



RELAZIONE SULLA PERFORMANCE Anno 2019

Sommario

1. PRESENTAZIONE.....	3
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	6
2.3 La Pianificazione strategica in Ateneo	8
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	12
3.1 Performance organizzativa	12
3.2 Performance individuale	18
3.2.1 Performance del Direttore Generale	19
3.2.2 Performance individuale del restante personale.....	23
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ – il progetto Good Practice	26
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

Elenco delle figure

1.	Figura 1	Andamento delle immatricolazioni al sistema universitario dall'a.a. 2010/2011 all'a.a. 2018/2019
2.	Figura 2	Immatricolati a.a. 2018/2019 per gruppo disciplinare al sistema universitario
3.	Figura 3	Andamento delle iscrizioni al sistema universitario dall'a.a. 2010/2011 all'a.a. 2018/2019
4.	Figura 4	Percentuale di iscritti per tipo di corso dell'a.a. 2018/2019
5.	Figura 5	Iscritti a.a. 2018/2019 per tipo cittadinanza e per regione sede dei corsi di studio
6.	Figura 6	Andamento iscrizioni ultimi 5 anni
7.	Figura 7	Dalla pianificazione strategica alla performance organizzativa
8.	Figura 8	Obiettivi strategici e linee di azione
9.	Figura 9	Azioni previste nel Progetto HSR4R
10.	Figura 10	Andamento dei costi unitari per servizio dal 2014 al 2018

Elenco delle tabelle

1.	Tabella 1	Personale docente e ricercatore
2.	Tabella 2	Personale tecnico amministrativo
3.	Tabella 3	Analisi SWOT
4.	Tabella 4	Obiettivi strategici e linee di azione
5.	Tabella 5	Sintesi dei livelli di performance degli obiettivi di struttura assegnati nel 2019 al personale t/a
6.	Tabella 6	Composizione della valutazione della performance per le diverse categorie di personale coinvolto nel processo di valutazione
7.	Tabella 7	Composizione della valutazione della performance del Direttore Generale per l'anno 2019
8.	Tabella 8	Risultati conseguiti dall'Ateneo rispetto ad alcuni indicatori significativi fissati nel Piano Integrato 2019-2021
9.	Tabella 9	Risultati raggiunti per gli obiettivi individuali assegnati al Direttore Generale
10.	Tabella 10	Le schede di valutazione
11.	Tabella 11	Numero e tipologia di valutatori
12.	Tabella 12	Media delle valutazioni per tipologia di scheda somministrata
13.	Tabella 13	Punti assegnati agli obiettivi in base al risultato raggiunto
14.	Tabella 14	Corrispondenza tra valutazione finale nella scheda comportamenti e punteggi
15.	Tabella 15	Performance complessiva conseguita dai valutati nel 2019
16.	Tabella 16	Dati GP 2018
17.	Tabella 17	Fasi del processo di redazione della relazione sulla performance anno 2019

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.

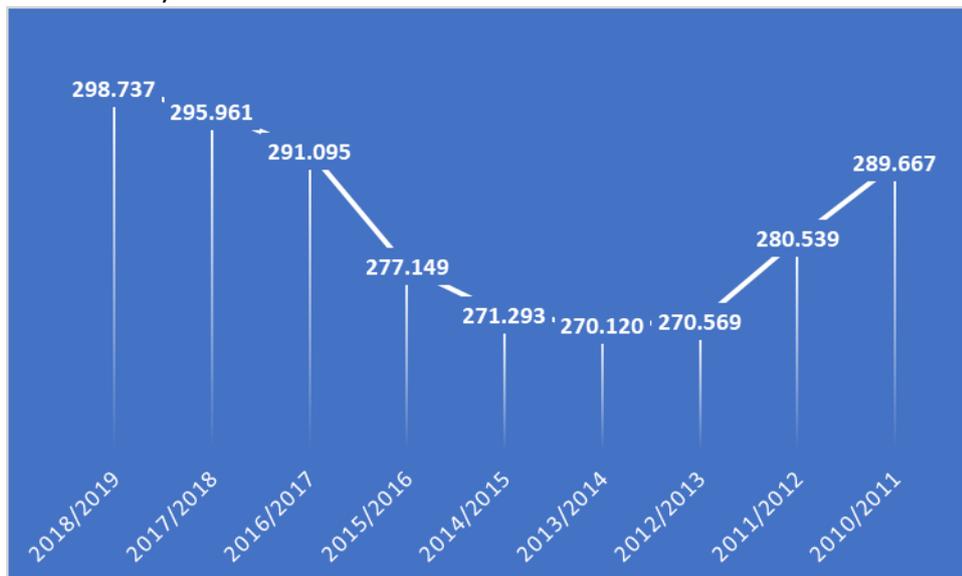
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

2.1 Il contesto esterno di riferimento

In attesa della pubblicazione del Rapporto biennale ANVUR sullo stato del sistema universitario e della ricerca sintesi, anno 2020 si riportano alcuni dati, estratti dal Portale dei dati dell'istruzione superiore (<http://ustat.miur.it/>) a cui si rimanda per ulteriori analisi. Nell'a.a. 2018/2019 si contano in Italia complessivamente 92 istituzioni universitarie, di cui 61 università statali a cui si affiancano le università private (20) e telematiche (11). Dal punto di vista geografico 32 atenei si collocano al Nord, 30 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).

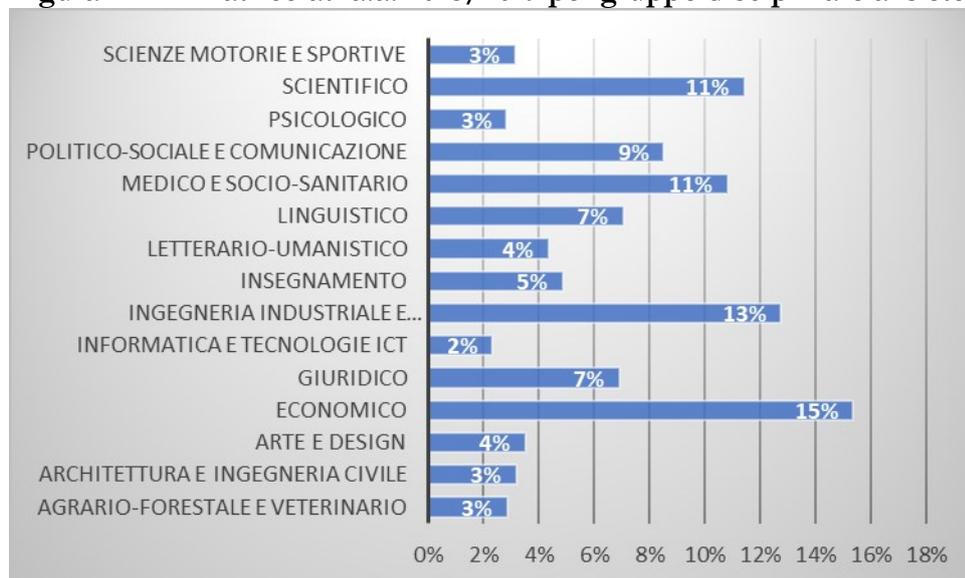
Con riferimento all'evoluzione delle immatricolazioni, il trend è in crescita, come si può cogliere dalla figura seguente, che riporta il numero degli immatricolati per la prima volta al sistema universitario a partire dall'a.a. 2010/2011 (Fonte dei dati: Anagrafe Nazionale degli Studenti universitari (ANS) - giugno 2019).

Figura 1 – Andamento delle immatricolazioni al sistema universitario dall'a.a. 2010/2011 all'a.a. 2018/2019



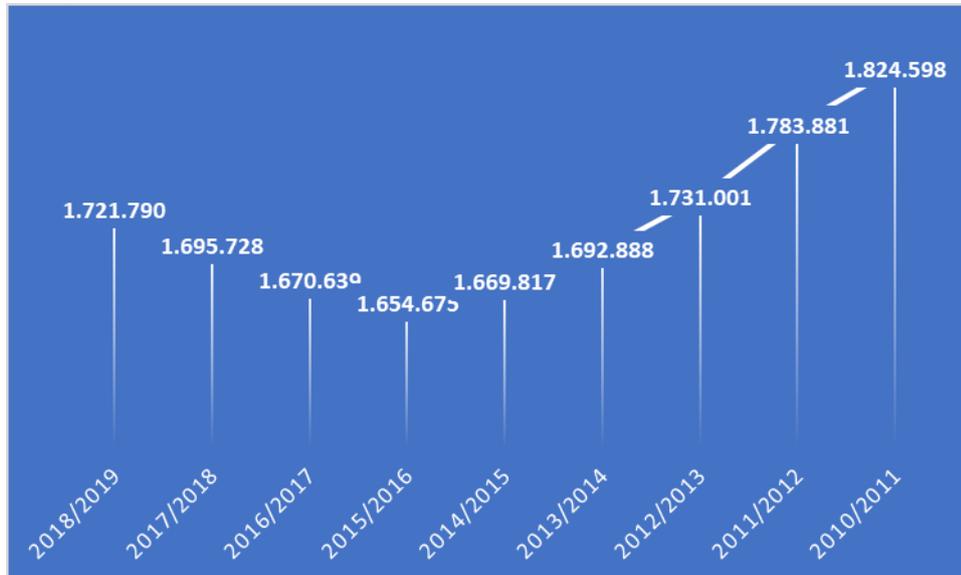
La ripartizione in percentuale degli immatricolati per gruppo non presenta significative differenze nel tempo. Nel grafico sottostante si riporta la ripartizione riferita all'a.a. 2018/2019.

