natura tecnica e organizzativa essenziali e in fase di completamento entro il 24 maggio quali la procedura per la gestione dei <i>data breach</i>, la formazione specifica per gli attori del processo nonché l'aggiornamento dell'organigramma privacy, hanno comportato la necessità di differire la pianificazione di altre attività.</p> <p>In considerazione di questi elementi e allo scopo di migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi, rendendo disponibile a tutte le strutture in tempo utile gli strumenti definitivi per la gestione del registro dei trattamenti nonché provvedere alla formazione propedeutica specifica degli attori coinvolti, ferme restando le scadenze fissate per le fasi 2 e 3, sono state differite le scadenze relative alla fase 1.</p>
ob.28 - Wireless: nuova Uninsubria Wireless	modifica LP	La realizzazione dell'Obiettivo n. 28, attribuito alle UOR Direzione SIC e SIC-Telecomunicazioni, era subordinata alla disponibilità di una specifica Convenzione Consip (Reti Locali 6) con oggetto la fornitura, installazione, configurazione e successiva manutenzione di apparati di trasmissione dati wired e wireless. Modalità e tempi di attivazione della sopra citata

		<p>Convenzione competevano ed erano nella esclusiva responsabilità e governo di Consip Spa. In fase di definizione degli obiettivi, Consip aveva comunicato una data presunta di attivazione della Convenzione entro dicembre 2017, i tempi della procedura si sono però dilatati nel tempo e Consip SpA dichiarava una data presunta di fine del procedimento di gara, salvo potenziali ricorsi, al 31 maggio 2018 con presunta attivazione della Convenzione entro il 29 giugno 2018). In mancanza dello strumento di acquisto deputato, non era quindi possibile avviare l'attività istruttoria necessaria alla realizzazione dell'obiettivo, il ritardo di 6 mesi nella attivazione della Convenzione rispetto a quanto inizialmente previsto, non rendeva praticabile la pianificazione delle attività proposta in fase di formulazione obiettivi: in particolare non risultava realizzabile nei tempi previsti la fase III dell'obiettivo anche alla luce dei tempi redazione del progetto esecutivo (per la parte a cura del fornitore e definiti contrattualmente da Consip), l'approvvigionamento, posa, configurazione e messa in servizio degli apparati tecnologici. Per queste ragioni la rimodulazione dell'obiettivo ha riguardato la ridefinizione delle attività e conseguentemente l'aggiornamento degli indicatori di performance.</p>
ob.39 - Piano orientamento: realizzazione	modifica descrizione	<p>È stata circoscritta la descrizione dell'obiettivo togliendo il riferimento a programmi nazionali e regionali per i placement perché non risultavano programmi attivi nel periodo di riferimento e limitando le attività a quelle di carattere trasversale di stretta competenza dell'Ufficio.</p>
<b>Modifiche apportate con il DDG 795/2018:</b>		
ob.1 - Immagine coordinata di ateneo: recapiti email e carta intestata docenti/ricercatori	modifica descrizione e indicatore	<p>La rimodulazione dell'obiettivo si è resa necessaria per descrivere l'obiettivo in modo più chiaro e fattibile.</p>
ob.3 - Diritto allo studio con risorse interne: implementazione nuovo sistema gestionale	modifica descrizione e LP	<p>La rimodulazione dell'obiettivo è conseguente al fatto che il fornitore selezionato a ottobre 2017 non ha rilasciato la maggior parte delle funzionalità necessarie per la gestione del diritto allo studio in house. Per questo motivo, accertati inadempimento e violazione del cronoprogramma a suo tempo definito, sono stati attivati dal Centro SIC tutti i meccanismi di garanzia e tutela (penali) per l'Ateneo previsti dal capitolato speciale d'appalto.</p>
ob.11 - Dematerializzazione registro lezioni	modifica indicatore e LP	<p>Il Regolamento per l'autocertificazione delle attività didattiche art. 6, co 7 e 8, L. 240/2010 è entrato in vigore il 14 giugno 2018. L'ordine di acquisto del modulo registro Esse3 è stato trasmesso a Cineca il 15 giugno. Solo in ottobre Cineca ha terminato le attività di configurazione richieste e quindi, prima di allora non si è potuto procedere con le attività previste. Per questo è stata rimandata la fase di compilazione del registro on-line da parte dei docenti individuati da ciascun dipartimento nell'a.a. 2018/19, l'obiettivo è stato circoscritto alla sola attività di analisi della fattibilità e di normalizzazione dei dati e sono conseguentemente stati ritoccati indicatore e livelli di performance.</p>
ob.13 - Diploma supplement rilascio automatico	modifica descrizione e LP	<p>Con la rimodulazione è stata migliorata la descrizione dell'obiettivo a seguito degli approfondimenti effettuati nel primo semestre dell'anno anche sullo stato dell'arte del rilascio del Diploma Supplement.</p>



