



RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Anno 2017

Indice

1. PRESENTAZIONE.....	2
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI.....	3
2.1 Il contesto esterno di riferimento.....	3
2.2 L'Ateneo.....	4
2.3 Le criticità e le opportunità	6
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	7
3.1 Albero della performance.....	7
3.2 Obiettivi strategici.....	8
3.3 Obiettivi e piani operativi.....	15
3.4 Obiettivi individuali.....	20
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	25
4.1 La misurazione della performance economico-finanziaria.....	25
4.2 Costi ed efficienza.....	25
5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE ...	29
5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità.....	29
5.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance	29

1. PRESENTAZIONE

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;
- una valutazione dei risultati ottenuti, rendicontata nella Relazione sulla performance, e in seguito validata dall'OIV.

Questa Relazione, pertanto, assolve l'ultima fase del ciclo della performance e costituisce lo strumento mediante il quale 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.

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.



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

2.1 Il contesto esterno di riferimento

Il sistema universitario italiano è basato prevalentemente sulle università pubbliche (61 atenei), che accolgono approssimativamente il 90% degli iscritti a cui si affiancano le università private (19) e telematiche (11).

Il numero di corsi attivi nell'a.a. 2016/2017 è complessivamente di 4.586 corsi di studio, di cui 2.255 di primo livello, 2.015 di secondo livello e 316 a ciclo unico. A questi si aggiungono 910 corsi di Dottorato (dato riferito all'anno accademico 2015-2016).

La percentuale di corsi ad accesso programmato localmente dagli atenei è pari al 20% del totale di quelli attivi. I corsi di studio in lingua inglese sono poco numerosi (245) e solo 310 corsi di studio (circa il 7% del totale dei corsi attivi) utilizzano anche solo parzialmente la lingua inglese. A questo si aggiungono 140 corsi di studio che offrono percorsi in convenzione con atenei stranieri finalizzati al rilascio del doppio titolo o del titolo congiunto, mentre i corsi che offrono convenzioni con altri paesi finalizzate alla mobilità degli studenti sono oltre 1.400. A partire dall'a.a. 2015/2016 si registra la ripresa delle immatricolazioni, soprattutto nella fascia di età più giovane, dopo anni di continue riduzioni.

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. I dati sulle pubblicazioni sono stati anche combinati con quelli relativi ai principali fattori di input per la produzione scientifica (numero di ricercatori e spesa in ricerca e sviluppo), allo scopo di ottenere misure di produttività. Nel periodo 2011-2014 la quota italiana sul totale delle pubblicazioni mondiali si attesta complessivamente al 3,5%; la produzione scientifica nazionale cresce ad un tasso medio annuo del 4%. L'impatto della produzione scientifica nelle aree bibliometriche, misurato in termini di citazioni effettive su citazioni attese e tenuto conto delle differenti prassi citazionali di area, è in costante crescita e per l'Italia superiore alla media dell'Unione Europea. L'Italia risulta caratterizzata da elevati valori di produttività se si rapporta la produzione scientifica sia alla spesa in ricerca destinata al settore pubblico e all'Istruzione Terziaria sia al numero di ricercatori attivi. (Fonte: [Rapporto biennale ANVUR sullo stato del sistema universitario e della ricerca sintesi, anno 2016](#)).

Sotto il profilo finanziario, nel 2015 gli Atenei pubblici hanno fruito di risorse pari ad oltre 12,8 miliardi in termini di riscossioni, valore leggermente in crescita rispetto ai precedenti esercizi, comunque molto inferiore rispetto alle risorse riscaldate negli anni precedenti il 2011.

Le entrate proprie non hanno avuto scostamenti significativi e raggiungono nel 2015 i 3.140 milioni. La componente contributiva è in crescita (dai 1.769,9 milioni del 2011 si passa ai 1.855 del 2015), e a fronte della flessione del numero degli iscritti nel periodo considerato, evidenzia un aumento delle risorse acquisite direttamente dalle Università tramite tasse e contributi universitari. Negli anni futuri questa crescita potrebbe subire una contrazione in attuazione della legge di bilancio per il 2017 che ha introdotto una no tax-area per gli studenti meritevoli con un indicatore ISEE al di sotto dei 13.000 euro.



Le entrate da trasferimenti hanno un andamento decrescente, tra cui risulta significativa la flessione dei trasferimenti correnti dallo Stato (circa il 10%), tra cui la voce più rilevante è costituita dal Fondo di finanziamento ordinario.

Le spese delle Università pubbliche raggiungono nel 2015 gli 11,7 miliardi, in diminuzione rispetto ai precedenti esercizi (-3,8% rispetto al 2011) e comunque valori inferiori al picco registrato nel 2008 (13,5 miliardi).

L'andamento delle spese per il personale nel quinquennio registra, una progressiva flessione, omogenea in tutti gli ambiti territoriali, pari a circa l'8%, rispetto all'esercizio 2011, in relazione alle politiche restrittive che hanno posto rigorosi limiti al turnover del personale e all'aumento delle retribuzioni.