Figura 2 – Immatricolati a.a. 2018/2019 per gruppo disciplinare al sistema universitario



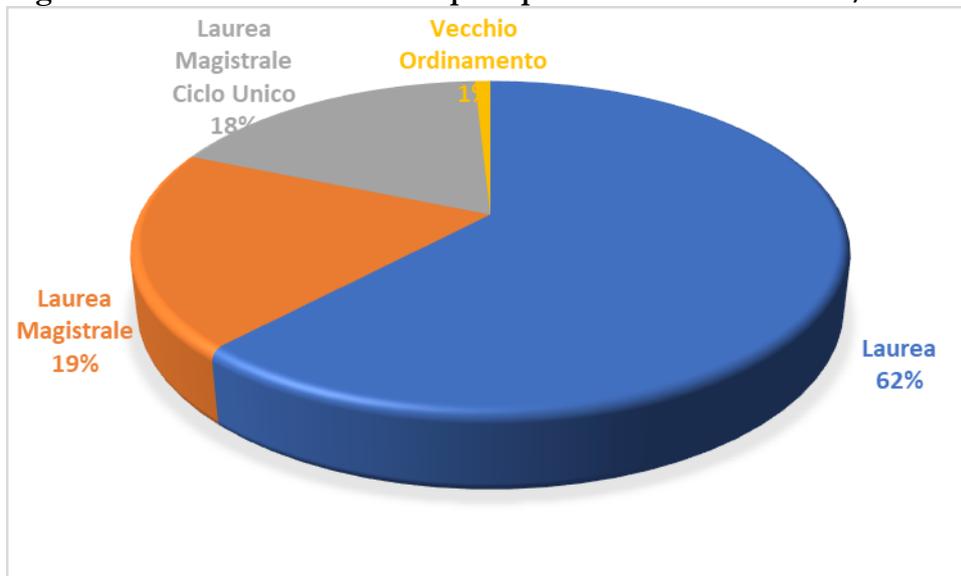
Negli ultimi anni il numero degli iscritti si è ridotto, riflettendo la diminuzione dei tempi medi di conseguimento del titolo e il corrispondente aumento dell'incidenza degli studenti regolari. A partire dall'a.a. 2016/2017 si osserva un trend in crescita.

Figura 3 – Andamento delle iscrizioni al sistema universitario dall'a.a. 2010/2011 all'a.a. 2018/2019



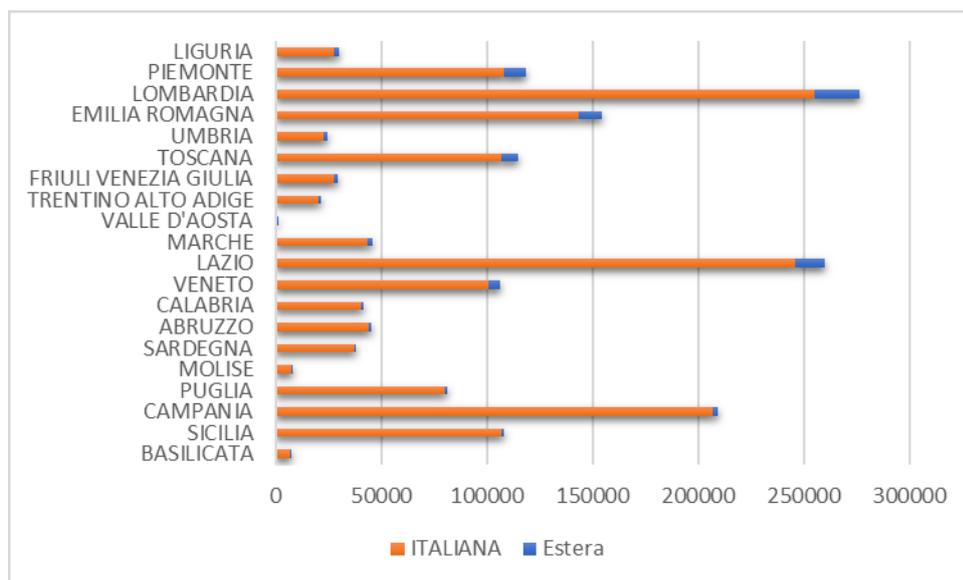
La ripartizione degli iscritti in percentuale per tipo di corso non subisce significativi cambiamenti nel tempo. Nella figura sottostante ne riporta la composizione percentuale con riferimento all'a.a. 2018/2019.

Figura 4 – Percentuale di iscritti per tipo di corso dell'a.a. 2018/2019



La percentuale a livello di sistema degli studenti stranieri iscritti di cittadinanza straniera, è pari a 5,2%. Nella figura seguente si riporta il dato disaggregato per regione del corso di studio. Le regione con maggiore incidenza percentuale sono Liguria, Piemonte, Lombardia ed Emilia Romagna.

Figura 5 – Iscritti a.a. 2018/2019 per tipo cittadinanza e per regione sede dei corsi di studio



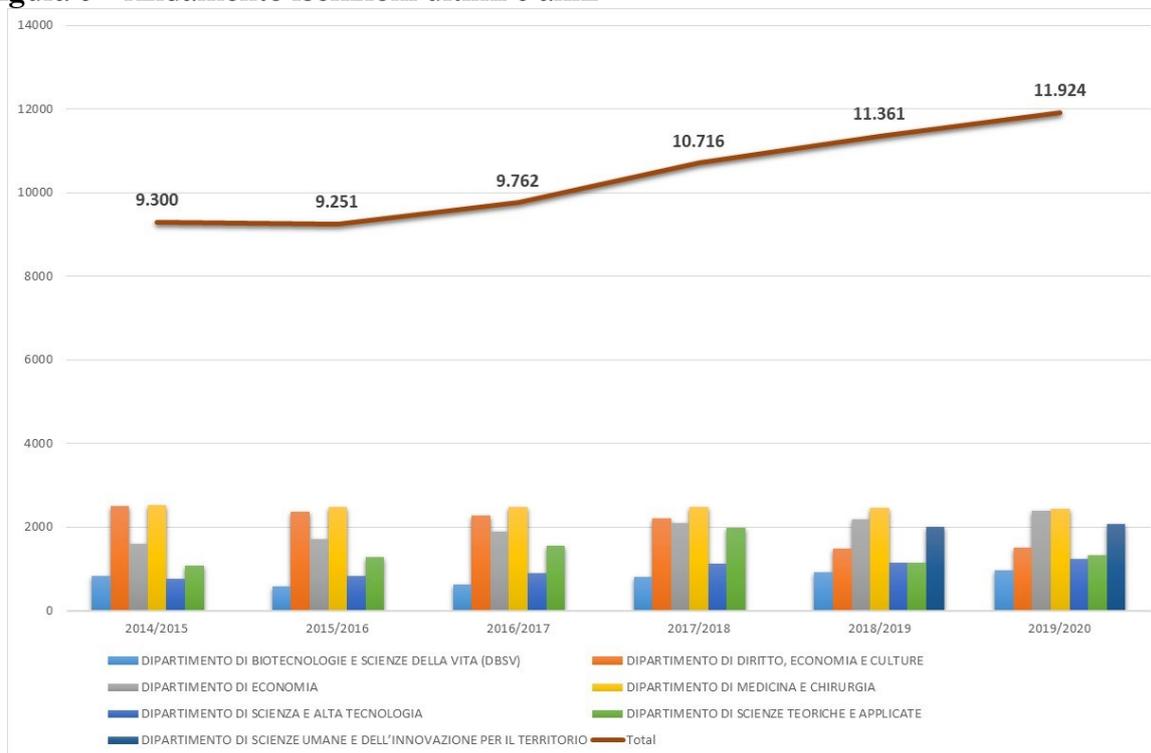
2.2 L'Ateneo

Ogni anno l'Ateneo predisponde, 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. 2019/2020, 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 6 si riporta l'andamento delle iscrizioni negli ultimi cinque anni accademici, sia complessivamente che per Dipartimento.

Figura 6 – Andamento iscrizioni ultimi 6 anni



Il personale di ruolo dell'Ateneo negli ultimi tre anni solari è riportato in Tabella 1 (docenti e ricercatori) e in Tabella 2 (personale tecnico amministrativo e dirigenti).

Tabella 1 – Personale docente e ricercatore al 31 dicembre

Dipartimento	2019					2018					2017					
	PO	PA	RU	RD	tot	PO	PA	RU	RD	Tot.	PO	PA	RU	RM	RD	Tot.
Economia	14	16	6	4	40	12	16	6	5	39	10	18	7		3	38
Biotecnologie e Scienze Della Vita	13	29	11	7	60	12	30	11	4	57	11	28	17		4	60
Medicina e Chirurgia	19	40	15	7	81	22	37	15	8	82	24	33	20	1	5	83
Scienze teoriche e applicate	10	15	8	6	39	12	21	9	6	48	12	23	9		2	46
Diritto, economia e culture	13	20	12	2	47	14	23	14	6	57	11	24	15		4	54
Scienza e alta tecnologia	14	36	9	10	69	15	40	12	12	79	12	45	13		8	78
DISUIT	5	17	7	7	36											
Scienze chirurgiche e morfologiche																
Medicina clinica e sperimentale																
Totale	88	173	68	43	372	87	167	67	41	362	80	171	81	1	26	359

Tabella 2 – Personale tecnico amministrativo al 31 dicembre

Ruolo	2019	2018	2017	2016	2015
Personale TA a tempo indeterminato	311	316	307	309	301
Dirigente a tempo indeterminato	3	2	2	2	2
Personale TA a tempo determinato	4	2	11	12	14
Dirigente a contratto	2	2	3	2	2
Personale in comando	2	2	2	1	3
Totale	322	324	325	326	322

2.3 La Pianificazione strategica in Ateneo

Nel corso del 2019, per la prima volta, l'Ateneo ha portato a termine un processo formale di pianificazione strategica.