ob.24 - Procedura sicurezza /rif. obiettivo 2018 del DG	modifica LP	La modifica dell'obiettivo, legato a quello del Direttore Generale, si è resa opportuna in considerazione del fatto che la prima riunione è stata fissata per il 17 ottobre rendendo quindi non sostenibile il target inizialmente previsto per il 20 ottobre.
ob.24 - Procedura corsi perfezionamento	rinvio	Il rinvio dell'obiettivo si è reso necessario in seguito alla rimodulazione di uno degli obiettivi del Direttore Generale con il quale era condiviso; si è, infatti, ritenuto opportuno concentrare l'attenzione sui master anche considerando che la gestione dei corsi di perfezionamento non presenta particolari criticità.
ob.25 - Rilevazione presenze: implementazione nuovo sistema	modifica descrizione e LP	<p>La rimodulazione effettuata in termini di attività e differimento dei livelli di performance di circa cinque mesi (da luglio a dicembre) è stata determinata dal fatto che alcune previsioni inizialmente formulate, nella realtà hanno avuto un esito diverso da quello che si ipotizzava. Infatti, il dato di partenza era l'acquisizione di un nuovo sistema di rilevazione delle presenze, tramite procedura di gara da espletarsi fra dicembre e gennaio 2018, con l'obiettivo di realizzare le varie attività di implementazione e configurazione del sistema, l'integrazione con il Single Sign on Shibboleth (e gateway Spid) e con l'applicativo CSA, la formazione del personale e la migrazione dei dati storici dal precedente sistema entro il 30 giugno 2018 e di erogare il servizio agli utenti con il nuovo applicativo entro il 1° luglio 2018 (15 luglio o 30 luglio secondo il grado di performance).</p> <p>Nella realtà dei fatti, la data di aggiudicazione è stata il 24 aprile 2018 e la stipula del contratto è avvenuta il 26 giugno 2018. Realizzare l'obiettivo per il 1° luglio era evidentemente impossibile.</p> <p>Inoltre la procedura di gara si è conclusa con l'aggiudicazione al nostro precedente fornitore (Industrial time), pertanto il sistema di rilevazione delle presenze è rimasto sostanzialmente lo stesso ma potenziato con le nuove funzionalità richieste dal Capitolato di gara. Pertanto l'obiettivo si è necessariamente modificato in un'attività di implementazione del sistema Start-Web già presente. Di questa attività di implementazione, riguardo all'integrazione con l'applicativo CSA è stato realizzato circa il 75% del lavoro. Per quanto concerne l'integrazione con il Single Sign on Shibboleth (e gateway Spid), è risultato necessario prima terminare l'analisi delle anagrafiche esistenti, di cui alcune risultavano generiche e non riconducibili ad una persona fisica (es. Direttori di Dipartimento). Considerando poi che la tempistica di realizzazione dell'integrazione era dettata dal fornitore, ovvero fuori dal nostro controllo, si è ritenuto opportuno stralciare questa parte.</p>
ob.26 - Regolamentazione accessi agli edifici di ateneo con particolare riferimento agli accessi durante le giornate di chiusura	modifica descrizione e indicatori	Con la rimodulazione è stata precisata meglio la descrizione dell'obiettivo e dell'indicatore per una maggiore chiarezza realizzativa.

Il dettaglio delle modifiche è riportato negli allegati che costituiscono parte integrante dei DDG sopra citati.

### 3.4 Obiettivi individuali

La valutazione della performance individuale si compone di tre diversi elementi:

1. obiettivi del Direttore Generale
2. obiettivi di struttura
3. competenze trasversali (comportamenti)

Ogni componente ha un peso diverso a seconda della figura professionale 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 del Direttore Generale concorre, seppur in percentuale variabile rispetto al ruolo, alla valutazione di tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo. In questo modo si vuole enfatizzare l'interdipendenza dei processi interni all'organizzazione e, quindi, la concorrenza di ognuno al raggiungimento degli obiettivi complessivi.

- Gli obiettivi del Direttore Generale sono stati definiti nel Piano Integrato 2018-2020.
- Il 14 febbraio 2019 il Nucleo di Valutazione, esaminata la Relazione del Direttore Generale con gli allegati, ha espresso una valutazione positiva in merito al raggiungimento degli obiettivi e ha trasmesso al Rettore e al Consiglio di Amministrazione la Proposta di valutazione della performance del Direttore Generale relativa all'esercizio 2018, proponendo i livelli di raggiungimento degli obiettivi.
- Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 20 febbraio 2019, vista la proposta di valutazione della performance del Direttore Generale formulata dal Nucleo di valutazione, ha valutato positivamente l'attività svolta dal Direttore Generale per periodo 1° gennaio 2018 - 31 dicembre 2018.

Nella Tabella 9 sono riportati gli obiettivi assegnati al Direttore Generale comprensivi delle rimodulazioni sugli obiettivi n. 1 e n. 2 apportate con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del **24 ottobre 2018, n. 207** e per ciascuno di essi il livello di performance raggiunto.

