



## **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE Anno 2020**

### **Sommario**

<b>1. PRESENTAZIONE.....</b>	<b>3</b>
<b>2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI.....</b>	<b>3</b>
2.1 Il contesto esterno di riferimento.....	3
2.2 L'Ateneo.....	8
2.3 La Pianificazione strategica in Ateneo.....	9
<b>3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI.....</b>	<b>17</b>
3.1 Performance organizzativa.....	17
3.2 Performance individuale.....	22
3.2.1 Performance del Direttore Generale.....	22
3.2.2 Performance individuale del restante personale.....	26
<b>4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ – il progetto Good Practice.....</b>	<b>30</b>
<b>5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE ...</b>	<b>34</b>
5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità.....	34
5.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance.....	34



**Elenco delle figure**

1.	Figura 1	Istituzioni universitarie per tipologia a.a. 2019/2020
2.	Figura 2	Atenei italiani per provincia, zona geografica e dimensione a.a. 2019/2020
3.	Figura 3	Andamento delle immatricolazioni al sistema universitario dall'a.a. 2010/2011 all'a.a. 2019/2020
4.	Figura 4	Andamento delle immatricolazioni per corso di laurea dall'a.a. 2010/2011 all'a.a. 2019/2020
5.	Figura 5	Immatricolati a.a. 2019/2020 per gruppo disciplinare al sistema universitario
6.	Figura 6	Andamento delle iscrizioni al sistema universitario dall'a.a. 2010/2011 all'a.a. 2019/2020
7.	Figura 7	Percentuale di iscritti per tipo di corso dell'a.a. 2019/2020
8.	Figura 8	Andamento degli iscritti e iscritti stranieri dall'a.a. 2010/2011 all'a.a. 2019/2020
9.	Figura 9	Iscritti stranieri per cittadinanza e continente di provenienza a.a. 2019/2020
10.	Figura 10	Andamento iscrizioni ultimi 4 anni
11.	Figura 11	Flusso dalla strategia agli obiettivi di performance organizzativa
12.	Figura 12	HRS4R Gantt
13.	Figura 13	Risultati Obiettivi di struttura 2020
14.	Figura 14	Risultati valutazioni competenze trasversali 2020
15.	Figura 15	Analisi andamento temporale customer satisfaction

**Elenco delle tabelle**

1.	Tabella 1	Corsi di studio a.a. 2019/2020
2.	Tabella 2	Personale docente e ricercatore
3.	Tabella 3	Personale tecnico amministrativo
4.	Tabella 4	Analisi SWOT
5.	Tabella 5	Obiettivi strategici di Ateneo per la Ricerca
6.	Tabella 6	Obiettivi strategici di Ateneo per la didattica e l'offerta formativa
7.	Tabella 7	Obiettivi strategici di Ateneo per la terza missione
8.	Tabella 8	Obiettivi strategici di Ateneo in tema di AQ
9.	Tabella 9	Obiettivi performance organizzativa 2020 rispetto alle priorità strategiche
10.	Tabella 10	Composizione della valutazione della performance per le diverse categorie di personale coinvolto nel processo di valutazione
11.	Tabella 11	Composizione della valutazione della performance del Direttore Generale per l'anno 2020
12.	Tabella 12	Risultati conseguiti dall'Ateneo rispetto ad alcuni indicatori significativi fissati nel Piano Integrato 2020-2022
13.	Tabella 13	Risultati raggiunti per gli obiettivi individuali assegnati al Direttore Generale
14.	Tabella 14	Le schede di valutazione
15.	Tabella 15	Numero e tipologia di valutatori
16.	Tabella 16	Media delle valutazioni per tipologia di scheda somministrata
17.	Tabella 17	Punti assegnati agli obiettivi in base al risultato raggiunto
18.	Tabella 18	Corrispondenza tra valutazione finale nella scheda comportamenti e punteggi
19.	Tabella 19	Performance complessiva conseguita dai valutati nel 2020
20.	Tabella 20	Dati GP2019 costi per servizi
21.	Tabella 21	Dati GP2019 CS e costo unitario per macro-area
22.	Tabella 22	Fasi del processo di redazione della relazione sulla performance anno 2020

## **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) - entro il 31 gennaio;
- un'attività di monitoraggio e di eventuale correzione della programmazione (rimodulazione degli obiettivi) – entro il 31 dicembre;
- una valutazione dei risultati ottenuti (Relazione sulla performance, e in seguito validata dall'OIV) – entro il 30 giugno.