L'esigenza di avvalersi delle più efficaci prassi di governo, e di meglio adeguarsi ai protocolli di assicurazione della qualità, ha indotto la nuova Governance a designare una Delegata per il Piano Strategico di Ateneo con il mandato di avviare, sin dal primo giorno del suo insediamento (novembre 2018), il processo di pianificazione che, affiancata da una apposita Commissione (denominata Commissione Piano Strategico), ha portato alla redazione del Piano Strategico (approvato a giugno 2019).

Nel percorso di pianificazione strategica è stata utilizzata l'analisi SWOT per valutare i punti di forza (Strengths), le debolezze (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats)

L'analisi condotta ha portato all'identificazione dei principali gap da colmare nonché i fattori critici da potenziare e, per conseguenza, sono state definite le priorità strategiche future. In Tabella 3 si riportano i punti di forza e di debolezza, le principali minacce e le opportunità rilevati con l'analisi SWOT, anche richiamati nel Piano Integrato 2019-2021.

La valutazione congiunta degli obiettivi caratterizzanti l'Orientamento Strategico di Fondo del programma elettorale e degli esiti della analisi SWOT, ha messo in evidenza alcuni gap tra ciò che siamo (esito della analisi SWOT) e ciò che vorremmo essere. Questi gap sono stati ricondotti a 5 ambiti di intervento e denominati "priorità strategiche", ambiti in cui concentrare l'attenzione e gli sforzi affinché il nostro Ateneo diventi un luogo in grado di offrire "opportunità di crescita per i singoli e la collettività".

Le "priorità strategiche" identificate sono le seguenti:

1. Qualità, in tutti gli ambiti di attività
2. Internazionalizzazione
3. Innovazione e interdisciplinarietà
4. Radicamento sul territorio
5. Identità distintiva

In Tabella 4 sono riportate le 5 priorità strategiche e per ciascuna di esse le linee di azione.

Le priorità strategiche sono intese come le linee guida sulla quali di innestano i programmi futuri dell'Ateneo, i progetti da realizzare, gli obiettivi da conseguire, le aree sulle quali verterà la misurazione dei risultati e la valutazione delle performance.

Esse hanno guidato la redazione dei Piani strategici dei Dipartimenti, e la redazione del Piano Integrato 2019-2021. Dagli obiettivi strategici e dalle linee di azione sono stati individuati gli obiettivi per il personale tecnico amministrativo in una logica a cascata.

Il processo che porta alla definizione degli obiettivi per il personale tecnico amministrativo è rappresentato in Figura 7.

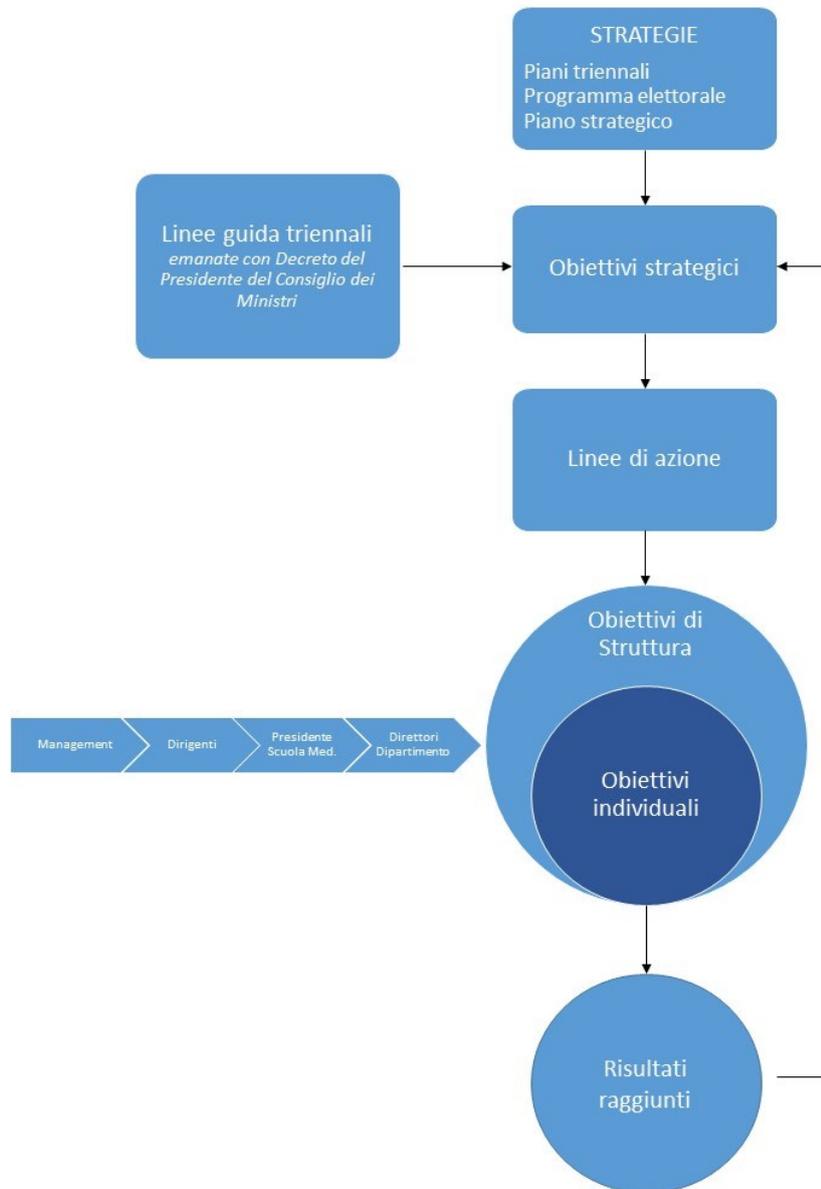
Tabella 3 – Analisi SWOT

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Attenzione allo studente durante il percorso formativo • Successo del placement ed elevate percentuali di occupati ad un anno dalla laurea (indagini AlmaLaurea) • Trend in crescita delle immatricolazioni e delle iscrizioni nella quasi totalità dei corsi di Laurea ad accesso libero • Eccellenza nella ricerca in alcuni ambiti disciplinari • Multidisciplinarietà in un contesto dimensionalmente contenuto e favorevole alla fertilizzazione incrociata dei saperi • Politica di reclutamento che ha privilegiato le procedure comparative per il passaggio in 1° fascia, assicurandosi un corpo docente qualificato • Professionalità del PTA • Presenza di un articolato piano di formazione del personale TA • Efficienza in alcune prassi riconosciute anche nei protocolli di benchmarking • Potenzialità di valorizzazione di alcune strutture (Campus Bizzozzero) • Elevata solidità economico-finanziaria con significativa disponibilità di riserve da destinare ad investimenti • Elevata affidabilità dell'ateneo in sede di eventuali richiesta di finanziamenti bancari 	<ul style="list-style-type: none"> • Scarsa numerosità di studenti di elevato livello (soprattutto matricole lauree triennali) • Carenza di elementi distintivi rispetto ai competitor locali con riferimento all'offerta formativa, in particolare CdL • Internazionalizzazione offerta formativa e studenti contenuta e disomogenea tra i dipartimenti • Inattività di alcuni docenti sul fronte dei prodotti di ricerca • Qualità dei prodotti di ricerca migliorabile in alcune aree scientifico-disciplinari • Interazione con il territorio migliorabile (progetti di ricerca cofinanziati) • Esigenza di razionalizzazione/omogeneizzazione di talune procedure amministrative tra le diverse sedi dell'ateneo • Piano di sviluppo del PTA limitato alla definizione dei percorsi formativi. • Processi di comunicazione non adeguati sia interni che esteri • Limitata visibilità dell'Ateneo sul territorio, a livello nazionale ed internazionale • Insufficienza di aule (soprattutto nella sede di Varese – Monte Generoso) rispetto agli studenti frequentanti e ai corsi assegnati • Necessità di interventi edilizi importanti su più edifici • Mezzi pubblici di collegamento tra le sedi universitarie di Varese, e Como e le stazioni ferroviarie inefficienti
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di sviluppo di progetti di ricerca interdisciplinari e fertilizzazione incrociata delle conoscenze • Possibilità di incremento degli studenti iscritti subordinata al potenziamento delle strutture (aule, mense e residenze universitarie) e dei trasporti • Potenziamento e sviluppo del Campus universitario di Bizzozzero a Varese, e dei poli di Sant'Abbondio e Via Valleggio a Como a vantaggio della maggiore attrattività dell'Ateneo, dell'aumento del senso di identità e di appartenenza • Opportunità di maggior qualificazione dell'utenza studentesca (soprattutto lauree triennali) anche mediante l'istituzione di corsi di laurea innovativi e "challenging" (es. <i>Double Degree</i>) • Costituzione del polo medico di Busto • Contesto territoriale e geografico interessante per la costituzione di alleanze e l'attivazione di progetti congiunti cofinanziati 	<ul style="list-style-type: none"> • Incertezza sulla disponibilità delle risorse pubbliche • Presenza di molte università concorrenti che insistono sul medesimo bacino geografico e aree contigue • Risorse limitate per il reclutamento di docenti e PTA • Cambiamenti negli interessi delle nuove generazioni e nei bisogni formativi richiesti dal mercato del lavoro che richiedono risposte concrete e innovative