**Tabella 9 – Obiettivi 2018 del Direttore Generale**

<b>Obiettivo 1</b>	<b>Revisione delle procedure e delle competenze in materia di alta formazione</b>			
<i>Descrizione</i>	L'obiettivo consiste nella revisione delle procedure e delle competenze relative alla gestione dei master e alla definizione di un modello di attestato per i corsi di perfezionamento. La realizzazione dell'obiettivo prevede il coinvolgimento dell'Ufficio Procedure, processi e procedimenti (PPP) e dell'Ufficio di Supporto all'Assicurazione della Qualità (USAQ): <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la modellazione della procedura relativa alla gestione dei master</li> <li>2. la realizzazione di un modello di attestato di frequenza ai corsi di perfezionamento sia in lingua italiana sia in lingua inglese</li> </ol>			
<i>Indicatore</i>	DDG di approvazione procedura e competenze in materia di alta formazione			
<i>Criteri di misura</i>	Data del DDG			
	<b>Peso</b>	<b>Target</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Soglia</b>
	<b>20</b>	30 novembre 2018	15 dicembre 2018	31 dicembre 2018
<i>Livello raggiunto</i>	TARGET			
<b>Obiettivo 2</b>	<b>Revisione del documento di descrizione del Sistema di AQ di Ateneo e definizione di un programma di formazione in preparazione delle visite della Commissione di Esperti di valutazione (CEV) rivolto a tutti gli attori del sistema AQ</b>			
<i>Descrizione</i>	L'obiettivo consiste nell'elaborazione di un documento contenente la descrizione del Sistema di AQ di Ateneo aggiornato secondo le Linee guida per l'accreditamento periodico delle Sedi e dei corsi di studio universitari (versione del 10 agosto 2017), la progettazione e la realizzazione, per il tramite del Presidio per la Qualità di Ateneo (PQA), di un percorso di formazione in preparazione delle visite della Commissione di Esperti di valutazione (CEV) rivolto a tutti gli attori del sistema AQ La realizzazione dell'obiettivo prevede il coinvolgimento di: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidio per la qualità di Ateneo (PQA)</li> <li>- Ufficio di supporto per l'assicurazione della qualità (USAQ)</li> </ul>			
<i>Indicatore</i>	Documento di descrizione del sistema di AQ di Ateneo e Programma formativo			
<i>Criteri di misura</i>	Data della email del DG al Rettore			
	<b>Peso</b>	<b>Target</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Soglia</b>
	<b>40</b>	30 novembre 2018	15 dicembre 2018	31 dicembre 2018
<i>Livello raggiunto</i>	TARGET			
<b>Obiettivo 3</b>	<b>Regolamento e procedura sulla sicurezza in Ateneo con modello organizzativo istituzionale e modello di rilevazione <i>customer satisfaction</i></b>			
<i>Descrizione</i>	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"> <li>1. elaborare un regolamento di ateneo in materia di sicurezza</li> <li>2. modellare la procedura</li> </ol>			

	3. definire il nuovo modello organizzativo da assumere con DDG 4. elaborare un questionario di <i>customer satisfaction</i> da somministrare nel 2019 La realizzazione dell'obiettivo prevede: <ul style="list-style-type: none"> <li>- il coinvolgimento dell'Ufficio Prevenzione e protezione e dell'Ufficio Affari generali e Organi collegiali per la messa a punto del Regolamento</li> <li>- il coinvolgimento dell'Ufficio Procedure, processi e procedimenti (PPP) per la modellazione della procedura e per la definizione del modello organizzativo</li> <li>- il coinvolgimento dell'Ufficio Prevenzione e protezione e dell'Ufficio Sistemi informativi direzionali per la messa a punto del questionario</li> <li>- il coinvolgimento dei Dipartimenti/Scuola di Medicina/SiBA e SIC</li> </ul>			
<i>Indicatore</i>	Regolamento di ateneo + procedura + questionario di <i>customer</i>			
<i>Criteri di misura</i>	Data della email del DG al Rettore			
	<b>Peso</b>	<b>Target</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Soglia</b>
	<b>40</b>	30 novembre 2018	15 dicembre 2018	31 dicembre 2018
<i>Livello raggiunto</i>	TARGET			

Molti obiettivi assegnati al personale tecnico amministrativo, riportati nella Tabella 7, sono trasversali a più unità organizzativa (informazione evidenziata nell'ultima colonna). Per ciascun obiettivo trasversale sono stati esplicitati, in fase di definizione dello stesso, l'unità organizzativa principale, il contributo delle eventuali unità organizzative coinvolte, il legame con la pianificazione strategica e la tipologia di impatto in termini di: efficacia, efficienza, reputazione e qualità. Ad ogni unità organizzativa coinvolta è quindi stato assegnato un obiettivo legato al contributo previsto per il raggiungimento dell'obiettivo trasversale.

A partire dagli obiettivi elencati in Tabella 7, esclusi i tre obiettivi cancellati<sup>1</sup> e un obiettivo rinviato al 2019<sup>2</sup>, sono stati complessivamente assegnati e rendicontati n. **245** obiettivi. I livelli di performance realizzati per ciascuno di essi sono riassunti nella Tabella 10 e nella Figura 4).