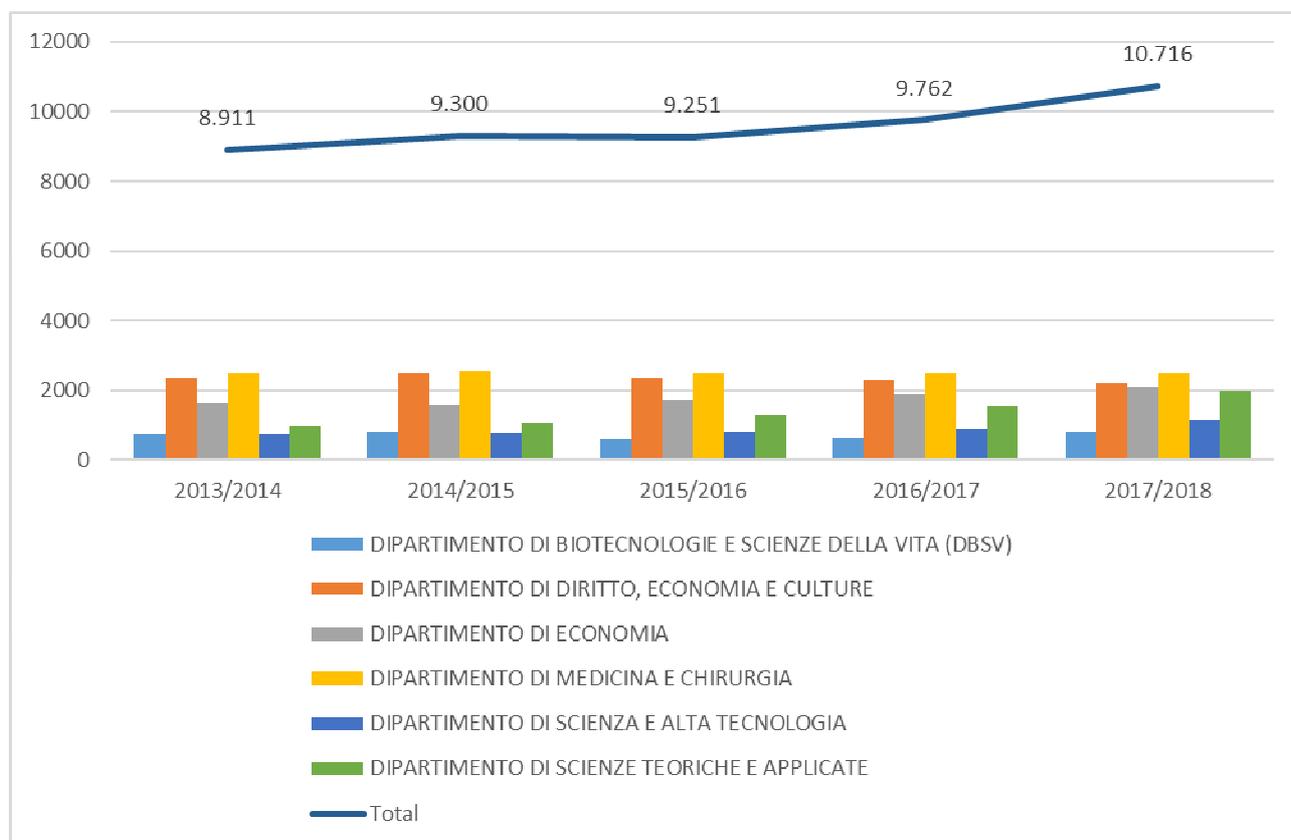
Nell'ambito del personale a tempo determinato, a fronte della leggera flessione delle spese sostenute nel quinquennio per i docenti a contratto, segnano un progressivo incremento quelle per le supplenze e gli affidamenti attribuiti al personale docente nonché le spese per il pagamento delle competenze dei ricercatori a tempo determinato (introdotti dalla legge di riforma quale unica figura di ricercatore) e le spese per gli assegni di ricerca. (Fonte: [Referto sul sistema universitario della Corte dei Conti anno 2017](#))

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. 2017/2018, presenta 33 corsi di studio di cui 19 lauree triennali (L), 11 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 2 si riporta il numero dei docenti e ricercatori negli ultimi tre anni solari e in Tabella 3 il personale tecnico amministrativo.

Tabella 2 – Personale docente e ricercatore

Dipartimento	2017						2016						2015				
	PO	PA	RU	RM	RD	Tot	PO	PA	RU	RM	RD	Tot	PO	PA	RU	RD	Tot
Economia	10	18	7		3	38	7	19	9		3	38	9	17	11	1	38
Biotecnologie e scienze della vita (DBSV)	11	28	17		4	60	11	27	21		3	62	13	27	22	3	65
Scienze chirurgiche e morfologiche							19	15	13	1	2	50	18	18	15	2	53
Medicina clinica e sperimentale							4	13	14		2	33	5	12	16	1	34
Medicina e chirurgia	24	33	20	1	5	83											
Scienze teoriche e applicate	12	23	9		2	46	10	22	13		1	46	10	20	17	2	49
Diritto, economia e culture	11	24	15		4	54	10	21	20		3	54	11	18	21	2	52
Scienza e alta tecnologia	12	45	13		8	78	11	38	23		6	78	10	35	24	5	74
Totale	80	171	81	1	26	359	72	155	113	1	20	361	76	147	126	16	365

Tabella 3 – Personale tecnico amministrativo

Ruolo	2017	2016	2015
Personale TA a tempo indeterminato	307	309	301
Dirigente a tempo indeterminato	2	2	2
Personale TA a tempo determinato	11	12	14
Dirigente a contratto	3	2	2
Personale in comando	2	1	3
Totale	325	326	322

2.3 Le criticità e le opportunità

La valutazione di contesto è stata condotta mediante la SWOT analysis ed è riportata nel Piano Integrato 2017-2019. Nel seguito di riportano le principali criticità e le opportunità rilevati nel 2017.

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 Bizzozzero 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