Tabella 4 – Obiettivi strategici e linee di azione

1. QUALITÀ	2. INTERNAZIONALIZZAZIONE
<ul style="list-style-type: none"> • Innalzamento il livello qualitativo degli studenti in ingresso • Miglioramento il percorso di apprendimento (riduzione tassi di abbandono, riduzione tempi di laurea) • Aumento della produzione scientifica di qualità (aumentare il numero degli inattivi e innalzare la valutazione media delle pubblicazioni) • Efficienza dei processi amministrativi • Efficacia dei processi di comunicazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del numero di studenti stranieri • Incremento mobilità studenti italiani • Potenziamento Visiting professor • Sviluppo progetti di ricerca con università straniere • Potenziamento iniziative di double degree
3. INTERDISCIPLINARIETÀ E INNOVAZIONE	4. RADICAMENTO SUL TERRITORIO
<ul style="list-style-type: none"> • Interventi di manutenzione dell'offerta formativa in ottica non conservativa tesi all'innovazione e alla interdisciplinarietà • Iniziative di ricerca/didattica che coinvolgono sinergicamente più dipartimenti e/o altri atenei su temi di frontiera • Iniziative di stimolo e supporto all'avvio di spin off e di processi innovativi per il territorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Attenzione ai bisogni di formazione delle istituzioni e persone presenti sul territorio • Sviluppo di progetti di ricerca cofinanziati con soggetti del territorio • Iniziative di divulgazione dei risultati della ricerca sul territorio • Potenziamento di iniziative con gli attori del territorio a vantaggio degli studenti (stage, placement, alternanza università-lavoro...) • Riconoscimento del ruolo svolto dall' ateneo a vantaggio del territorio
5. IDENTITÀ DISTINTIVA	
<ul style="list-style-type: none"> • Offerta formativa con caratteristiche distintive • Peculiarità della ricerca • Affermazione di una buona reputazione e immagine sul territorio 	

Figura 7 – Dalla pianificazione strategica alla performance organizzativa



3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1 Performance organizzativa

Gli obiettivi di performance organizzativa definiti nel Piano Integrato 2019-2021 sono riportati in Figura 8. In Figura 9 invece si riportano le azioni previste dal progetto HUMAN RESOURCES STRATEGY FOR RESEARCHERS (HRS4R). Si rimanda alla pagina web dedicata per maggiori dettagli sulle finalità del progetto <https://www.uninsubria.eu/research/hr-excellence-research-uninsubria>.

Ciascun obiettivo è stato assegnato ad una o più unità organizzative. Sono state esplicitate le attività previste e definiti gli indicatori per misurare il raggiungimento dell'obiettivo assegnato e i livelli di performance codificati in Soglia, Intermedio e Target.

I passaggi della pianificazione operativa degli obiettivi sono stati i seguenti:

- il Consiglio di Amministrazione con deliberazione **18 luglio 2018, n. 161** ha approvato gli ambiti entro cui definire gli obiettivi operativi. Per il 2019 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 attraverso un file in condivisione. 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
- **L'assegnazione** degli obiettivi 2019 per il personale tecnico-amministrativo è avvenuta con DDG 31 maggio 2019, n. 369. Sono stati assegnati gli obiettivi a tutte le strutture organizzative, molti dei quali trasversali a più strutture, con l'identificazione della UOR capofila e delle UOR coinvolte.
- **Rimodulazioni** successive sono state approvate con:
 - DDG 31 luglio 2019, n. 515
 - DDG 11 dicembre 2019, n. 908 a valle del monitoraggio annuale effettuato a inizio ottobre con riferimento 30 settembre

Figura 8 – Obiettivi performance organizzativa anno 2019 rispetto alle priorità strategiche

1.	2.	3.	4.	5.
QUALITÀ	INTERNAZIONALIZZAZIONE	INTERDISCIPLINARIETÀ E INNOVAZIONE	RADICAMENTO SUL TERRITORIO	IDENTITÀ DISTINTIVA
DIDATTICA			COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE	
<ul style="list-style-type: none"> Migliorare il supporto a studenti per la ricerca bibliografica sul portale Insubre Miglioramento dei Servizi Segreterie Studenti Aumento dei Servizi di accoglienza per gli studenti beneficiari del Diritto allo studio Miglioramento del sistema di assicurazione della qualità anche ai fini dell'accreditamento periodico 			<ul style="list-style-type: none"> Potenziamento delle azioni di Orientamento 	
RICERCA				
<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo delle azioni previste dal Progetto HSR4R Azioni 1, 3, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 19, 20 Aumento del numero dei ranking internazionali in cui l'Ateneo è presente 	RICERCA	RICERCA		
	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo delle azioni previste dal Progetto HSR4R, Azioni 4,5,6,16 	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo delle azioni previste dal Progetto HSR4R, Azioni 12, 14 		
PERSONALE				
<ul style="list-style-type: none"> Migliorare il sistema di rendicontazione delle presenze del personale PTA 				
SEMPLIFICAZIONE				
<ul style="list-style-type: none"> Implementazione del sistema PICA per le domande concorsi PTA Completamento implementazione della Digitalizzazione flusso decreti Modellizzazione ed eventuale revisione procedura per la gestione degli assegni di ricerca Implementazione della modalità di incasso tramite il circuito PagoPA 				
INFRASTRUTTURE			TRASPARENZA E PREVENZIONE CORRUZIONE	
<ul style="list-style-type: none"> Attivazione servizio di network vulnerability scan per compliance con le Misure Minime di sicurezza ICT AgID e per accountability in ottica GDPR. Aumento delle infrastrutture di accesso WiFi Sostenibilità ambientale e efficientamento energetico 			<ul style="list-style-type: none"> Misure anticorruzione previste nel Piano di ateneo per la prevenzione della corruzione 	

Figura 9 Azioni previste nel Progetto HSR4R

Type of Action	Description/ related gap	Quarters	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
COMMUNICATION ACTIONS: internal communication to promote current practices; translation of Italian documents into English, in order to maximize international attractiveness and access										
Action n. 2	Promotion of Integrity and Ethics policies, culture and procedures									R.U. Communication Service
Action n. 7	Communication Plan to increase the effectiveness and visibility of permanent and future initiatives and services for potential, new and senior researchers ("Onboarding", "Welcome" and "Career Path" initiatives)									R.U. Communication Service
Action n. 8	Coordination of collection of Public engagement initiatives and improvement of their visibility									R.U. Quality Assurance Support Office
Action n. 11	Promotion of institutional figures, confidential and informal assistance, services and procedures dealing with complaints/appeals									R.U. Communication Service
FORMALIZATION ACTIONS: formalization of existing practices that have not yet been formally transcribed and implemented										
Action n. 3	Drawing up of administrative guidelines for planning and managing research funded projects									R.U. Research Office
Action n. 4	"Onboarding" initiatives: mapping of measures and services dedicated to attract international researchers									R.U. Research Office
Action n. 5	"Welcome" initiatives: functional re-organisation of information, tools and services dedicated to researchers' mobility (incoming)									R.U. Training and Research Area
Action n. 6	"Career Path" initiatives: definition of a chart of services related to researchers' mobility (outgoing) and career development									R.U. HR Service
DEVELOPMENT ACTIONS: development or introduction of new internal rules, services, practices, procedures										
Action n. 1	Regulatory revision of Code of Ethics and Code of Conduct; new composition of Ethical Commission integrated with Research Ethical Experts									R.U. General Affairs Office
Action n. 9	Definition of a Policy on Open Transparent and Merit-based Recruitment (with English version).									R.U. HR Service
Action n. 10	Definition of a Personal Career Development Plan PCDP jointly drawn by Supervisors and PhD students (R1)									R.U. Doctoral School

Il consuntivo dei risultati raggiunti nell'anno 2019 e le valutazioni dei comportamenti organizzativi sono stati effettuati dal 10 gennaio al 20 febbraio 2020; in entrambi i casi le attività sono state realizzate con l'impiego del modulo Risorse Umane di U-GOV.

La Tabella 5 riassume, con riferimento agli obiettivi di struttura assegnati, e per ciascun di essi, il livello di performance raggiunto. Se l'obiettivo era trasversale e quindi è stato assegnato a più unità organizzative, è stato riportato il conteggio dei livelli di performance raggiunti dalle varie unità organizzative coinvolte. Il dettaglio di quanto è stato fatto per ciascun obiettivo è riportato nell'allegato 1 (file estratto dall'applicativo Ugov modulo Performance utilizzato per la rendicontazione dei risultati).