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.

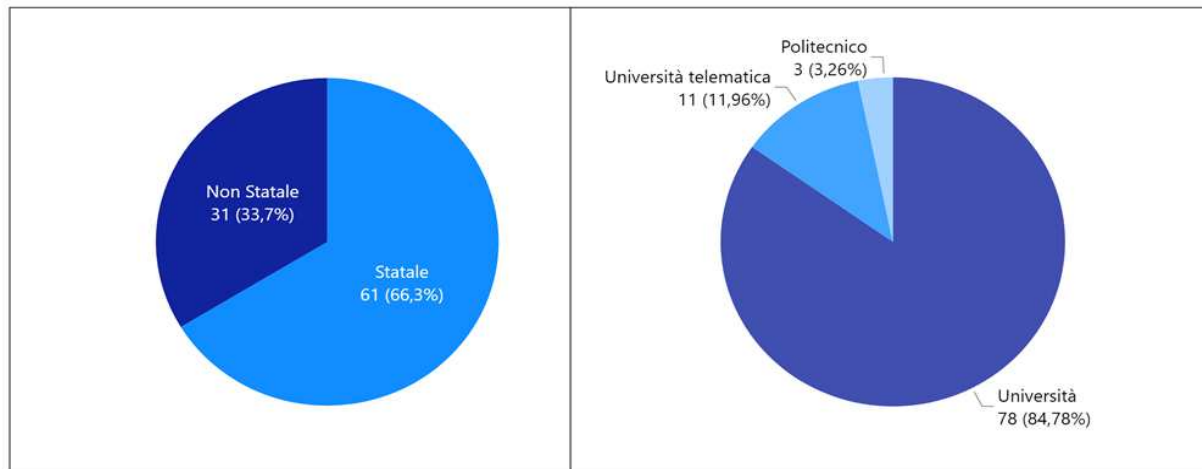
## **2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI**

---

### **2.1 Il contesto esterno di riferimento**

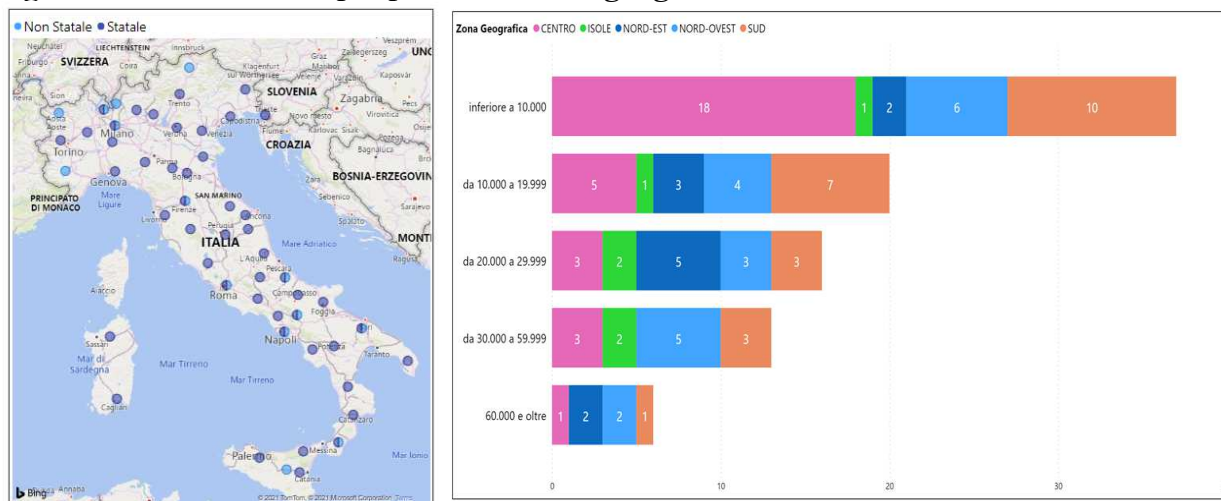
In attesa della pubblicazione del Rapporto biennale ANVUR sullo stato del sistema universitario e della ricerca sintesi, anno 2020 si riportano alcuni dati, estratti dal Portale dei dati dell'istruzione superiore (<http://ustat.miur.it/>) a cui si rimanda per ulteriori analisi. Nell'a.a. 2019/2020 si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

**Figura 1 – Istituzioni universitarie per tipologia a.a. 2019/2020**



Dal punto di vista geografico il 37,7% 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 (45% degli atenei non statali totali) e al Centro (35%), dove sono collocate in prevalenza anche le università telematiche (7 su 11 totali). Al Sud e isole sono presenti 4 atenei non statali e 3 università telematiche.

