



Sviluppato
da
CINECA

Università degli Studi INSUBRIA Varese-Como

[home](#)

[Valutazione del
Sistema di Qualità](#)

[Valutazione della
performance](#)

[Raccomandazioni
e suggerimenti](#)

[Allegati](#)

Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
1.	Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2020)?	Si		<i>Se no ed è stata data comunicazione del ritardo, commentare: A - le ragioni apportate B - se sono stati rispettati i termini per la pubblicazione del Piano eventualmente indicati nella comunicazione di ritardo</i>
2.	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	Si	Il Piano Integrato 2019 e' perciò stato redatto cercando di recepire in massima misura gli orientamenti su cui si stava costruendo il Piano Strategico che, tuttavia, e' stato approvato solo nel giugno 2019. Nel corso del 2019 sono stati previsti momenti di allineamento tra Piano Strategico e Piano Integrato, ma in assenza di un piano strategico formalizzato, la coerenza tra i due piani si e' realizzata solo con il piano della performance 2020, migliorando sensibilmente la qualità del processo di pianificazione. Il nuovo piano integrato, infatti, finalmente opera richiami diretti al piano strategico in tutto il suo impianto (dall'analisi swot alla definizione dei vari livelli di obiettivi) cosa che il precedente piano faceva solo in parte (ad es. per l'analisi SWOT ma non per gli obiettivi del DG). Il piano 2020, inoltre, si caratterizza per una migliore integrazione con gli obiettivi CORE e di supporto e con il sistema di assicurazione della qualità nel suo complesso (vedi, ad es. pagg. 7 e seg.). Il piano 2020 si caratterizza anche per la definizione di un processo di pianificazione operativa più chiaro e meglio formalizzato (vedi pagg. 14 e seg). Anche l'integrazione con la pianificazione economico finanziaria e', sia pure indirettamente, più coerente	<i>Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.</i>

			rispetto al precedente: essendo stato definito un piano strategico e potendo far riferimento a questo nel processo di definizione del budget, e' assai piu' lineare il passaggio tra stanziamenti legati ad obiettivi di performance, e pianificazione del budget in collegamento con le priorita' strategiche e gli ambiti nei quali contestualizzare gli obiettivi di struttura del personale tecnico amministrativo. Sono stati infine ridefiniti i criteri di composizione della valutazione della performance con riferimento al Direttore Generale (vedi tabella 17 pag 34).	
3.	Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?	Si	Gli obiettivi di performance organizzativa discendono dagli obietti definiti nel Piano e dagli obiettivi contenuti nei Piani dei Dipartimenti/Scuola, secondo una logica bottom up (vedi pag. 13). Inoltre, i Direttori di Dipartimento, il Presidente della Scuola di Medicina e i Dirigenti formulano le proposte per gli obiettivi operativi per il personale tecnico-amministrativo operante presso le strutture in coerenza con gli obiettivi di performance, secondo una logica top-down (vedi pag. 14). Il piano integrato, infine, dichiara che nel 2020 l'Ateneo intende avviare e rendere sistematico un processo di monitoraggio dei risultati conseguiti dai singoli dipartimenti e dalle unita' operative coinvolte nel piano delle performance e degli obiettivi strategici di ateneo (vedi pag.35).	<i>Se sì, indicare nei commenti: A - se la modalità di coinvolgimento dei dipartimenti è stata top-down (reazione a obiettivi già stabiliti dalla governance) o bottom-up (costruzione insieme ai dipartimenti degli obiettivi strategici) B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti</i>
4.	Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?	Si	Nel Piano Integrato 2020-2022, analogamente a quello 2019-2021 sono riportate le 5 cinque priorita' strategiche, in coerenza con il Piano Strategico e per ciascuna di esse sono stati classificati gli obiettivi specifici da raggiungere e sui quali definire e monitorare misure. Nelle Tabelle 2-3-4 del piano (pagg. 8 e seg.), inoltre, si riportano gli obiettivi strategici di Ateneo suddivisi per le attività core (didattica, ricerca e terza missione) e nella Tabella 5 gli obiettivi e le azioni specifiche in tema di AQ finalizzati a promuovere il consolidamento del Sistema di Assicurazione della Qualita' in modo tale che si traduca in una mentalita' e in una metodologia di lavoro.	<i>Se sì, indicare nei commenti: A - quanti obiettivi strategici sono previsti B - se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università C - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico D - se è indicata la metrica per la loro misurazione (indicatori e target); se sì, commentare la coerenza semantica con gli obiettivi operativi (o con quelli, comunque denominati, che ne discendono) E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale</i>