Tabella 5 - Sintesi dei livelli di performance degli obiettivi di struttura assegnati nel 2019 al personale t/a

Obiettivo	Descrizione obiettivo	Performance realizzata
A-Comunicazione istituzionale - 01 Azioni di Orientamento	realizzazione delle iniziative sulla base della programmazione stabilite dalla Commissione Orientamento di Ateneo e i servizi di orientamento al lavoro previsti nell'ambito di progetti nazionali o regionali cui aderisce l'Ateneo	TARGET
A-Comunicazione istituzionale - 02 Regolamento per concessione del Patrocinio e dell'uso del Sigillo di Ateneo	Predisposizione di una bozza di Regolamento per concessione del Patrocinio e dell'uso del Sigillo di Ateneo per delibera Organi di Governo	TARGET
B-Didattica - 03 Accreditamento AVA	Supporto al PQA nella redazione di linee guida utili a fornire indicazioni operative alle diverse commissioni di AQ al fine di consolidare e migliorare il funzionamento del sistema di AQ	TARGET
B-Didattica - 04 Documentazione attività e servizi di orientamento e placement in	Documentare l'attività dei servizi orientamento e placement in ottica di qualità.	TAREGT



Obiettivo	Descrizione obiettivo	Performance realizzata
un'ottica di qualità		
B-Didattica - 05 Information Literacy - Efficacia ricerca bibliografica	potenziamento dell'efficacia della ricerca bibliografica e dell'accesso alle risorse elettroniche d'ateneo. Aggiornamento e personalizzazione dell'interfaccia del Portale Insubre Insubria Biblioteche e risorse elettroniche con particolare riferimento alla sezione relativa alle Banche dati.	Obiettivo realizzato da 5 UOR: 5 TARGET
B-Didattica - 06 Information Literacy - Documentazione per ricerca bibliografica - doc supporto	Documentazione a supporto della ricerca bibliografica pubblicata sul portale Insubre e sul Portale Ateneo.	Obiettivo realizzato da 5 UOR: 5 TARGET
B-Didattica - 07 Information Literacy - Documentazione per ricerca bibliografica - doc inglese	Documentazione in lingua inglese a supporto della ricerca bibliografica pubblicata sul portale Insubre e sul Portale d'Ateneo.	Obiettivo realizzato da 5 UOR: 5 TARGET
B-Didattica - 08 Servizi di accoglienza Diritto allo studio	estensione del servizio di ristorazione a favore degli studenti beneficiari del diritto allo studio mediante ricerca di nuovi esercizi commerciali da convenzionare con l'Ateneo	Obiettivo realizzato da 2 UOR: 2 TARGET
B-Didattica - 09 Servizi Segreterie Studenti	Miglioramento e/o ampliamento e adeguamento dei processi e delle procedure delle Segreterie studenti attraverso il sistema applicativo ES-SE3	Obiettivo realizzato da 3 UOR: 3 TARGET
B-Didattica - 10 Diploma supplement - rilascio automatico	Sperimentazione del rilascio Diploma supplement in automatico limitatamente agli studenti, coorte 2017/18, del corso di laurea magistrale in Chimica, sessione di luglio e sperimentazione su altre lauree magistrali.	Obiettivo realizzato da 6 UOR: 6 TARGET
C-Ricerca - 11 Progetto HRS4R - azione 01	Action 1: REGULATORY REVISION of CODE OF ETHICS and CODE OF CONDUCT . Nomina di specifica commissione senatoriale incaricata della revisione del Codice etico.	1 TARGET
C-Ricerca - 12 Progetto HRS4R - azione 03	Action 3: Drawing up of administrative guidelines for planning and managing research funded projects L'obiettivo consiste nel fornire supporto alla revisione delle linee guida, in particolare per gli aspetti legati alla mappatura dei progetti di ricerca e delle loro spese.	Obiettivo realizzato da 2 UOR: 2 TARGET
C-Ricerca - 13 Progetto HRS4R - azione 04	Action 4: Onboarding"" initiatives: mapping of measures and services dedicated to attract international researchers - Definizione di un profilo di presentazione dell'Ateneo, che valorizzi le principali linee di ricerca in italiano e in inglese e promozione dell'Ateneo sulle piattaforme di partner search.	1 TARGET
C-Ricerca - 14 Progetto HRS4R - azione 05	Action 5: ""Welcome"" initiatives: functional re-organisation of information, tools and services dedicated to researchers' mobility (incoming). Progettazione, anche in collaborazione con gli Enti locali di Como e di Varese, di un servizio di accoglienza per i ricercatori internazionali ed extra UE in particolare	Obiettivo realizzato da 2 UOR: 2 TARGET
C-Ricerca - 15 Progetto HRS4R - azione 06	Action 6: ""Career Path"" initiatives: definition of a chart of services related to reserchers' mobility (outgoing) and career development. Mappatura di informazioni, servizi legati alla mobilità dei docenti.	TARGET
C-Ricerca - 16 Progetto HRS4R - azione 08	Action 8: Coordination of collection of Public engagement initiatives and improvement of their visibility. Censimento eventi 2015-17 (con INFO PRINCIPALI). Censimento con dati completi di 3 eventi di public engagement di ATENEO da inserire in SUA-RD, indicazioni ai Dipartimenti per il censimento con dati completi di 3 eventi di public engagement di DIPARTIMENTO in base alle linee guida SUA-RD TM/IS 2015-17.	Obiettivo realizzato da 2 UOR: 2 TARGET
C-Ricerca - 17 Progetto HRS4R - azione 09	Action 9: Definition of a Policy on Open Transparent and Merit-based Recruitment (with English version).	TARGET
C-Ricerca - 18 Progetto HRS4R - azione 10	Action 10: Definition of a Personal Career Development Plan PCDP jointly drawn by Supervisors and PhD students (R1)	TARGET
C-Ricerca - 19 Progetto HRS4R - azione 11	Action 11: Miglioramento e sviluppo in ottica di assicurazione della qualità delle pagine web dei CdS e proposta ai Dipartimenti di nuove pagine per la presentazione dell'attività (con sezioni su didattica, ricerca, terza missione e AQ e organizzazione).	TARGET
C-Ricerca - 19 Progetto HRS4R - azione 11	Action 11: Promotion of institutional figures, confidential and informal assistance, services and procedures dealing with complaints/appeals. Creazione di una pagina web dedicata alla gestione dei conflitti con par-	TARGET



Obiettivo	Descrizione obiettivo	Performance realizzata
	icolare riferimento a possibili conflitti tra dottorandi e supervisor; creazione pagina web per il comitato unico di garanzia e consigliera di fiducia; aggiunta di riferimenti per servizio di segnalazioni e reclami nelle principali pagine di contatto	
C-Ricerca - 20 Progetto HRS4R - azione 15	20 - Action 15: Implementation of participation of R2 on AIQUA-R Departmental Committee for the Quality of Research. Integrare le Commissioni AiQuaR di Dipartimento con un assegnista di ricerca, in modo da coinvolgere questa categoria di ricercatori prima non rappresentata in alcun organo.	TARGET
C-Ricerca - 21 Progetto HRS4R - azione 12	21 - Action 12: Scientific facilities optimisation	TARGET
C-Ricerca - 22 Progetto HRS4R - azione 13	22 - Action 13: Definition of a Policy of valorisation of the effort of researchers involved in externally funded projects (financial benefit and/or additional fundings)	TARGET
C-Ricerca - 23 Progetto HRS4R - azione 14	23 - Action 14: Definition of a training plan for researchers - Supporto informatico all'invio del questionario	Obiettivo realizzato da 2 UOR: 2 TARGET
C-Ricerca - 24 Progetto HRS4R - azione 16	Action 16: Formalization of opportunity to access to residentiality facilities for PhDs and post-doc researchers and promotion for all researchers. Formalizzazione di procedure di accoglienza nelle strutture residenziali dell'ateneo a favore di dottorandi, assegnisti e ricercatori internazionali.	TARGET
C-Ricerca - 25 Progetto HRS4R - azione 19	Action 19: Use of web-based tools for recruitment procedures of all researchers' categories. Adozione sistematica della piattaforma PICA per la gestione delle domande dei concorsi DOCENTI e nell'analisi per l'implementazione delle funzioni a supporto delle commissioni e per l'adozione di PICA per il reclutamento dei ricercatori.	Obiettivo realizzato da 2 UOR: 2 TARGET
C-Ricerca - 25 Progetto HRS4R - azione 19	Action 19: Use of web-based tools for recruitment procedures of all researchers' categories. Supporto all'avvio della gestione dei bandi di RECLUTAMENTO RICERCATORI con la piattaforma PICA	TARGET
C-Ricerca - 26 Progetto HRS4R - azione 20	Action 20: Implementation of a proper OTM-R QUALITY SISTEM focused on actions identified to fill the gaps underlined in OTM-R check-list (actions integrated with other foreseen actions or other ad hoc actions). In order to optimize and enhance its effectiveness, Transparency and Anti-corruption Plan will be integrated with a chapter dedicated to researchers' recruitment with specific goals and its results on OTM-R relevant aspects. Meanwhile, some actions related to OTM-R aspects as all the other actions identified for the HRS4R implementation process will be included in the annual performance plan of the administrative staff, which identifies for each specific goal, the administrative units responsible and other units involved in the action, indicators and targets.	Obiettivo realizzato da 2 UOR: 2 TARGET
C-Ricerca - 27 Presenza nei ranking internazionali	Analisi dei principali ranking internazionale in cui l'Ateneo non è presente e selezione di quelli in cui è possibile partecipare. Raccolta dati e invio per partecipare alla rilevazione The World university ranking. Partecipazione a qualche altro ranking sulla base delle indicazioni del gruppo di lavoro sui ranking della CRUI.	TARGET
D-Personale - 28 Gestione presenze PTA	Adeguamento nuovo sistema Start web per la gestione delle presenze del PTA.	INTERMEDIO
D-Personale - 29 Incarichi esterni dei docenti	L'Amministrazione universitaria, alla luce del quadro normativo vigente, unito alle pronunce della Corte dei Conti per violazioni da parte di docenti universitari in caso di attività extra lavorative non preventivamente autorizzate fatte salve le attività liberamente esercitabili o compatibili con il regime di impegno a tempo definito, ai poteri di controllo del Dipartimento della Funzione Pubblica e di vigilanza dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, è tenuta a svolgere una necessaria attività di vigilanza con finalità preventiva, dissuasiva e sanzionatoria sul corretto esercizio dell'attività extraistituzionale dei propri dipendenti. Controlli a campione di natura amministrativa e contabile.	TARGET
D-Personale - 30 Piano di sviluppo Competenze Digitali PTA	Redazione di un Piano di sviluppo delle COMPETENZE DIGITALI PTA Ateneo (gestione documentale, sicurezza informatica, tutela della privacy,	TARGET