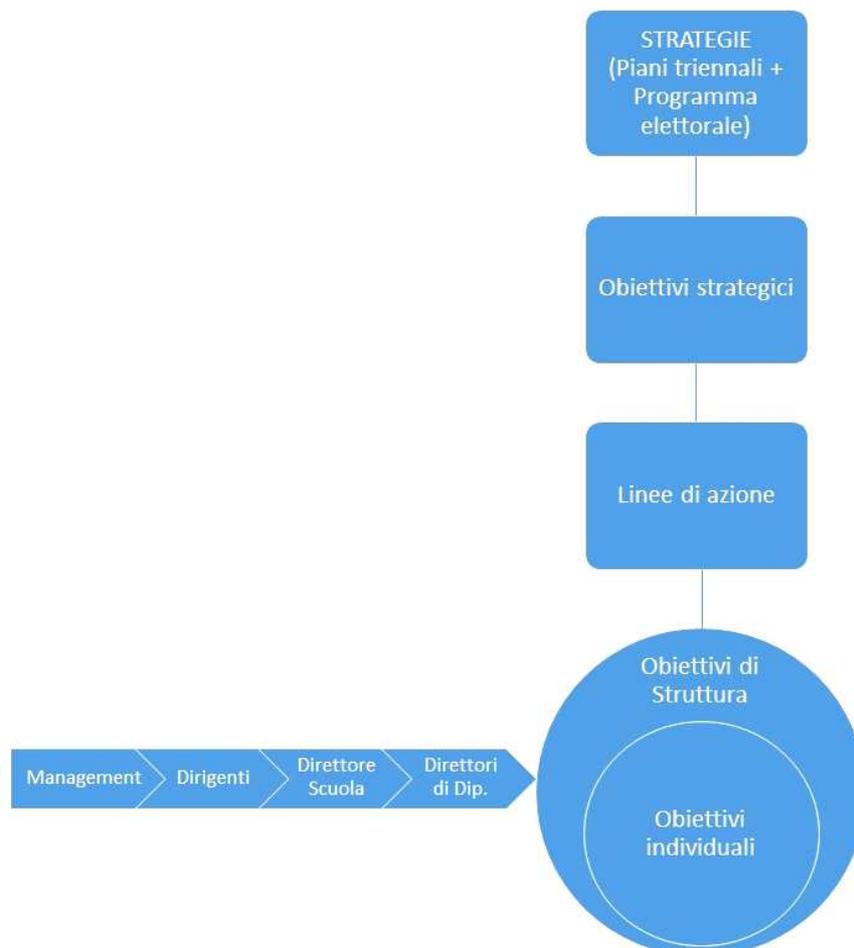
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1 Albero della performance

L'albero della performance dell'Ateneo (Figura 4) rappresenta la mappa logica seguita.

A partire dalla visione strategica dell'Ateneo, esplicitata nei Piani di programmazione triennali e nel programma elettorale, 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. Ad essi sono collegati indicatori e target. Dagli obiettivi strategici e dalle linee di azione discendono gli obiettivi per il personale tecnico amministrativo in una logica a cascata e con il coinvolgimento dei Dirigenti e del management, dei Direttori di Dipartimento e del Presidente della Scuola di Medicina.

Figura 4 – Albero della performance

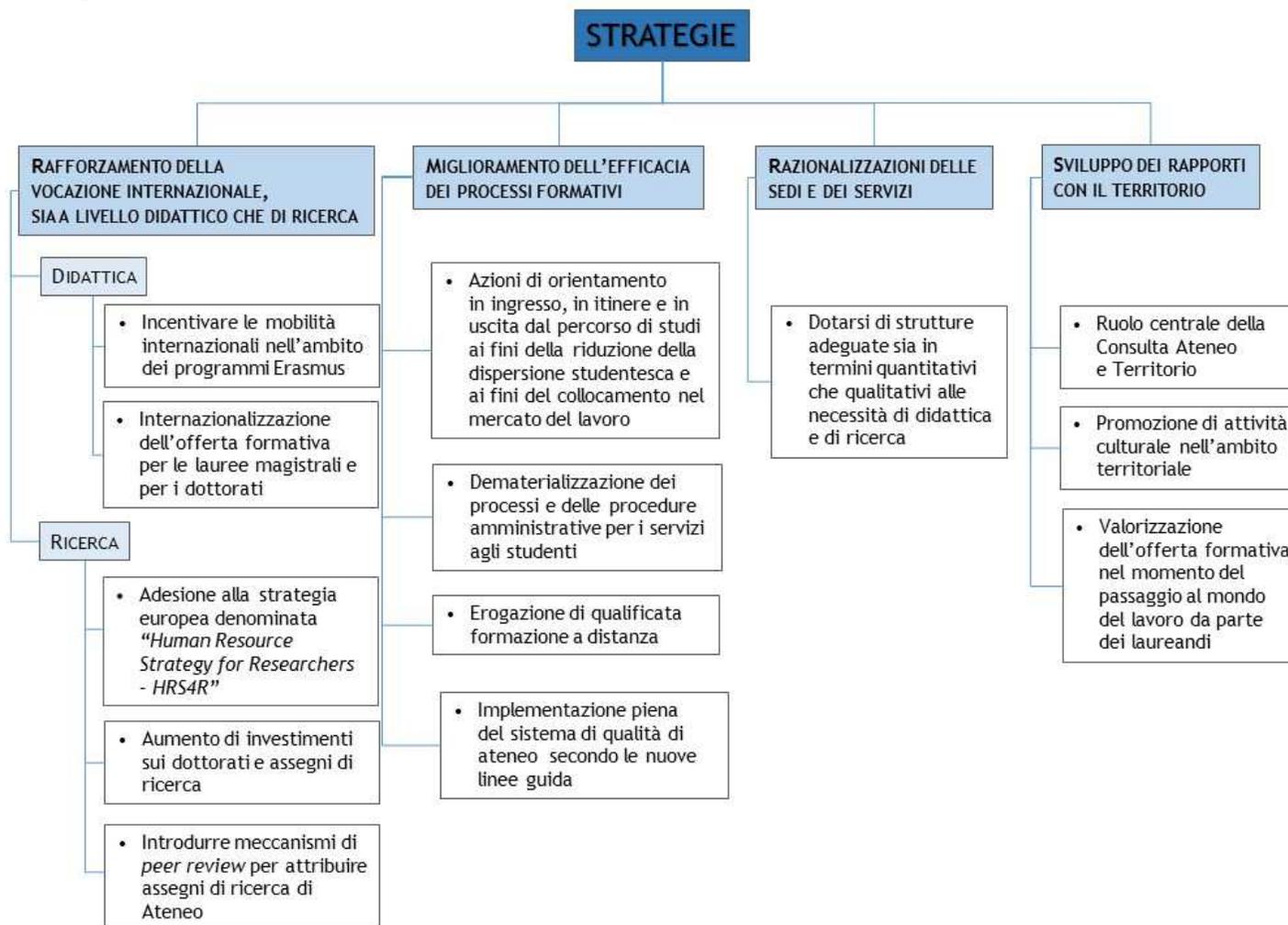




3.2 Obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici e le linee di azione definiti nel Piano Integrato 2017-2019 sono riportati in Figura 5. 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 5 – Obiettivi strategici e linee di azione





In Tabella 6 sono riportati i risultati raggiunti nel 2017 con riferimento agli indicatori e al target fissati. Per quanto riguarda l'obiettivo strategico "Rafforzamento della vocazione internazionale" sia 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 sono in crescita e pertanto in linea con il target fissato
- nell'ambito dell'internazionalizzazione dell'offerta formativa per le lauree magistrali e per i dottorati, non ci sono stati nel 2017 aumenti nel numero di corsi internazionali.

a livello di ricerca

- l'aumento degli investimenti sui dottorati e assegni di ricerca ha portato da un lato 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 ma il numero in valore assoluto non è aumentato
- le attività previste per il 2017 finalizzate all'adesione alla strategia "Human Resource Strategy for Researchers- HRS4R" sono state realizzate.