				anno corrisponde il 2020 (primo, secondo... ultimo)
5.	E' prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?	Si	L'approvazione del piano strategico ha reso piu' coerente anche definizione di una pianificazione espressamente dedicata all'amministrazione/gestione presente nel piano integrato. In dettaglio: dagli obiettivi strategici e dalle linee di azione discendono direttamente gli obiettivi per il personale tecnico amministrativo in una relazione diretta e a cascata. La definizione degli obiettivi del personale, che comprende quella del Direttore generale, dei Dirigenti e 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.	<i>Se sì, indicare nei commenti: A - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico B - se ne discendono "obiettivi strategici" e se questi hanno caratteristiche diverse rispetto agli altri (commentate al punto precedente; es. l'area di responsabilità di questi obiettivi strategici è tutta in capo al personale tecnico-amministrativo o è condivisa col personale docente)</i>
6.	Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?	Si	Il riferimento agli obiettivi dei piani precedenti e' presente, sia pure appena accennato e senza esplicito riferimento al mancato conseguimento, nell'ambito della valutazione individuale del direttore generale (vedi tabella 14 pag. 30). In particolare la tabella riporta i risultati di performance 2019.	<i>La risposta è "sì" se oltre a riferimenti testuali c'è un aggancio esplicito alla programmazione operativa (obiettivi), anche tenendo conto dello scorrimento (nel caso in cui nel Piano precedente fossero stati previsti obiettivi per il triennio). La risposta è "no" sia se non c'è alcun riferimento, sia se c'è un mero riferimento testuale senza implicazioni nella nuova programmazione.</i>
7.	Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?	Si	La pianificazione della performance coinvolge sia l'amministrazione generale che i dipartimenti e la scuola di medicina. In particolare i soggetti con ruoli amministrativo gestionali (direttori e PTA della struttura). (si veda Figura 6 pag. 13). In sostanza anche i servizi tecnico amministrativi delle strutture sono coinvolti nel sistema della performance e tali obiettivi sono del tutto equiparati a quelli delle strutture tecnico amministrative centrali. Le strutture, inoltre, per quel che riguarda le attività core (didattica, ricerca, terza missione), hanno obiettivi derivati direttamente dal piano strategico. Il piano non specifica se di detti obiettivi sia responsabile direttamente il	<i>La risposta è "sì" se vengono attribuiti degli obiettivi a tutte o ad alcune delle strutture decentrate (specificare se dipartimenti, scuole, centri ecc.) o a loro sottostrutture (unità organizzative composte da personale tecnico amministrativo). La risposta è "no" se esplicitamente esclusi o se non rilevabili. Se sì, indicare: A - se tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale (altrimenti specificare la diversa etichetta e modalità di</i>