Obiettivo	Descrizione obiettivo	Performance realizzata
	documento digitale e cartaceo...) al fine di acquisire maggiore consapevolezza e padronanza di mezzi e tecnologie informatica anche con riferimento a quanto previsto dal CAD e dal Piano triennale per l'informatica nella PA.	
D-Personale - 31 Ricognizione e aggiornamento DB titoli di studio PTA	Ricognizione e aggiornamento delle informazioni inerenti ai titoli di studio posseduti dal PTA in servizio al 1° gennaio 2019 (tempo indet + tempo det + dirigenti tempo indet + dirigenti a contratto) con relativo popolamento di CSA al fine di avere un quadro/report aggiornato.	TARGET
E-Semplificazione - 32 Procedure - Digitalizzazione flusso decreti	Revisione dei processi relativi all'approvazione dei provvedimenti. Studio dei flussi specifici per l'AOO. Attività di test e avvio del workflow con tutti i decreti dell'AOO sottoscritti digitalmente.	Obiettivo realizzato da 47 UOR: 47 TARGET
E-Semplificazione - 33 Procedure - Modellazione	Modellazione di una procedura per la gestione degli assegni di ricerca dipartimentali, senior e junior utile ad agevolare il lavoro dei Dipartimenti a seguito del passaggio delle competenze in materia di assegni di ricerca dal Servizio Ricerca ai Dipartimenti stessi	Obiettivo realizzato da 2 UOR: 2 TARGET
E-Semplificazione - 34 PagoPA	Revisione della gestione delle entrate di ateneo e delle procedure relative così da garantire il rispetto degli obblighi normativi per tale data. Analisi e revisione di tutti i procedimenti connessi agli introiti da parte di tutte le strutture coinvolte, così da implementare le corrette procedure attraverso gli applicativi in uso in Ateneo.	Obiettivo realizzato da 28 UOR: 1 SOGLIA, 1 INTERMEDIO 26 TARGET
F-Infrastrutture - 35 Applicazione Regolamento di Ateneo per la sicurezza	Applicazione Regolamento di Ateneo per la sicurezza: bozza deleghe per il DG finalizzate a nominare i responsabili gestionali, supporto, su richiesta del DG, per l'individuazione dei potenziali responsabili gestionali, predisposizione delle attività relative al percorso formativo da assicurare ai responsabili gestionali nominati	TARGET
F-Infrastrutture - 36 Collegio Cattaneo Varese - miglioramento servizi	Nuova gara per la sostituzione delle piastre elettriche di cottura e dei forni.	SOGLIA
F-Infrastrutture - 37 Infrastrutture di accesso WiFi	Realizzazione di postazioni di ricarica dispositivi mobili nei locali adibiti a studio, ristoro e svago.	TARGET
F-Infrastrutture - 37 Infrastrutture di accesso WiFi	Ampliamento della copertura wifi nei locali adibiti a studio, ristoro e svago per migliorare la fruibilità e l'usabilità dei servizi digitali in Ateneo tramite l'utilizzo dei terminali degli utenti (BYOD), in particolare per supportare l'utilizzo di strumenti informatici nelle attività didattiche (fruizione di contenuti multimediali, accesso a strumenti elearning, test e verifiche di apprendimento on-line, teledidattica, etc.)	TARGET
F-Infrastrutture - 38 Sicurezza ICT	Attivazione del servizio di network vulnerability scan per compliance con le Misure Minime di sicurezza ICT AgID e per accountability in ottica GDPR con lo scopo di supportare i gestori di sistemi IT interni all'Ateneo nell'identificazioni di eventuali problematiche di sicurezza e monitorare l'attuazione delle azioni rimediali necessarie a tutelare il patrimonio informativo e i dati personali del cui trattamento è Titolare l'Ateneo.	TARGET
F-Infrastrutture - 39 Sostenibilità ambientale e efficientamento energetico	Individuazione di possibili interventi nell'ambito della "sostenibilità ambientale" e dell'efficientamento energetico	TARGET
H-Trasparenza e prevenzione della corruzione - 40 Anticorruzione - Gestione conflitti interesse/incarichi esterni docenti	Ricognizione degli incarichi esterni svolti dai docenti dell'Ateneo al fine di verificare possibili conflitti presenti e verifica della necessità di riformulazione del regolamento degli incarichi esterni.	TARGET
H-Trasparenza e prevenzione della corruzione - 41 Anticorruzione - Revisione procedura whistleblowing	Revisione della procedura del Whistleblowing	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 (DDG 31 luglio 2019, n. 515 e DDG 11 dicembre 2019, n. 908).

La rimodulazione 515/2019 ha riguardato:

- inserimento di un nuovo obiettivo per il rilascio automatico del diploma supplement. L'obiettivo ha coinvolto più unità organizzative e di conseguenza sono stati rideterminati i pesi degli altri obiettivi

- differito al 2020 l'obiettivo che prevede l'utilizzo della piattaforma PICA per le domande concorsi PTA
- miglioramento nella definizione di due obiettivi relativi all'anticorruzione, Gestione conflitti interesse/incarichi esterni docenti e Revisione procedura whistleblowing. Esplicitato l'indicatore in termini quantitativi/attività da svolgere e modificati i livelli di performance per connetterli alla realizzazione delle attività previste

La rimodulazione 908/2019 ha riguardato:

- revisione di alcune azioni relative al Progetto HRS4R a seguito delle decisioni prese dall'implementation committee il 26 novembre 2019

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

3.2 Performance individuale

La valutazione della performance individuale si compone di tre diverse sezioni:

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 6 – 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	95
	Capacità di differenziazione delle valutazioni	5
Dirigenti	Obiettivi del Direttore Generale	20
	Obiettivi di struttura	65
	Capacità di differenziazione delle valutazioni	5
	Competenze trasversali	10
Personale di categoria EP titolare di posizione organizzativa	Obiettivi del Direttore Generale	10
	Obiettivi di struttura	60
	Capacità di differenziazione delle valutazioni	5
	Competenze trasversali	25
Personale di categoria EP senza posizione organizzativa	Obiettivi del Direttore Generale	10
	Obiettivi individuali	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 2019-2021.
- Il 6 maggio 2020 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 2019, proponendo i livelli di raggiungimento degli obiettivi.
- Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 13 maggio 2020, 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 il periodo 1° gennaio - 31 dicembre 2019.

3.2.1 Performance del Direttore Generale

Per l'anno 2019 la misurazione della performance individuale del Direttore Generale si compone di tre parti, ciascuna con peso differente:

Tabella 7 – Composizione della valutazione della performance del Direttore Generale per l'anno 2019

Componente	Peso
1. risultati conseguiti dall'Ateneo rispetto ad alcuni indicatori significativi	40%
2. obiettivi individuali	55%
3. capacità di differenziazione delle valutazioni	5%

1. I risultati conseguiti dall'Ateneo rispetto ad alcuni indicatori significativi

I risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso permettono di valutare l'esito finale che l'azione dell'Amministrazione, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento. Gli indicatori per il 2019 sono stati riportati nella Tabella 5 del Piano Integrato 2019-2021. In Tabella 8 si riassumono i risultati raggiunti per ciascuno di essi (i risultati sono anche stati riportati nel successivo Piano Integrato 2020-2022, Tabella 14, in quanto elemento di ingresso per definire gli obiettivi del ciclo successivo).

Tabella 8 – Risultati conseguiti dall'Ateneo rispetto ad alcuni indicatori significativi fissati nel Piano Integrato 2019-2021

Finalità strategiche	Obiettivo	Criterio di misura	Target	Risultati
Qualità' <i>a) strutture</i> <i>b) servizi di supporto</i>	<i>a) strutture</i> Individuazione delle azioni necessarie concordate/condivise con il dirigente di area, per garantire funzionalità e fruibilità di spazi ad oggi non sempre idonei (anche per motivi di sicurezza) <i>b) servizi di supporto</i> revisione procedure interne finalizzate in modo	<i>a) strutture</i> piano edilizio <i>b) servizi di supporto</i> questionari utenti (good practice)	<i>a) strutture</i> completamento azioni previste dal piano <i>b) servizi di supporto</i> punteggio minimo 3,5	<i>a)</i> sono stati realizzati gli interventi previsti <i>b)</i> la valutazione media ha avuto per ogni servizio un punteggio superiore a 3,5 (intervallo



Finalità strategiche	Obiettivo	Criterio di misura	Target	Risultati
	particolare ad innalzare la qualità della comunicazione interna/esterna			valutazioni da 3,7 a 4,3)
Internazionalizzazione Rafforzare la dimensione internazionale della didattica/formazione	Incremento N° accordi con università straniere da concondare/condividere con il delegato alla internazionalizzazione	n.ro di nuovi accordi	+5 nuovi accordi con atenei stranieri	Sono stati sottoscritti 33 nuovi accordi nel 2019
Innovazione/ Interdisciplinarietà	Potenziamento strutture di supporto alla ricerca: partecipazione a bandi	n.ro bandi	+ 20%	Raccolta in excel dei progetti presentati dai docenti per la partecipazione ai bandi; avvio acquisizione del software finalizzato alla raccolta e gestione delle informazioni
Radicamento sul territorio Attivazione di alleanze con ricadute positive per l'università in termini di nuove risorse acquisite	Reperimento fondi "non ministeriali" da concordare/condividere con il delegato al fundraising e rapporti con il territorio	Risorse acquisite	+20%	I dati sui fondi "non ministeriali" incassati nel 2019 (e nel 2018 per il confronto) estratti dal sito SIOPE evidenziano un incremento delle risorse acquisite pari a 26%
Identità distintiva Affermazione di una buona reputazione e immagine sul territorio	Aumentare la partecipazione volontaria ai ranking internazionali da concondare/condividere con il delegato della internazionalizzazione	N.ro di ranking a cui partecipare	Dagli attuali 6 a 8	L'Ateneo ha incrementato la partecipazione volontaria a 3 nuovi Ranking: THE ranking, QS, U-multiranking

Gli obiettivi riferiti alla priorità strategica "Qualità", "Internazionalizzazione", "Radicamento sul territorio" e "Identità distintiva" sono stati raggiunti.