Per quanto riguarda l'obiettivo strategico "Miglioramento dell'efficacia dei processi formativi" gli indicatori fanno rilevare 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 in crescita e pertanto in linea con il target fissato
- sono stati portati avanti gli interventi previsti per la dematerializzazione
- il sito web nuovo è attivo da metà novembre
- le attività necessarie per l'implementazione piena del sistema di qualità di ateneo secondo le nuove linee guida sono ancora in atto. La visita di accreditamento sarà presumibilmente nel 2019 e pertanto lo svolgimento di alcune attività è stato spostato nel 2018 e 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 in diminuzione e pertanto in linea con il target

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

- la Consulta è stata nominata nel 2018 e pertanto si rileva un ritardo nel raggiungimento del target
- l'Ateneo ha realizzato anche nel 2017 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. Al fine di effettuare un monitoraggio efficace delle iniziative realizzate è stato predisposto un format unico per tutti i Dipartimenti per la raccolta delle informazioni, una sorta di registro delle iniziative



- 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 2017 è uguale a quello dell'a.a. precedente e quindi solo parzialmente in linea con il target



Tabella 6 – Principali risultati raggiunti per gli obiettivi strategici

Rafforzamento della vocazione internazionale					
obiettivo	indicatore	target	range temporale	risultato 2017	andamento indicatore
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	in linea con il target
	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 A_B_4. Anno 2015, risultato 0,006 Anno 2016, risultato 0,008 Anno 2017, risultato 0,012	in linea con il 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	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. 2018/2019: n.ro due corsi	parzialmente in linea con il 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. 2016/2017	Annuale	a.a. 2016/2017: 54 iscritti 1 anno con borsa su 68 iscritti totali a.a. 2017/2018: 57 iscritti 1 anno con borsa su 74 iscritti totali	in linea con il target, il numero di studenti con borsa è aumentato del 5%
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. 2016/2017	Annuale	Il numero degli assegni non è aumentato ma tutti sono stati attribuiti con peer review	parzialmente in linea con il target
Adesione alla strategia europea denominata “Human Resource Strategy for Researchers – HRS4R”	Realizzazione del processo interno di autovalutazione e definizione di una programmazione	Adesione entro il 2017	Annuale	Invio richiesta di utilizzo del logo HR ad agosto 2017 e avvio della stesura della gap analysis e action plan	In linea con il target



Miglioramento dell'efficacia dei processi formativi					
obiettivo	indicatore	target	range temporale	risultato 2017	andamento indicatore
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	dati aggiornati al 27/04/2018, fonte sito Programmazione triennale, Indicatore A_A_2. Anno 2017, risultato 0,644	in linea con il target
	Proporzione di Laureati occupati a un anno dal Titolo (L)	Mantenimento risultato del 2015 (59,7%)	Triennale	fonte dati sito Programmazione triennale, Indicatore A_A_3. Anno 2017, risultato 60,6%	in linea con il target
	Proporzione di Laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM, LMCU)	Mantenimento risultato del 2015 (65,1%)	Triennale	fonte dati sito Programmazione triennale, Indicatore A_A_4. Anno 2017, risultato 68,9%	in linea con il 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	Realizzazione nuovo portale web di Ateneo	Entro il 2017	Annuale	nuovo portale in linea il 16 novembre 2017	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 2017	Annuale	sono stati realizzati gli interventi previsti, si veda obiettivo direttore generale. Previsti ulteriori interventi nel 2018	parzialmente realizzato



Razionalizzazioni delle sedi e dei servizi					
obiettivo	indicatore	target	range temporale	risultato 2017	andamento indicatore
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	24,40%	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 salutatione anno 2017: 53%	parzialmente in linea con il target
	Riduzione degli oneri per fitti passivi	Da 157.796 € nel 2015 a 75.000 € al 2018	Triennale	€ 100.535	in linea con il target

Sviluppo dei rapporti con il territorio					
obiettivo	indicatore	target	range temporale	risultato 2017	andamento indicatore
Ruolo centrale della Consulta Ateneo e Territorio	Numero consultazioni effettuate	Almeno una consultazioni all'anno	Triennale	la Consulta è stata nominata con decreto rettorale il 5 aprile 2018	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	definita modalità di raccolta delle attività svolte da parte dei dipartimenti.	parzialmente in linea con il target
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 2017, risultato 0,13	parzialmente 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 26 ottobre 2016, n. 239 ha approvato gli ambiti entro cui definire gli obiettivi operativi. Per il 2017 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 al fine di assicurare la significatività e la rilevanza degli obiettivi che verranno assegnati
- L'assegnazione degli obiettivi 2017 per il personale tecnico-amministrativo è avvenuta con DDG 28 aprile 2017, n. 366. 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, all'esito del monitoraggio effettuato, sono state approvate con DDG 30 maggio 2017, n. 431, DDG 27 luglio 2017, n. 616 e DDG 8 novembre 2017, n. 897.

La valutazione dei risultati raggiunti nell'anno 2017 è stata raccolta nel mese di gennaio 2018, mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale tecnico amministrativo per l'anno 2017 è stata effettuata dal 1° al 23 febbraio 2018; in entrambi i casi le attività sono state realizzate con l'impiego del modulo Risorse Umane di U-GOV.