			<p>direttore e se vi sia un qualche coinvolgimento anche del personale docente o ricercatore. Dall'impianto complessivo, però pare dedursi che il direttore è referente anche per questi obiettivi che si integrano con quelli relativi alle attività core della sua struttura (derivati direttamente dal piano strategico) ma la responsabilità ultima è del DG. In questi obiettivi di performance non pare siano coinvolti direttamente docenti e ricercatori.</p>	<p><i>misurazione)</i> <i>B - se il conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture decentrate (o alle loro articolazioni interne), prevedono attività che coinvolgono anche il personale docente e ricercatore o dipendono esclusivamente da quello tecnico-amministrativo</i> <i>C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo</i></p>
8.	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	Si	<p>In Ateneo è presente una unità organizzativa, in staff al direttore generale, specificamente dedicata al controllo di gestione (ufficio Controllo di Gestione interno al servizio Pianificazione e Controllo. Il controllo di gestione utilizza diversi sistemi informativi di supporto: a) diversi moduli di U-Gov (in particolare U-budget e U-Gov contabilità); b) Pentaho (sistema di reportistica con cui vengono elaborati Dashboard e report per Direttore Generale; report specifici quali analisi conto economico e stato patrimoniale con confronti temporali e con altre Università, allocazione costi operativi su Dipartimenti, costi a favore degli studenti, etc. c) Power BI (per reportistiche multilivello); d) L'ufficio ha inoltre proposto una Balanced Scorecard di Ateneo e suo aggiornamento.</p>	<p><i>Se sì, indicare:</i> <i>A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale</i> <i>B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale)</i> <i>C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori</i></p>
9.	Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?	Si	<p>Il piano integrato fa alcuni richiami formali all'ascolto dell'utenza, tali richiami non descritti in concreto. Il solo richiamo più puntuale è quello di pag 32 con uno specifico obiettivo rivolto alla soddisfazione dell'utenza (Mantenimento del livello di soddisfazione raggiunto nella precedente edizione del Progetto Good Practice). Il sistema di valutazione delle performance organizzative, però, fa diversi richiami puntuali ai processi di ascolto dell'utenza. La voce degli stakeholder, ad esempio, è inserita nel processo di misurazione delle performance anche se il suo ruolo è prevalentemente di natura orientativa. Sono inoltre in atto alcune iniziative monitorate e valutate dal Nucleo di Valutazione, quali 1) le indagini di Customer Satisfaction degli</p>	<p><i>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.</i> <i>Se sì, indicare:</i> <i>A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP</i> <i>B - se è un'attività sistematica, estemporanea o solo programmata (e quindi se ci sono obiettivi di performance finalizzati ad attivare l'ascolto dell'utenza, indicando a chi sono attribuiti)</i> <i>C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder)</i> <i>D - quali strumenti,</i></p>

			<p>studenti sugli insegnamenti erogati; 2) le indagini di customer satisfaction di studenti, docenti e TA sulla qualità dei servizi presi in considerazione dal progetto Good Practice; 3) la partecipazione degli studenti alle Commissioni paritetiche Docenti Studenti, in cui possono fornire feedback sui servizi gestionali-amministrativi; 4) la partecipazione degli studenti negli Organi di Ateneo (CdA, Senato Accademico, Consigli di Dipartimento, consigli di corso di studio, ...) che permette loro di prendere parte al processo decisionale di Ateneo. Sono inoltre previste ulteriori iniziative di ascolto, sempre legate al progetto Good Practice che coinvolgono docenti, assegnisti, dottorandi, personale tecnico-amministrativo, studenti. Gli esiti di queste rilevazioni vengono presentati al Personale Tecnico Amministrativo, con particolare riferimento ai servizi di supporto alla didattica e alla ricerca supportandone l'attività di monitoraggio e miglioramento.</p>	<p>specificando in particolare se sono utilizzati solo questionari e quali ("Progetto Good Practice", ANVUR o redatti ad hoc dall'ateneo) o anche altri strumenti (focus group, interviste, audit AQ, altro) E - quale è l'utilizzo dichiarato o evinto (es. influisce sulla programmazione della performance - indicando se strategica o operativa; influisce sulla valutazione della performance - indicando se organizzativa o individuale; altro) F - se l'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente</p>
10.	Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?	Si	<p>Il raccordo tra la programmazione economica-finanziaria e la definizione degli obiettivi di performance è stato avviato con il budgeting 2017-2019. Un ulteriore passo avanti si è realizzato nel budgeting 2019-2021, che prevedeva, per ogni stanziamento di spesa previsto a budget, il collegamento con un set di obiettivi. Il processo è a scorrimento, in modo da favorire la formulazione di proposte di budget ben strutturate e motivate anche in un'ottica pluriennale. L'approvazione del piano strategico di Ateneo ha permesso un salto di qualità tra integrazione pianificazione economico finanziaria e performance organizzativa: il processo di definizione del budget, infatti, prevede, che per ogni stanziamento di spesa previsto a budget, sia esplicitato il collegamento con le priorità strategiche e gli ambiti nei quali contestualizzare gli obiettivi di struttura del personale tecnico amministrativo. A seguito dell'approvazione del Piano Strategico, infatti, gli obiettivi del piano delle performance sono correlati, oltre che agli ambiti, anche alle cinque priorità strategiche, in modo da garantire la congruenza con lo stanziamento delle risorse in fase</p>	<p>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata. Se sì, indicare: A - se ci sono stime sul fabbisogno finanziario per il perseguimento degli obiettivi (indicando quali, strategici o operativi) e se è chiara la ratio con cui si è pervenuti alla stima B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti C - se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta) l'intenzione di perseguire l'integrazione nel prossimo futuro</p>