Con riferimento alla priorità "Innovazione e Interdisciplinarietà" vi è stata una obiettiva difficoltà nel recuperare il dato numerico storico relativo alla partecipazione a bandi. Sono pertanto state avviate le attività necessarie alla acquisizione di due nuovi moduli della piattaforma informatica IRInSubria (Institutional Research Information System - Insubria), denominati IRIS "RM-Resource Management" e "AP-Activities and Projects", con attivazione a partire dal 2020. Tali moduli completeranno le informazioni sull'attività di ricerca (tra cui i progetti

presentati) in un unico repository strutturato (IRInSubria) fino ad ora dedicato soltanto alle pubblicazioni scientifiche

2. Obiettivi individuali del Direttore Generale

Gli obiettivi individuali del Direttore Generale sono stati assegnati dal Consiglio di amministrazione nella seduta di marzo 2019 in occasione dell'approvazione del documento di programmazione Piano Integrato 2019-2021 (Tabella 6). Anch'essi derivano dalle 5 priorità strategiche di Ateneo: qualità, internazionalizzazione, innovazione/interdisciplinarietà, radicamento sul territorio e identità distintiva.

Nella Tabella 9 sono riportati gli obiettivi 2019 assegnati al Direttore Generale e per ciascuno di essi il livello di performance raggiunto.

Tabella 9 – Risultati raggiunti per gli obiettivi individuali assegnati al Direttore Generale

Obiettivo n. 1	MIGLIORAMENTO DELLE PROCEDURE CONNESSE ALL'AQ			
<i>Priorità strategica</i>	Qualità			
<i>Descrizione obiettivo</i>	Individuazione delle criticità e implementazione del piano di azioni per il miglioramento della qualità			
<i>Indicatore</i>	Rispetto del piano di lavoro riferito alle attività gestionali			
<i>Criteri di misura</i>	% di completamento delle azioni in preparazione della visita di accreditamento periodico del sistema AQ			
<i>Peso e livelli di performance</i>	Peso	Soglia	Intermedio	Target
	10	50%	70%	100%
<i>Livello raggiunto</i>	TARGET			
Obiettivo n. 2	PRESIDIO QUALITÀ DELLE STRUTTURE			
<i>Priorità strategica</i>	Qualità			
<i>Descrizione obiettivo</i>	Monitoraggio del Piano Edilizio			
<i>Indicatore</i>	Stato avanzamento lavori			
<i>Criteri di misura</i>	% di completamento			
<i>Peso e livelli di performance</i>	Peso	Soglia	Intermedio	Target
	10	50%	70%	100%
<i>Livello raggiunto</i>	TARGET			
Obiettivo n. 3	POTENZIAMENTO UFFICIO INTERNAZIONALIZZAZIONE			
<i>Priorità strategica</i>	Internazionalizzazione			
<i>Descrizione obiettivo</i>	Riallocazione personale PTA			
<i>Indicatore</i>	Incremento personale ufficio internazionalizzazione Varese/Como			
<i>Criteri di misura</i>	Incremento di una FTE			
<i>Peso e livelli di performance</i>	Peso	Soglia	Intermedio	Target
	5	0,5 FTE	0,8 FTE	100%
<i>Livello raggiunto</i>	TARGET			
Obiettivo n. 4	POTENZIAMENTO UFFICIO RICERCA			
<i>Priorità strategica</i>	Innovazione/interdisciplinarietà			
<i>Descrizione obiettivo</i>	Riallocazione personale PTA			
<i>Indicatore</i>	Incremento personale ufficio ricerca Varese/Como			
<i>Criteri di misura</i>	Incremento di una FTE			
<i>Peso e livelli di performance</i>	Peso	Soglia	Intermedio	Target

	5	0,5 FTE	0,8 FTE	100%
<i>Livello raggiunto</i>	SOTTOSOGLIA			
Obiettivo n. 5	ALLEANZE			
<i>Priorità strategica</i>	Radicamento sul territorio			
<i>Descrizione obiettivo</i>	Attivazione di nuove alleanze/partnership strategiche con ricadute positive per l'università			
<i>Indicatore</i>	Nuovi accordi (comune, provincia, regione, associazioni industriali, API, ordini professionali...)			
<i>Criteri di misura</i>	N° 3 nuovi accordi e/o almeno 1 progetto strategico di ateneo cofinanziato con attori esterni			
<i>Peso e livelli di performance</i>	Peso	Soglia	Intermedio	Target
	5	3 accordi	1 progetto strategico	100%
<i>Livello raggiunto</i>	TARGET			
Obiettivo n. 6	MIGLIORAMENTO DELLA REPUTAZIONE/IMMAGINE DI ATENEONEO			
<i>Priorità strategica</i>	Identità distintiva			
<i>Descrizione obiettivo</i>	Potenziamento della comunicazione: individuazione delle azioni necessarie concordate con il delegato e il responsabile della comunicazione esterna			
<i>Indicatore</i>	Indici di reputazione (utilizzo di software per l'analisi dei testi a stampa)			
<i>Criteri di misura</i>	Associazioni di eventi positivi al nome Insubria $\geq 60\%$			
	Peso	Soglia	Intermedio	Target
	10	$\geq 10\%$	$\geq 30\%$	$\geq 60\%$
<i>Livello raggiunto</i>	TARGET			

3. Capacità di differenziazione delle valutazioni

La capacità di differenziazione delle valutazioni misura quanto il valutatore è in grado di differenziare le valutazioni. Il parametro, introdotto con l'aggiornamento al 2019 del Sistema di misurazione e valutazione delle performance su indicazione del Nucleo di Valutazione, è ristretto a Direttore Generale, ai Dirigenti e ai titolari di posizione organizzativa di categoria EP in quanto responsabili di unità organizzative sufficientemente numerose.

L'indicatore utilizzato per misurare la capacità di differenziazione delle valutazioni è il coefficiente di variazione, espresso come rapporto tra scarto quadratico medio e media delle valutazioni. Il coefficiente di variazione calcolato sull'insieme delle valutazioni espresse dal Direttore Generale (complessivamente 18 persone valutate) è pari a 13% ed è dato dal rapporto tra la media pari a 4,38 e la deviazione standard pari a 0,58.

3.2.2 Performance individuale del restante personale

Gli obiettivi di struttura assegnati nel 2019, per i quali è già stato riepilogato il livello di performance raggiunto in Tabella 5 sono 144. Complessivamente il livello di performance raggiunto è target per 140 obiettivi, intermedio 2 obiettivi e soglia 2 obiettivi.

Tutto il personale è anche valutato in rapporto alle competenze trasversali - comportamenti organizzativi. La valutazione dei comportamenti organizzativi è ponderata in maniera decrescente rispetto al ruolo professionale ricoperto, come già richiamato nella Tabella 6, 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 10 riepiloga le aree comportamentali previste per ciascuna scheda di valutazione utilizzata. Le schede sono allegate alla presente Relazione (Allegato 2).

Tabella 10 – 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/Valutatore valuta le persone afferenti alla propria unità organizzativa (in totale le unità di personale valutate sono state 318).

Nel 2019 il numero dei valutatori è pari a **50** così ripartiti:

Tabella 11 – Numero e tipologia di valutatori

Valutatori	N°
Direttore generale	1
Dirigenti	4
Direttore Dip. /Scuola di Medicina	8
EP	11

Responsabili	26
Totale	50

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 12), che risulta superiore al buono.

Tabella 12 – Media delle valutazioni per tipologia di scheda somministrata

SCHEDA DI VALUTAZIONE somministrata	Numero valutati	Media valutazioni
DIRIGENTE	4	4,5
EP e DIRETTORI CENTRI SERVIZI DIPARTIMENTI	20	4,66
RESPONSABILE AMMINISTRATIVO-GESTIONALE	36	4,74
RESPONSABILE TECNICO	24	4,68
OPERATIVO D	47	4,74
OPERATIVO B C	187	4,7
Totale	318	4,7

Nel Sistema di misurazione è stata definita la corrispondenza tra livello di performance raggiunto e punteggio (Tabella 13) e tra valutazione media nella scheda comportamenti e punteggio (Tabella 15).

Tabella 13 – Puntoli assegnati agli obiettivi in base al risultato raggiunto

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

Tabella 14 – Corrispondenza tra valutazione finale nella scheda comportamenti e punteggi

Valutazione finale	Puntoli
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:

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



Dove P_i è il punteggio raggiunto nella valutazione i -esima ed il P_i è il valore del peso attribuito alla valutazione i -esima (i pesi per figura professionale sono riportati nella Tabella 6).

La Tabella 15 riepiloga la performance complessiva individuale per ogni valutato.