La Tabella 7 riassume, per ciascun obiettivo, nella maggior parte dei casi trasversale a più strutture, il livello di performance raggiunto. Il riferimento dell'obiettivo strategico da cui discende l'obiettivo è riportato nella prima riga di ciascuna tabella. È stata aggiunto l'obiettivo strategico "Miglioramento dei servizi offerti" per raggruppare le attività svolte dal personale tecnico amministrativo a supporto dell'Ateneo. Il riferimento all'ambito è riportato nella prima colonna.

Nell'Allegato 1 alla presente Relazione invece è riportato il dettaglio delle attività svolte per ciascun obiettivo della Tabella 7. L'amministrazione ha reso disponibile inoltre al Nucleo di Valutazione il dettaglio delle attività svolte dalle singole unità organizzativa per ciascun obiettivo assegnato.



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

Le modifiche del primo decreto (DDG 30 maggio 2017, n.431) hanno comportato:

- Estensione delle unità organizzative coinvolte nel raggiungimento di alcuni obiettivi
- Cancellazione di alcune unità organizzative coinvolte nel raggiungimento di alcuni obiettivi
- Riformulazione dell'obiettivo "Semplificare i processi (interni ed esterni all'Area Infrastrutture) e migliorare la collaborazione con vari uffici esterni all'Area" in "Individuazione delle criticità operative interne ed esterne all'Area Infrastrutture e logistica finalizzata ad una futura definizione di procedure intra ed extra Area"
- Riformulazione dell'obiettivo "Esecuzione lavori di completamento edile ed impiantistico, adeguamento piano di gestione delle emergenze. Predisposizione bando per affidamento gestione e bandi di ammissione. Attivazione servizi telematici" in "Predisposizione disciplinare di incarico per progettazione esecutiva e DL (previa condivisione del progetto preliminare tra le UOR coinvolte)"
- Modifica all'indicatore utilizzato per misurare il raggiungimento dell'obiettivo "Revisione cartellonistica di Ateneo per le varie sedi", dell'obiettivo "Sezione E-learning dedicata alle attività di reclutamento e carriera dei docenti", dell'obiettivo "Collaborazione trasversale tra AC e Strutture"
- Modifica al target dell'obiettivo "Programmazione biennale di beni e servizi superiori a € 40.000 (ex art. 21 D. Lgs. 50/16)"

Le modifiche del secondo decreto (DDG 27 luglio 2017, n. 616) hanno comportato:

- Estensione delle unità organizzative coinvolte nel raggiungimento di alcuni obiettivi
- Cancellazione di alcune unità organizzative coinvolte nel raggiungimento di alcuni obiettivi
- Modifica all'indicatore utilizzato per misurare il raggiungimento dell'obiettivo "Attuazione Piano di Ateneo per la prevenzione della corruzione. Obblighi specifici di Ateneo oltre a quelli previsti dalla normativa"
- Integrazione delle attività previste per l'obiettivo "Miglioramento del sistema qualità anche ai fini dell'accreditamento – AQ"
- Aggiunta degli obiettivi specifici per Dipartimento

Le modifiche del terzo decreto (DDG 8 novembre 2017, n. 897) hanno comportato:

- Rimodulazione in 3 casi dell'attività prevista dall'unità organizzativa coinvolta
- Aggiunta di un obiettivo specifico per una unità organizzativa
- In un caso differimento al 2018 dell'attività prevista da una unità organizzativa per un obiettivo

Il dettaglio delle modifiche è riportato nei vari decreti.



Tabella 7 - Sintesi dei principali risultati degli obiettivi assegnati al personale tecnico amministrativo

Rafforzamento della vocazione internazionale		
Ambito	Obiettivo	Livello di performance raggiunto
C-Ricerca	Adesione alla Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R)	Target
C-Ricerca	Incentivazione alla ricerca	Target

Miglioramento dell'efficacia dei processi formativi		
Ambito	Descrizione Obiettivo	Livello di performance raggiunto
A-Comunicazione istituzionale	Realizzazione del Nuovo Portale di Ateneo	Target
A-Comunicazione istituzionale	Realizzazione della APP di Ateneo	Target
B-Didattica	Miglioramento del sistema qualità anche ai fini dell'accreditamento - AQ	Target
B-Didattica	Realizzazione guide di servizio multicanale e corsi di <i>information literacy</i>	Target
B-Didattica	Realizzazione delle iniziative programmate dalla Commissione Orientamento di Ateneo, in particolare: Open Day e progetto FIXO	Target
B-Didattica	Dematerializzazione tesi di laurea e di dottorato	Target
E-Semplificazione	Digitalizzazione dei processi relativi ai Bandi d'Ateneo	Target
E-Semplificazione	Ciclo di vita per la carriera "giuridica" di personale, docenti e studenti	Target
F-Infrastrutture	<i>Wireless</i> : nuova <i>Uninsubria Wireless</i>	Target

Razionalizzazione delle sedi e dei servizi		
Ambito	Obiettivo	Livello di performance raggiunto
F-Infrastrutture	Revisione infrastruttura tecnologica a supporto servizi d'Ateneo	Target

Sviluppo dei rapporti con il territorio		
Ambito	Obiettivo	Livello di performance raggiunto
A-Comunicazione istituzionale	Incrementare la rete di collaborazioni con associazioni ed enti locali attraverso l'organizzazione di convegni e seminari di studio e l'avviamento di nuovi progetti condivisi.	Target
G-Servizi di supporto	Supporto nell'alternanza scuola lavoro.	Intermedio
G-Servizi di supporto	Supporto all'iniziativa "La notte dei ricercatori".	Intermedio