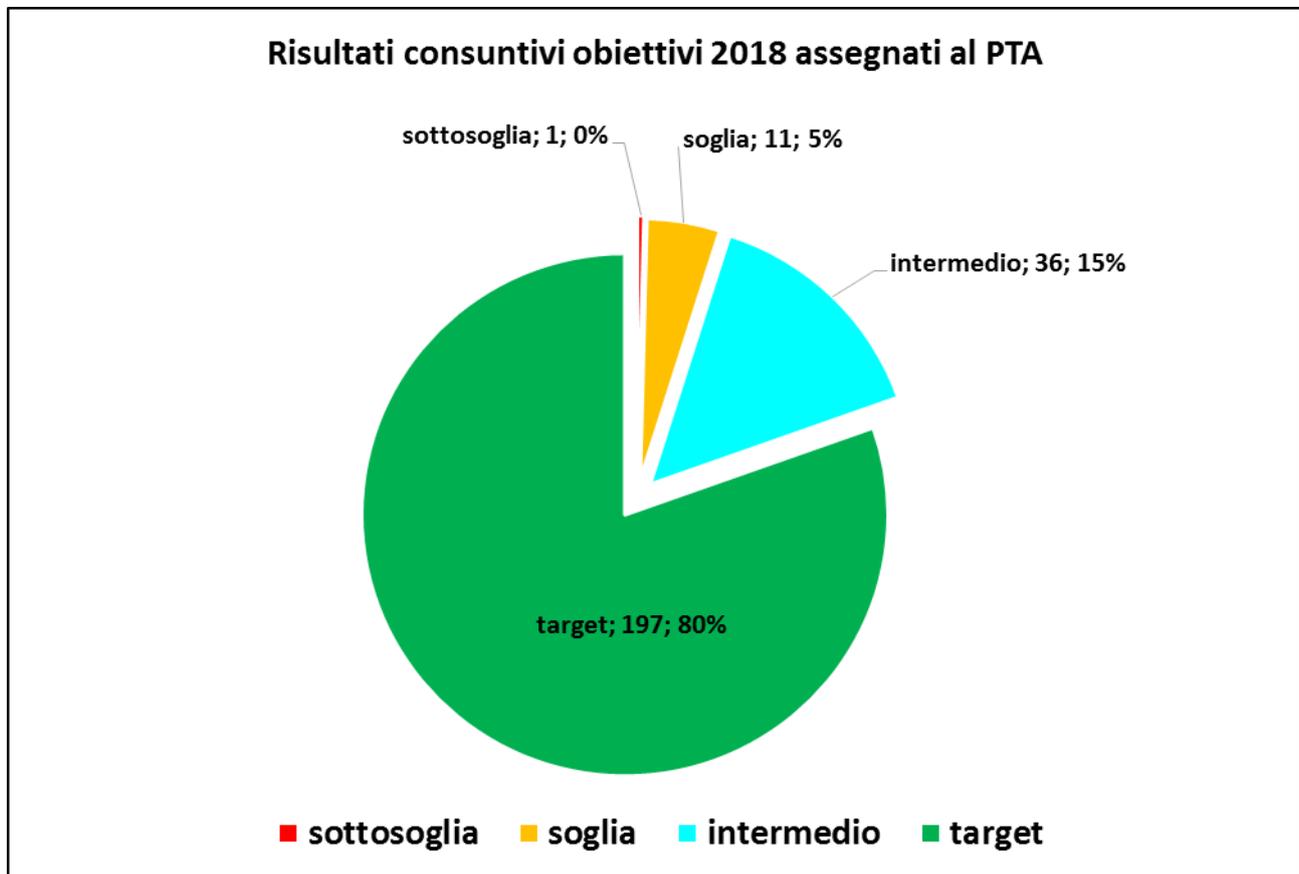
**Tabella 10 – Livelli di performance raggiunti per gli obiettivi assegnati alle strutture**

Performance realizzata	N° obiettivi
<b>Livello target</b>	<b>197</b>
<b>Livello intermedio</b>	<b>36</b>
<b>Livello soglia</b>	<b>11</b>
<b>Livello sotto soglia</b>	<b>1</b>

<sup>1</sup> - Due obiettivi in quanto assegnati a un dirigente cessato in corso d'anno, il terzo obiettivo cancellato per un'errata assegnazione

<sup>2</sup> - Rinvio a seguito della rimodulazione di un obiettivo

Figura 4 – Sintesi del livello di performance per gli obiettivi di struttura



Infine, tutto il personale è stato valutato anche in rapporto alle competenze trasversali - comportamenti organizzativi. La valutazione dei comportamenti organizzativi è stata ponderata in maniera decrescente (Tabella 8) rispetto al ruolo professionale ricoperto, attribuendo una minore valenza percentuale per i ruoli professionali apicali caratterizzati da elevata responsabilità, dalle risorse umane e finanziarie gestite e dal coordinamento di più unità organizzative. Essa, invece, risulta preponderante per il personale tecnico amministrativo senza responsabilità gestionali o a cui non vengano assegnati obiettivi, la cui realizzazione dipenda da responsabilità specifiche.