Tabella 15 – Performance complessiva conseguita dai valutati nel 2019

Performance complessiva individuale	n.ro di valutati
75-80	2
81-85	1
86-90	2
91-95	10
95-100	302

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ – il progetto Good Practice

L'Ateneo partecipa al progetto Good Practice da diversi anni. Il progetto, promosso dal Politecnico di Milano che vede la partecipazione di oltre trenta atenei italiani, 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 conclusa (con analisi dei dati riferiti all'anno 2018) ha previsto tre aree di analisi:

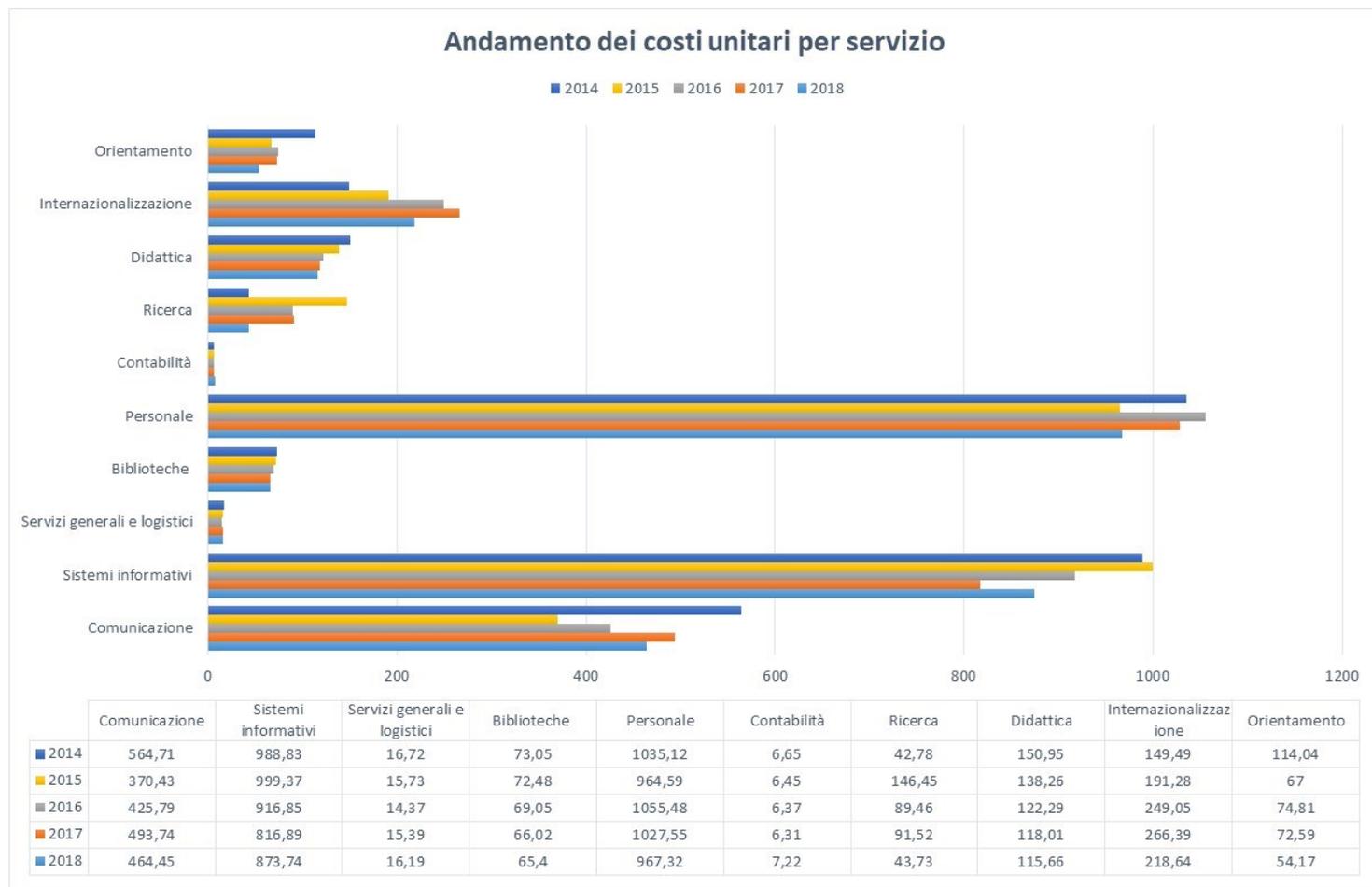
1. Costi ed efficienza, finalizzata alla misurazione delle risorse dedicate ai servizi amministrativi di supporto in termini di costi totali, costi unitari e full-time equivalent (FTE). Viene condotta in modo gerarchico misurando dapprima le risorse complessive per l'ateneo, poi le risorse dedicate a 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 Performance Individuale ed Cruscotto del Direttore Generale.

Nella Tabella 16 sono riportati per ciascun servizio i costi totali e i costi unitari, ottenuti dividendo il costo totale per il driver individuato, per l'anno 2018 mentre nella Figura 10 si riporta l'andamento dei costi unitari dal 2014 al 2018.

Tabella 16 – Dati GP 2018

servizi	costo complessivo 2018 (arrotondato all'euro)	costo unitario 2018	conteggio
Pianificazione controllo e statistica	608.313	3,80	€/ (valore tot proventi + costi (MGL€))
Assicurazione qualità, Accredитamento, Valutazione	428.388	n.d	
Contabilità	1.155.251	7,22	€/ (valore tot proventi + costi (MGL€))
Affari legali e istituzionali	551.964	804,61	€/ (PTA+DOC+RIC+CEL)
Comunicazione	483.952	464,45	€/ numero tot. unità di personale
Servizi sociali e welfare	71.075	103,61	€/ (PTA+DOC+RIC+CEL)
Personale	1.007.950	967,32	€/ numero tot. unità di personale
Internazionalizzazione docenti, ricercatori e ta	30.646	n.d	€/ (n. di docenti, personale TA e ricercatori in mobilità, sia in entrata che in uscita)
Orientamento in entrata	196.249	54,17	€/ n. immatricolati laurea triennale, specialistica e ciclo unico (numero immatricolati CdL)
Gestione alloggi e mense	79.678	n.d	
Gestione delle borse di studio	151.466	270,48	€/ n. domande totali di borse di studio ricevute
Didattica in itinere per lauree di I e II livello e a ciclo unico	1.239.824	115,66	€/ n. studenti iscritti (coloro che hanno pagato almeno la prima rata) ai corsi di I,II livello e a ciclo unico
Formazione post-laurea	281.224	415,40	€/ (n. dottorandi, n. studenti iscritti a master, n. studenti iscritti a corsi di perfezionamento, n. di specializzandi)
Orientamento in uscita	155.503	65,26	€/ (n. di laureati triennale specialistica e ciclo unico (escludere i laureandi) + n. di stagisti e tirocinanti che non si siano laureati nello stesso anno)
Internazionalizzazione studenti	180.380	218,64	€/ (n. studenti stranieri + n. Studenti totali in mobilità, sia in entrata che in uscita)
Trasferimento tecnologico	58.551	n.d	
Supporto alla gestione dei progetti nazionali e internazionali	517.080	43,73	€/ (Proventi di competenza da contratti/progetti di ricerca nazionali, internazionali finanziati e dei contratti conto terzi)
Supporto tecnico all'attività di ricerca	1.349.406	n.d	
Edilizia nuovi interventi edilizi	110.758	n.d	
Edilizia interventi sul costruito	241.013	3,38	€/ Mq interni (inclusi corridoi)
Approvvigionamenti	670.843	45,86	€/ costi per approvv. MGL €
Servizi generali e logistici	1.156.122	16,19	€/ Mq interni della struttura oggetto dell'analisi
Sistemi informativi	910.439	873,74	€/ numero tot. unità di personale
Biblioteca	791.881	65,40	€/ (n. utenti potenziali)
Supporto alla gestione ospedaliera	53.956	137,64	€/ (n. di personale convenzionato con la facoltà di medicina + n. specializzandi delle scuole di medicina)
Gestione museale e/o archivistica	n.d	n.d	€/ Numero di visitatori del museo

Figura 10 Andamento dei costi unitari per servizio dal 2014 al 2018



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

Tabella 17 – Fasi del processo di redazione della relazione sulla performance anno 2019

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				
Relazione del Direttore Generale sull'attività svolta relativamente agli obiettivi individuali 2019	PPP PIANIFICA Direttore generale				
Proposta di valutazione della performance del direttore generale relativa all'esercizio 2019	NdV				
Valutazione della performance del direttore generale anno 2019	Consiglio di Amministrazione				
Analisi dei dati raccolti e calcolo punteggio finale	PPP PIANIFICA S-PTA				
Redazione prima bozza della relazione	PIANIFICA PPP S-PTA Direttore generale, Rettore				
Approvazione della Relazione	Consiglio di Amministrazione				
Validazione della Relazione	NdV				

5.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance

Punti di forza

- Buona integrazione tra pianificazione strategica e pianificazione operativa anche se in un contesto di forte cambiamento (nuova governance e primo Piano Strategico dell'Ateneo)
- 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. Misurazione della performance attraverso il sistema informativo U-GOV

Punti di debolezza

- a. Assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa alle unità operative a maggio invece che nei primi mesi dell'anno (va detto che il 2019 è un anno caratterizzato dai cambiamenti. Due persone hanno ricoperto il ruolo di direttore generale e una di direttore generale facente funzione, è stato approvato il Piano strategico a giugno)
- b. Migliorare il raccordo tra programmazione economica-finanziaria e la programmazione delle performance, anche se sono già stati fatti passi avanti rispetto al 2018
- c. 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
- d. Migliorare la diffusione e l'utilizzo dei risultati dell'indagine Good Practice