Miglioramento dei servizi offerti		
Ambito	Obiettivo	Livello di performance raggiunto
B-Didattica	Recupero crediti da tasse studenti	Target
B-Didattica	Diritto allo studio con risorse interne	Target
B-Didattica	Obiettivi specifici per Dipartimenti. Miglioramento servizi di supporto alla didattica e attività di laboratorio	Target
C-Ricerca	Obiettivi specifici per Dipartimenti. Supporto allo sviluppo di specifiche attività di ricerca	10 obiettivi assegnati di cui 9 Target e 1 Soglia
D-Personale	Implementazione sistema rilevazione presenze/assenze PTA con nuove funzioni associate a CSA	Target
D-Personale	Revisione dei verbali e del vademecum per le Commissioni concorsuali	Target
E-Semplificazione	Digitalizzazione dei processi di produzione documentale dell'Ateneo-fascicolazione	Target
E-Semplificazione	Digitalizzazione dei processi di produzione documentale dell'Ateneo-flusso decreti	Target
E-Semplificazione	Ciclo di vita tabella affari attività procedimenti Strutture	Target
E-Semplificazione	Individuazione criticità operative interne ed esterne all'Area Infrastrutture	Complessivamente Target. L'obiettivo ha coinvolto più unità organizzative, una di esse ha raggiunto il livello intermedio
E-Semplificazione	Revisione cartellonistica di Ateneo per le varie sedi	Complessivamente Target. L'obiettivo ha coinvolto più unità organizzative, due di esse ha raggiunto il livello soglia
E-Semplificazione	Sezione E-learning dedicata alle attività di reclutamento e carriera	Target
F-Infrastrutture	Programmazione biennale di beni e servizi superiori a € 40.000 (ex art. 21 D. Lgs. 50/16)	Target
F-Infrastrutture	Adeguamento strutturale dell'edificio Collegio Santa Teresa	Target
G-Servizi di supporto	Manuale di gestione operativo contabile per attività commerciale di merchandising	Target



Miglioramento dei servizi offerti		
Ambito	Obiettivo	Livello di performance raggiunto
G-Servizi di supporto	Collaborazione trasversale tra AC e Strutture	Target
G-Servizi di supporto	Obiettivo specifico per un Dipartimento. Creazione di un sito dipartimentale per la gestione dei servizi comuni.	Target
H-Trasparenza e prevenzione della	Attuazione Piano di Ateneo per la prevenzione della corruzione. Obblighi specifici di Ateneo oltre a quelli previsti dalla normativa	Target
H-Trasparenza e prevenzione della corruzione	Rielaborazione e pubblicazione pagina trasparenza Dati Pagamenti ai sensi dell'art. 4-bis, comma 2 del decreto legislativo 33/2013 introdotto dall'art. 5 del d.lgs. 97/2016	Complessivamente Target. L'obiettivo ha coinvolto più unità organizzative, due di esse ha raggiunto il livello intermedio

3.4 Obiettivi individuali

La valutazione della performance individuale si compone di tre diversi elementi: obiettivi del Direttore Generale, obiettivi di struttura e competenze trasversali. 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. 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 2017-2019.

Il 9 maggio 2018 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 2017, proponendo i livelli di raggiungimento degli obiettivi.

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 16 maggio 2018, 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 2017 - 31 dicembre 2017.

Nella Tabella n. 9 sono riportati gli obiettivi assegnati al Direttore Generale e per ciascuno di essi il livello di performance raggiunto.