			di pianificazione e una consuntivazione per obiettivi/ambiti/linee strategiche (vedi pagg. 14 e segg).	
11.	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?	Si	<p>Il piano fa esplicito riferimento al processo di budget. Quest'ultimo, in particolare, prevede, per ogni stanziamento di spesa previsto a budget, il collegamento con le priorit� strategiche e gli ambiti nei quali contestualizzare gli obiettivi di struttura del personale tecnico amministrativo. Il processo � calendarizzato in modo puntuale come si evince dal diagramma di flusso interfunzionale che ne descrive il funzionamento (fonte negli atti di Ateneo), descritto nei dettagli del piano integrato del 2019.</p>	<p><i>La risposta � "s�" se viene dichiarato o si evince un processo di budgeting (nel Piano, nel SMVP o su eventuali Regolamenti specifici). Se s�, nei commenti indicare:</i></p> <p><i>A - se esiste un calendario di budget o se � possibile riscontrare in quale fase della programmazione viene avviato il processo di budget (in che mese? in sede di pianificazione strategica o operativa?)</i></p> <p><i>B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo)</i></p> <p><i>C - quali soggetti sono destinatari di un'attribuzione di budget (solo aree dirigenziali, dipartimenti, centri e scuole o eventualmente anche sottostrutture, seppur senza diretta responsabilit� di spesa)</i></p> <p><i>D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance</i></p> <p><i>E - qual � il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate</i></p>
12.	Qual � stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?		<p>Nel piano 2020-2022, cos� come nel piano 2019-2021, vi � stato un ampio grado di coinvolgimento degli organi politici (tutta la governance di Ateneo) del DG, dei dirigenti e dei responsabili delle strutture scientifiche e didattiche (vedi in dettaglio pag 14 del piano). Il coinvolgimento si � articolato con una migliore coerenza e secondo un processo pi� lineare rispetto all'anno precedente, anche grazie all'avvenuta formalizzazione del piano strategico.</p>	<i>Campo libero</i>
13.	Quali modalit� di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo?		<p>Il Piano � approvato in CdA e pubblicato sul portale di Ateneo nella sezione Amministrazione trasparente e quindi fruibile da tutti. Il personale tecnico � direttamente coinvolto in fase di assegnazione degli obiettivi e cos� i Direttori di Dipartimento e</p>	<i>Campo libero</i>

			Scuola. Non sono previsti ulteriori incontri di presentazione o altre forme di comunicazione.	
14.	Eventuali altre osservazioni		Migliorata l'integrazione con le risorse economico/finanziarie ma assente quella con le altre risorse (programmazione del personale, logistica, etc.). E senz'altro una buona pratica l'integrazione con la programmazione della formazione. Per il futuro, tenendo conto dell'importante novita' rappresentata dal piano strategico di Ateneo, si suggerisce di inserire esplicitamente l'andamento degli obiettivi dei cicli precedenti come riferimento per la programmazione. Alcuni criteri di misura e target sono definiti in modo piu' formale che sostanziale.	<i>Campo libero</i>