La valutazione è stata gestita interamente a livello informatizzato, con il sistema U-GOV risorse umane. Le schede di valutazione utilizzate sono differenziate in base alla figura professionale e prevedono un numero crescente di aree comportamentali.

Ogni scheda è divisa in tre parti:

- valutazione aree comportamentali, ciascuna di esse declinata in una o più competenze trasversali;
- osservazioni del valutato;
- valutazione finale

La scala valutativa varia da 1 a 5 ed è così articolata:

**1 = scarso; 2 = insufficiente; 3 = sufficiente; 4 = buono; 5 = ottimo**

La Tabella 11 riepiloga le aree comportamentali previste per ciascuna scheda di valutazione utilizzata. Le schede sono allegare alla presente Relazione (Allegato 2).

**Tabella 11 – Le schede di valutazione**

Tipologia di personale	Aree comportamentali	Competenze
Personale Dirigente	4	8
Personale di Cat. EP e figure ad essi equiparati (segretari di struttura)	6	6
Personale di cat. C e D titolare di posizione organizzativa amministrativa	5	5
Personale di cat. C e D titolare di posizione organizzativa tecnica	5	5
Personale di cat. D senza posizione organizzativa	4	4
Personale di cat B e C senza posizione organizzativa	3	3

Ogni Responsabile valuta le persone che appartengono alla propria unità organizzativa.

Per il 2018 il numero dei valutatori è pari a **47** così ripartiti:

**Tabella 12 – Numero e tipologia di valutatori**

Valutatori	N°
<b>Direttore generale</b>	<b>1</b>
<b>Dirigenti</b>	<b>3</b>
<b>Direttore Dip. /Scuola di Medicina</b>	<b>7</b>
<b>EP</b>	<b>9</b>
<b>Responsabili</b>	<b>27</b>
<b>Totale</b>	<b>47</b>

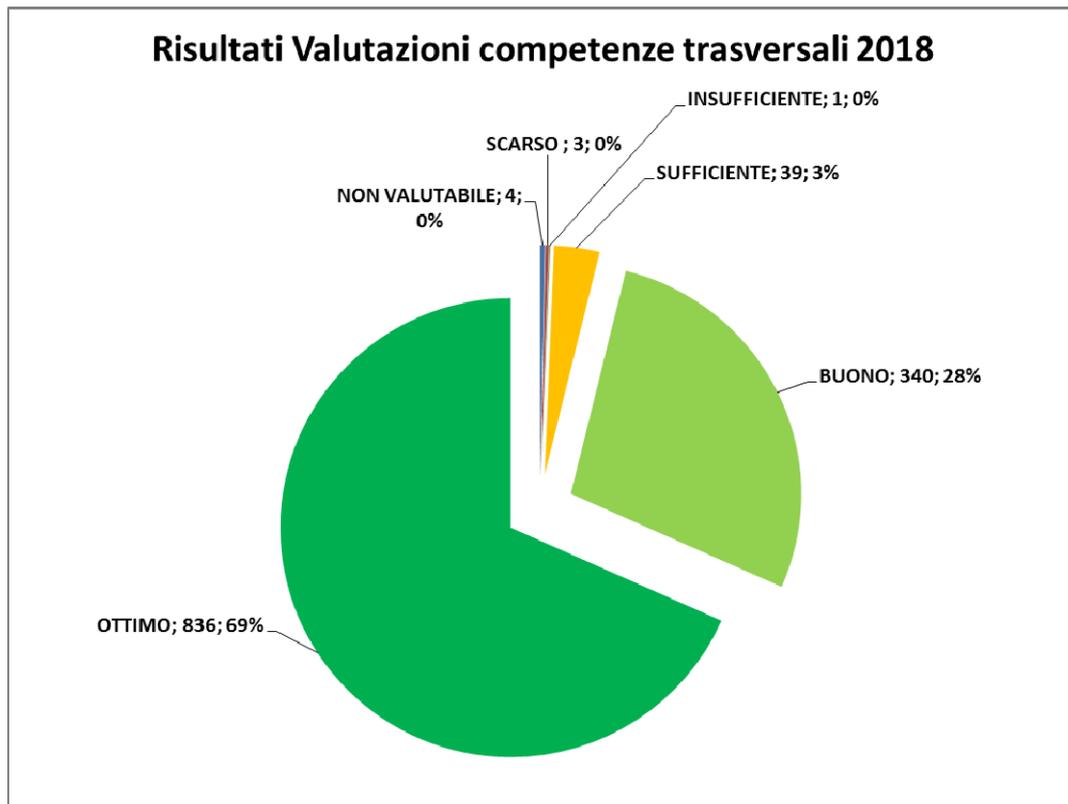
La valutazione finale è calcolata sommando i punteggi ottenuti e dividendo per il numero delle valutazioni. Per ogni tipologia di figura professionale è stato possibile calcolare la valutazione media (Tabella 13), che risulta superiore al buono.