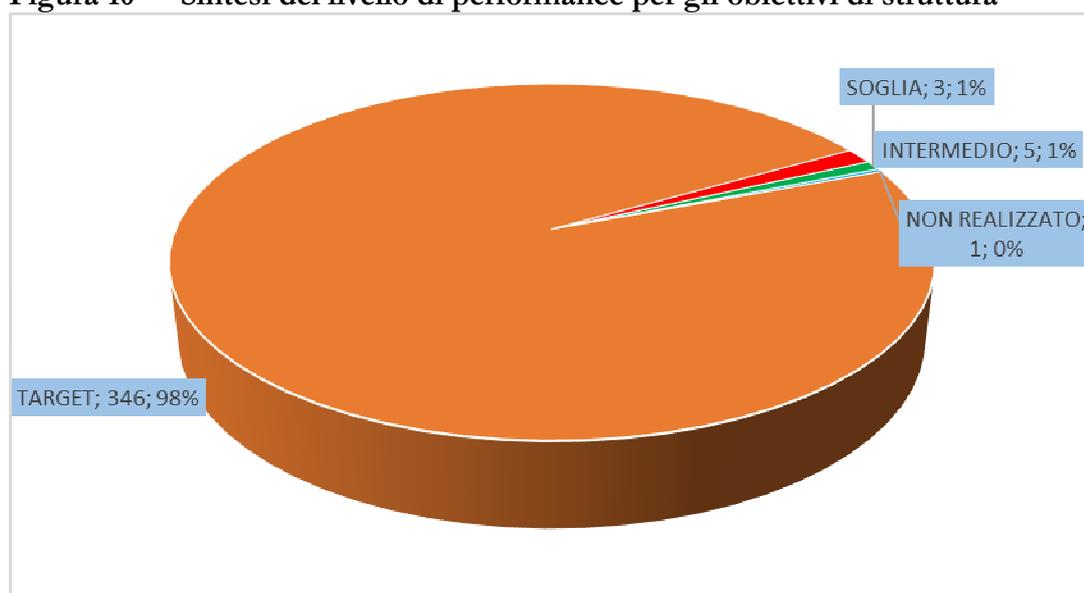


Tabella 9 – Obiettivi 2017 del Direttore Generale

Obiettivo 1		Soddisfazione utenti sui servizi erogati (docenti, studenti, ...)			
<i>Descrizione</i>	Si intende monitorare e migliorare la soddisfazione degli utenti sui servizi erogati				
<i>Indicatore</i>	Risultati dei questionari di valutazione del Good Practice 2017 su servizi comuni a docenti PTA e studenti (Comunicazione, Sistemi informativi, Approvvigionamento, Biblioteche)				
<i>Criteri di misura</i>	Numero di aspetti valutati al di sotto della media degli atenei partecipanti				
<i>Peso e livelli</i>	Peso	Soglia	Intermedio	Target	
	10%	5	4	3	
<i>Livello raggiunto</i>	TARGET				
Obiettivo 2		Implementazione piena del sistema qualità anche ai fini dell'accreditamento - AQ			
<i>Descrizione</i>	L'ANVUR visiterà l'Ateneo ai fini dell'accreditamento presumibilmente nel 2018. L'Ateneo intende valutare il grado di implementazione del sistema qualità in un'ottica di miglioramento				
<i>Indicatore</i>	Interventi formativi realizzati				
<i>Criteri di misura</i>	Numero di interventi e redazione documento di accompagnamento delle visite CEV				
<i>Peso e livelli</i>	Peso	Soglia	Intermedio	Target	
	20	3	4	5	
<i>Livello raggiunto</i>	TARGET				
Obiettivo 3		Sviluppo delle famiglie professionali (SAD, MDQ, ICT, CAR)			
<i>Indicatore</i>	Formalizzazione delle famiglie con Tavoli tecnici				
<i>Criteri di misura</i>	Percentuale di raggiungimento delle attività previste				
<i>Peso e livelli</i>	Peso	Soglia	Intermedio	Target	
	20	30%	70%	100%	
<i>Livello raggiunto</i>	TARGET				
Obiettivo 4		Creazione e monitoraggio dei gruppi di lavoro e tavoli tecnici			
<i>Descrizione</i>	Il direttore attiva annualmente gruppi di lavoro e tavoli tecnici finalizzati al raggiungimento di obiettivi chiaramente definiti. Il lavoro consiste nell'individuazione dei tavoli tecnici necessari e nel monitoraggio delle attività svolte in itinere attraverso la partecipazione ad alcune riunioni ed incontri con i coordinatori				
<i>Indicatore</i>	Relazione sulla attività dei gruppi di lavoro attivati				
<i>Criteri di misura</i>	Percentuale di obiettivi raggiunti rispetto a quelli previsti				
<i>Peso e livelli</i>	Peso	Soglia	Intermedio	Target	
	20	30%	70%	100%	
<i>Livello raggiunto</i>	TARGET				
Obiettivo 5		Anticorruzione e trasparenza: formazione e rotazione del personale			
<i>Descrizione</i>	Sviluppare la conoscenza della normativa in materia di trasparenza e anticorruzione e realizzare iniziative volta alla prevenzione e soppressione della corruzione				
<i>Indicatore</i>	Interventi di formazione realizzati e analisi delle modalità di rotazione del personale				
<i>Criteri di misura</i>	N.ro interventi e relazione				
<i>Peso e livelli</i>	Peso	Soglia	Intermedio	Target	
	20	2	3	5	
<i>Livello raggiunto</i>	TARGET				
Obiettivo 6		Motivazione negli atti amministrativi			
<i>Descrizione</i>	L'obiettivo consiste nel giungere ad una redazione degli atti amministrativi con una motivazione chiara ed esaustiva che non necessiti di ulteriori chiarimenti				
<i>Indicatore</i>	Redazione degli atti amministrativi – Redazione di una griglia per la motivazione				
<i>Criteri di misura</i>	Percentuale di raggiungimento				
<i>Peso e livelli</i>	Peso	Soglia	Intermedio	Target	
	10	30%	70%	100%	
<i>Livello raggiunto</i>	TARGET				

Gli obiettivi assegnati al personale tecnico amministrativo e per ciascuno di essi il livello di performance raggiunto sono riportati nella Tabella 7. Per ciascun obiettivo è stato esplicitato, in fase di definizione dello stesso, l'unità organizzativa principale e il contributo delle unità organizzative coinvolte. A partire dagli obiettivi elencati in Tabella 7 sono stati assegnati complessivamente 355 obiettivi di struttura. Di questi 346 hanno raggiunto il livello target, 5 il livello intermedio, 3 il livello soglia ed 1 non è stato realizzato (Figura 10).

Figura 10 – 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.

La Tabella 11 riepiloga le aree comportamentali previste per ciascuna scheda di valutazione utilizzata. Le schede sono allegate alla presente Relazione (Allegato 3).

Tabella 11 – Le schede di valutazione

Scheda per il personale Dirigente	
Scheda per il personale di Cat. EP e figure ad essi equiparati (segretari di struttura)	6 aree comportamentali
Scheda per il personale di cat. C e D titolare di posizione organizzativa amministrativa	5 aree comportamentali
Scheda per il personale di cat. C e D titolare di posizione organizzativa tecnica	5 aree comportamentali
Personale di cat. D senza posizione organizzativa	4 aree comportamentali
Personale di cat B e C senza posizione organizzativa	3 aree comportamentali

Ogni scheda è divisa in tre parti:

- a) valutazione arre comportamentali;
- b) osservazioni del valutato;
- c) valutazione finale

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

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

Ogni responsabile provvede alla valutazione delle persone che appartengono alla propria unità organizzativa. Per il 2017 il numero dei valutatori è pari a 48 personale così ripartite.

Tabella 12 – Numero e tipologia di valutatori

Valutatori	N°
Direttore generale	1
Dirigenti	4
Direttore Dip. /Scuola di Medicina	7
EP	13
Responsabili	24
Totale	48

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). La media delle valutazioni è superiore al buono.

Tabella 13 – Media delle valutazioni per tipologia di scheda somministrata

SCHEDA DI VALUTAZIONE somministrata	Numero valutati	Media valutazioni
DIRIGENTE	4	4,18
EP e DIRETTORI CENTRI SERVIZI DIPARTIMENTI	20	4,58
RESPONSABILE AMMINISTRATIVO-GESTIONALE	41	4,67
RESPONSABILE TECNICO	19	4,83
OPERATIVO D	198	4,6
OPERATIVO B C	49	4,62
Totale	331	4,62

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

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

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

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 2017, a differenza dell'anno 2016, seguendo le indicazioni di ANVUR, sono stati attribuiti solo obiettivi di struttura e non individuali, obiettivi a cui ha partecipato e ha contribuito ogni singolo dipendente.

La Tabella 16 riporta infine la corrispondenza tra percentuale di premialità erogabile e valutazione complessiva, secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione aggiornato nel 2017.

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

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

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 2017. Il risultato d'esercizio 2017 è positivo, in linea con quello dell'esercizio precedente. L'analisi del bilancio d'esercizio 2017 rivela una situazione di equilibrio economico-finanziario. L'entità dei finanziamenti disponibili registra, nel complesso, un decremento, specularmente a quello dei costi operativi, mantenendo pressoché inalterato il risultato.

Il raccordo tra la programmazione economico-finanziaria e la programmazione delle performance, è stato avviato con il processo di 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 piena attuazione di questa integrazione non è ancora attuata. Dal punto di vista informatico non è ancora possibile associare la spesa all'obiettivo nel corso dell'esercizio.

Non è quindi ancora possibile una estrazione da U-GOV 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. Nell'Allegato 4 si riporta l'impegno finanziario richiesto per la realizzazione degli obiettivi più direttamente associabili a costi diretti (ad esempio il nuovo portale di ateneo).

4.2 Costi ed efficienza

L'Ateneo partecipa al progetto Good Practice 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 2016) 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 2016 e 2015, 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 2016

Servizi	Driver	Costo totale 2016	Costo totale 2015	Delta Costo totale	Costo unitario 2016	Costo unitario 2015	Delta Costo unitario
1. Pianificazione, controllo e statistica	Valore totate dei proventi + costi (MGL€)	533.297	459.747	16%	3,2	2,6	22%
2. Contabilità	Valore totate dei proventi + costi (MGL€)	1.069.781	1.142.773	-6%	6,4	6,5	-1%
3. Affari legali e istituzionali	PTA + DOC + RIC + CEL	512.895	459.340	12%	748,8	668,6	12%
4. Comunicazione	numero tot. unità di personale	391.723	351.913	11%	425,8	370,4	15%
5. Servizi sociali e welfare	PTA + DOC + RIC + CEL	59.890	55.796	7%	87,4	81,2	8%
6. Personale	numero tot. unità di personale	971.043	916.358	6%	1.055,5	964,6	9%
7. Edilizia_Nuovi interventi edilizi	Mq interv. edilizio su nuovo	88.211	75.848	16%			
8. Edilizia_Interventi sul costruito	Mq interni (inclusi corridoi)	1.768.390	1.899.554	-7%	24,8	26,6	-7%
8. Edilizia_Interventi sul costruito (netto Siope)	Mq interni (inclusi corridoi)	206.127	255.017	-19%	2,9	3,6	-19%
9. Approvvigionamenti	APPR (MGL€)	623.691	862.674	-28%	45,7	67,2	-32%
10. Servizi generali e logistici	Mq interni (inclusi corridoi)	1.671.631	1.670.829	0%	23,4	23,4	0%
10. Servizi generali e logistici (netto Siope)	Mq interni (inclusi corridoi)	1.026.032	1.123.100	-9%	14,4	15,7	-9%
11. Sistemi informativi	numero tot. unità di personale	1.970.471	1.969.178	0%	2.141,8	2.072,8	3%



Servizi	Driver	Costo totale 2016	Costo totale 2015	Delta Costo totale	Costo unitario 2016	Costo unitario 2015	Delta Costo unitario
11. Sistemi informativi (netto Siope)	numero tot. unità di personale	843.502	949.403	-11%	916,8	999,4	-8%
12. Orientamento in entrata	N immatricolati CdL	201.051	193.623	4%	74,8	67,0	12%
13. Gestione alloggi e mense	DOM TOT MENSA + ALLOGGI	35.276	22.028	60%			
14. Gestione delle borse di studio	N domande totali borse studio	113.591	68.791	65%	367,6	209,7	75%
15. Didattica in itinere per lauree di I, II livello e a ciclo unico	N iscritti CdL	1.129.728	1.285.803	-12%	122,3	138,3	-12%
16. Formazione post-laurea (corsi di perfezionamento, dottorato e master)	TOT DOTT E SPECIALIZZ	291.125	231.893	26%	471,1	325,2	45%
17. Orientamento in uscita	LAUREATI + STAGISTI	148.463	162.329	-9%	92,6	97,6	-5%
18. Internazionalizzazione studenti	STUD STR+MOB ENTR+MOB USC	185.793	147.669	26%	249,1	191,3	30%
19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	PTA, DOC, RIC ENTRATA +USCITA	29.718	16.937	75%		-	
20. Biblioteche	UTENZA POTENZIALE	742.925	793.067	-6%	69,0	72,5	-5%
22. Supporto alla gestione dei progetti nazionali	PROVENTI NAZ (MGL)	276.468	182.929	51%	89,2	55,5	61%
23. Supporto alla gestione dei progetti internazionali	DOC + RIC	293.963	336.443	-13%	814,3	921,8	-12%
23. Supporto alla gestione dei progetti internazionali_3		2.001	2.040	-2%			
22/23. Supporto alla gestione dei progetti nazionali e internazionali	TOTALE PROVENTI: NAZ INTERNAZ E C TERZI	570.431	519.372	10%	89,5	78,2	14%
25. Supporto alle gestione	N convenzioni con medicina	66.641			793,3		



Servizi	Driver	Costo totale 2016	Costo totale 2015	Delta Costo totale	Costo unitario 2016	Costo unitario 2015	Delta Costo unitario
ospedaliera							

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 (ufficio PPP), ufficio Sistemi informativi direzionali (ufficio SID) 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

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

5.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance

Punti di forza

- Buon livello di maturazione del sistema di misurazione e valutazione delle performance, rivisto con costante attenzione dal 2014 al 2017
- Integrazione con le attività finalizzate alla prevenzione alla corruzione
- Collaborazione tra NdV e la tecnostruttura mediante un Ufficio di supporto
- Monitoraggio in itinere degli obiettivi e ricalibratura con formalizzazione per DDG



- Valutazione estesa a tutto il personale
- Assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa alle unità operative a inizio anno
- Misurazione della performance attraverso il sistema informativo U-GOV

Punti di debolezza

- migliorare 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.
- Far crescere la cultura della valutazione, ribadendo alcuni concetti chiave, tra cui l'importanza del ruolo di ciascun soggetto, il significato della valutazione, i processi e le correlazioni tra performance e contrattazione/fondi - erogazione salario accessorio.

A questi si aggiungono alcuni spunti di miglioramento evidenziati dal Nucleo di Valutazione nella scorsa Relazione, approvata a giugno 2017, tuttora validi:

- nella definizione degli obiettivi esplicitare il legame con i risultati della valutazione degli anni precedenti (eventualmente anche in termini di discontinuità).
- migliorare la coerenza tra la gestione della performance e la pianificazione delle risorse al fine di verificare la sostenibilità degli obiettivi in generale.