**Tabella 13 – Media delle valutazioni per tipologia di scheda somministrata**

SCHEDA DI VALUTAZIONE somministrata	Numero valutati	Media valutazioni
DIRIGENTE	3	4,13
EP e DIRETTORI CENTRI SERVIZI DIPARTIMENTI	20	4,58
RESPONSABILE AMMINISTRATIVO-GESTIONALE	41	4,67
RESPONSABILE TECNICO	19	4,77
OPERATIVO D	193	4,66
OPERATIVO B C	50	4,64
<b>Totale</b>	<b>326</b>	<b>4,62</b>

I risultati delle valutazioni delle competenze trasversali sono riassunti nella Figura 5

**Figura 5 – Sintesi delle valutazioni ottenute per ciascuna competenza richiesta dal ruolo ricoperto**



Nel Sistema di misurazione è stata definita la corrispondenza tra livello di performance raggiunto e punteggio (Tabella 14) e tra valutazione finale nella scheda comportamenti e punteggio (Tabella 15).

**Tabella 14 – Puntaggi assegnati agli obiettivi in base al risultato raggiunto**

Risultato	Punti
1 - sotto soglia	15
2 - soglia	30
3 - intermedio	60
4 - target	100

**Tabella 15 – Corrispondenza tra valutazione finale nella scheda comportamenti e punteggi**

<b>Valutazione finale</b>	<b>Punti</b>
<b>Da 1 a 2</b>	<b>0</b>
<b>Da 2,1 a 2,4</b>	<b>20</b>
<b>Da 2,5 a 2,9</b>	<b>40</b>
<b>Da 3 a 3,1</b>	<b>70</b>
<b>Da 3,2 a 3,3</b>	<b>80</b>
<b>Da 3,4 a 3,5</b>	<b>90</b>
<b>Da 3,6 a 3,7</b>	<b>95</b>
<b>Da 3,8 a 5</b>	<b>100</b>

La performance complessiva conseguita dal valutato (sommatoria di: obiettivi strategici; obiettivi di struttura; comportamenti organizzativi) è stata calcolata con la seguente formula:

$$\text{Performance complessiva} = \text{Sommatoria } ((\text{Punti } i * (\text{Peso } i/100))).$$

Dove Punti  $i$  è il punteggio raggiunto nella valutazione  $i$ -esima ed il Peso  $i$  è il valore del peso attribuito alla valutazione  $i$ -esima (i pesi per figura professionale sono riportati nella Tabella 8).

Per l'anno 2018, come per il 2017, e a differenza dell'anno 2016, seguendo le indicazioni di ANVUR, sono stati attribuiti solo obiettivi di struttura e non obiettivi individuali (a cui ha partecipato ogni singolo dipendente con un contributo individuale).

La Tabella 16 riporta infine la corrispondenza tra percentuale di premialità erogabile e valutazione complessiva, secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione aggiornato nel 2018.

**Tabella 16 – Percentuale di premialità erogabile in base alla valutazione complessiva**

<b>Valutazione complessiva</b>	<b>Percentuale di premialità che verrà erogata</b>
<b>15-50</b>	<b>30%</b>
<b>51-64</b>	<b>50%</b>
<b>65-74</b>	<b>70%</b>
<b>75-79</b>	<b>85%</b>
<b>80 -84</b>	<b>95%</b>
<b>85-100</b>	<b>100%</b>

## **4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ**

### **4.1 La misurazione della performance economico-finanziaria**

Per una analisi dettagliata dell'andamento finanziario si rimanda alla Relazione di accompagnamento al bilancio unico di ateneo dell'esercizio 2018. Il risultato d'esercizio 2018 è positivo, con un incremento del 24,3% sul 2017. L'analisi del bilancio d'esercizio 2018 rivela una situazione di equilibrio economico-finanziario. Il rapporto tra proventi e costi operativi, indicatore di economicità della gestione caratteristica presenta un miglioramento rispetto all'esercizio precedente del 0,45%. Il trend dei proventi operativi è in diminuzione (-1,71%) ed è accompagnato da un trend dei costi operativi in diminuzione in misura più consistente (-2,15%).

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

L'Ateneo dal 2017 ha inserito 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.

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

La scelta di introdurre la dimensione obiettivo ha permesso l'elaborazione di report relativi all'assegnazione e all'utilizzo del budget a livello di macro-obiettivi.

Dal 2019 sarà possibile una estrazione da U-budget che permetta di evidenziare l'entità delle risorse impiegate per il raggiungimento degli obiettivi. L'Ateneo ha comunque tentato di estrarre questa informazione a partire dai movimenti contabili, operazione resa possibile grazie ad una più puntuale definizione degli obiettivi inseriti in u-budget.

### **4.2 Costi ed efficienza**

L'Ateneo partecipa al progetto Good Practices da diversi anni.

Il progetto ha lo scopo di misurare e confrontare le performance gestionali di un gruppo di Atenei che, su base volontaria, partecipano e forniscono i dati necessari per il confronto.

L'ultima edizione (con analisi dei dati riferiti all'anno 2017) è stata caratterizzata da tre aree di analisi:

1. Costi ed efficienza. L'analisi è finalizzata alla misurazione delle risorse dedicate ai servizi amministrativi di supporto in termini di costi totali, costi unitari e full-time equivalent (FTE). Viene condotta in modo gerarchico misurando dapprima le risorse complessive per l'ateneo, poi le risorse dedicate a ciascuna macro-area (nel dettaglio, Servizi di supporto al personale, Servizi di supporto agli studenti, Servizi di supporto alla ricerca, Infrastrutture e Servizi bibliotecari), e infine le risorse associate a ciascun servizio amministrativo (complessivamente 27), a loro volta costituiti da un set di attività. Le risorse dedicate alle macro-aree, servizi ed attività vengono mappate con riferimento a personale interno (PD), collaboratori (COLL) e consulenti esterni (SER) coinvolti nella gestione del servizio.
2. Customer Satisfaction (CS). La rilevazione si rivolge alle tre principali categorie di stakeholder:
  - il personale docente, i dottorandi e gli assegnisti (questionario DDA),
  - il personale tecnico-amministrativo (questionario PTA),
  - gli studenti (questionario STUD). Il questionario studenti è a sua volta distinto tra studenti del I anno (STUD I) e degli anni successivi (STUD II) in quanto, oltre ai servizi comuni alle due categorie, sono state introdotte domande ad hoc per ciascuna rilevazione. In particolare, gli studenti del primo anno sono chiamati ad esprimere il proprio giudizio in merito al servizio di orientamento in entrata, mentre gli studenti degli anni successivi

esprimono il proprio livello di soddisfazione per il servizio di job placement e di internazionalizzazione. Da ultimo, all'interno dell'efficacia percepita, è stato effettuato un benchmark sui questionari relativi al benessere organizzativo.

3. Laboratori sperimentali, relativi a Piano della Performance ed il Digital Learning.

Nella Tabella 17 sono riportati per ciascun servizio i costi totali e i costi unitari, ottenuti dividendo il costo totale per il driver individuato, negli anni 2017 e 2016, evidenziando l'incremento o decremento in percentuale. Gli incrementi significativi, in corrispondenza delle celle colorate, sono dovuti ad un incremento delle risorse dedicate ai servizi legati al diritto allo studio, all'internazionalizzazione e al supporto alla gestione dei progetti di ricerca, in linea con le linee strategiche di Ateneo.

**Tabella 17 – Dati GP 2017**

Servizi	Driver	costo totale 2017	costo totale 2016	delta costo totale	costo uni- tario 2017	costo uni- tario 2016	delta costo unitario
Pianificazione controllo e statistica	€/(valore tot proventi + costi (MGL€))	€ 575.573,60	€ 533.297,00	8%	€ 3,49	€ 3,18	10%
Assicurazione qualità, Accredimento, Valutazione		€ 447.160,01	€ 333.839,00	34%	n.d	n.d.	
Contabilità	€/(valore tot proventi + costi (MGL€))	€ 1.042.079,62	€ 1.069.781,00	-3%	€ 6,31	€ 6,37	-1%
Affari legali e istituzionali	€/(PTA+DOC+RIC)	€ 492.010,27	€ 512.895,00	-4%	€ 719,31	€ 748,75	-4%
Comunicazione	€/numero tot. unità di personale	€ 474.978,09	€ 391.723,00	21%	€ 493,74	€ 425,79	16%
Servizi sociali e welfare	€/(PTA+DOC+RIC)	€ 68.235,81	€ 59.890,00	14%	€ 99,76	€ 87,43	14%
Personale	€/numero tot. unità di personale	€ 988.502,64	€ 971.043,00	2%	€ 1.027,55	€ 1.055,48	-3%
Internazionalizzazione docenti, ricercatori e ta		€ 30.649,92	€ 29.718,00	3%	n.d	n.d.	
Orientamento in entrata	€/n. immatricolati CdL	€ 218.507,69	€ 201.051,00	9%	€ 72,59	€ 74,80	-3%
Gestione alloggi e mense		€ 105.648,65	€ 35.276,00	199%	n.d	n.d.	
Gestione delle borse di studio	€/n.domande totali borse di studio	€ 134.738,35	€ 113.591,00	19%	€ 388,30	€ 367,61	6%
Didattica in itinere per lauree di I e II livello	€/N iscritti CdL	€ 1.151.989,88	€ 1.129.728,00	2%	€ 118,01	€ 122,29	-4%
Formazione post-laurea	€/tot dott e specializz	€ 288.674,67	€ 291.125,00	-1%	€ 404,31	€ 471,08	-14%
Orientamento in uscita	€/laureati+stagisti	€ 159.450,39	€ 148.463,00	7%	€ 72,44	€ 92,56	-22%
Internazionalizzazione studenti	€/stud str+mobentr+mob uscita	€ 208.586,16	€ 185.793,00	12%	€ 266,39	€ 249,05	7%
Trasferimento tecnologico		€ 72.321,87	€ 41.847,00	73%	n.d	n.d.	
Supporto alla gestione dei progetti nazionali e internazionali	€/totale proventi naz internaz e c/terzi	€ 496.734,08	€ 570.431,00	-13%	€ 91,52	€ 89,46	2%
Supporto tecnico all'attività di ricerca		€ 1.355.940,96	€ 1.337.946,00	1%	n.d	n.d.	
Edilizia nuovi interventi edilizi		€ 106.059,79	€ 88.211,00	20%	n.d	n.d.	
Edilizia interventi sul costruito	€/Mq interni (inclusi corridoi)	€ 223.525,05	€ 206.127,00	8%	€ 3,13	€ 2,89	8%
Approvvigionamenti	€/costi per approv. MGL €	€ 662.827,17	€ 623.691,00	6%	€ 47,54	€ 45,72	4%
Servizi generali e logistici	€/Mq interni (inclusi corridoi)	€ 1.098.686,49	€ 1.026.032,00	7%	€ 15,39	€ 14,37	7%
Sistemi informativi	€/numero tot. unità di personale	€ 785.849,83	€ 843.502,00	-7%	€ 816,89	€ 916,85	-11%
Biblioteca	€/utenza potenziale(pta,doc,ric,assegn,doc contr,iscritti cdl,dottor,special+master+perfez)	€ 754.016,78	€ 742.925,00	1%	€ 66,02	€ 69,05	-4%
Supporto alla gestione ospedaliera		€ 54.556,82	€ 66.641,00	-18%	n.d	€ 793,34	

## **5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**

### **5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità**

La redazione della Relazione sulla Performance prevede il coinvolgimento dei seguenti uffici/servizi: ufficio Procedure, processi e procedimenti (PPP), Servizio Pianificazione e controllo (PIANIFICA) e Servizio personale tecnico amministrativo (S-PTA) che hanno curato e predisposto le diverse parti di questo documento in relazione ai rispettivi ambiti di competenza.

In Tabella 18 viene rappresentato il processo seguito nella definizione e adozione della relazione specificando i tempi ed i soggetti coinvolti.

**Tabella 18 – Fasi del processo di redazione della relazione sulla performance**

<b>Fase</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Gennaio/ Febbraio</b>	<b>Marzo/ Aprile</b>	<b>Maggio</b>	<b>Giugno</b>
<b>Rendicontazione obiettivi di struttura</b>	Tutte le UOR e ufficio PPP				
<b>Valutazione comportamenti organizzativi</b>	Tutto il personale				
<b>Analisi dei dati raccolti e calcolo punteggio finale</b>	PPP, PIANIFICA, S-PTA				
<b>Analisi indicatori obiettivi strategici</b>	Direttore generale, Rettore, PIANIFICA				
<b>Condivisione prima bozza della relazione</b>	PIANIFICA, PPP, S-PTA, Direttore generale, Rettore				
<b>Condivisione bozza con il Nucleo</b>	Direttore Generale NdV				
<b>Presentazione agli Organi di Governo</b>	Rettore Direttore Generale				
<b>Validazione della Relazione</b>	NdV				



## **5.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance**

### **Punti di forza**

- a. Buon livello di maturazione del sistema di misurazione e valutazione delle performance, rivisto con costante attenzione anche nel 2018
- b. Integrazione con le attività finalizzate alla prevenzione alla corruzione e all'assicurazione della qualità con raccordo, per questi aspetti, anche al piano della formazione
- c. Collaborazione con il NdV
- d. Monitoraggio in itinere degli obiettivi e ricalibratura con formalizzazione per DDG
- e. Valutazione estesa a tutto il personale
- f. Assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa alle unità operative a inizio anno
- g. Misurazione della performance attraverso il sistema informativo U-GOV

### **Punti di debolezza**

- a. Migliorare il raccordo tra programmazione economica-finanziaria e la programmazione delle performance
- b. Semplificare il raccordo tra Amministrazione centrale e Dipartimenti e Scuola sia nella fase di attribuzione degli obiettivi da assegnare ai tecnici di laboratorio e al resto del personale
- c. A questi si aggiungono alcuni **spunti di miglioramento** evidenziati dal Nucleo di Valutazione nella scorsa Relazione, approvata a luglio 2018, tuttora validi:
- d. Specificare come vengono diffusi i risultati dell'indagine sulla customer satisfaction, anche ai fini della trasparenza. Il Presidio potrebbe essere il destinatario di questi esiti.
- e. Migliorare l'aspetto relativo all'integrazione con l'aspetto economico-finanziario, cominciando, per esempio, a rilevare in maniera puntuale i costi "vivi" da sostenere e sostenuti per la realizzazione degli obiettivi.