**Figura 2 – Atenei italiani per provincia, zona geografica e dimensione a.a. 2019/2020**



Nell'a.a.2019/2020, nella Banca dati Miur Offerta formativa, sono presenti 5103 corsi di studio, erogati prevalentemente da atenei statali e con durata triennale, come da seguente tabella.

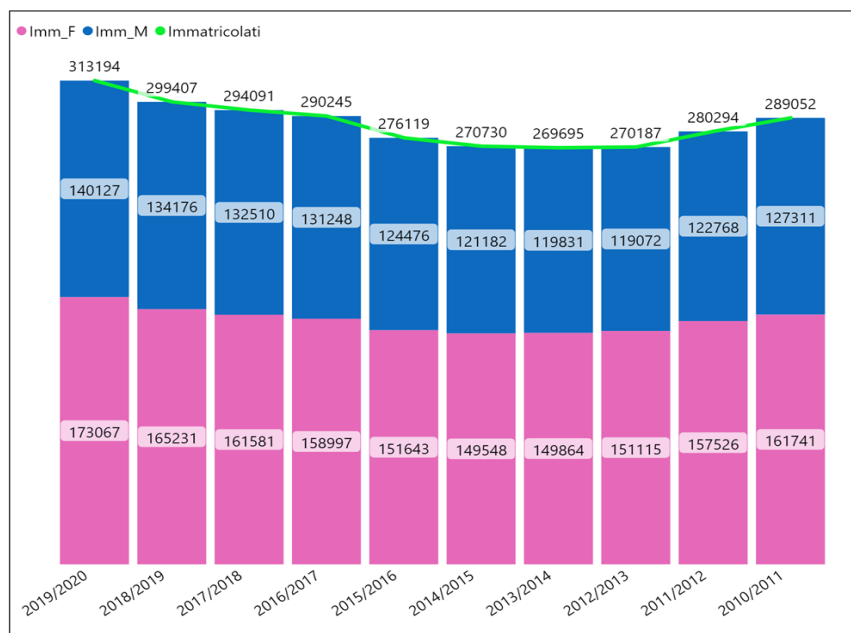
**Tabella 1 – Corsi di studio a.a. 2019/2020**

Ateneo	Corso di laurea a ciclo unico	Corso di laurea magistrale	Corso di laurea triennale	Totale complessivo
Non Statale	36	199	236	471
Statale	215	2.192	2.225	4.632
<b>Totale complessivo</b>	<b>251</b>	<b>2.391</b>	<b>2.461</b>	<b>5.103</b>

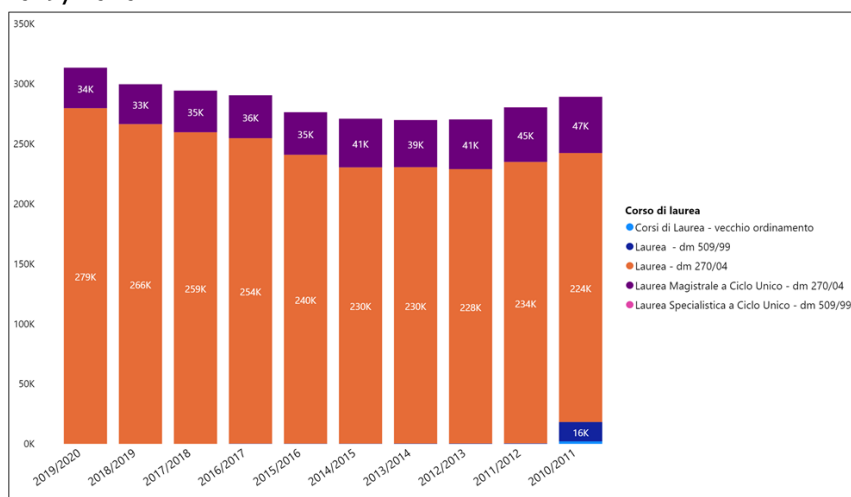
(Fonte: Miur - Banca dati Offerta formativa a.a.2019/2020)

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: <http://ustat.miur.it/> maggio 2021).

**Figura 3 – Andamento delle immatricolazioni al sistema universitario dall'a.a. 2010/2011 all'a.a. 2019/2020**

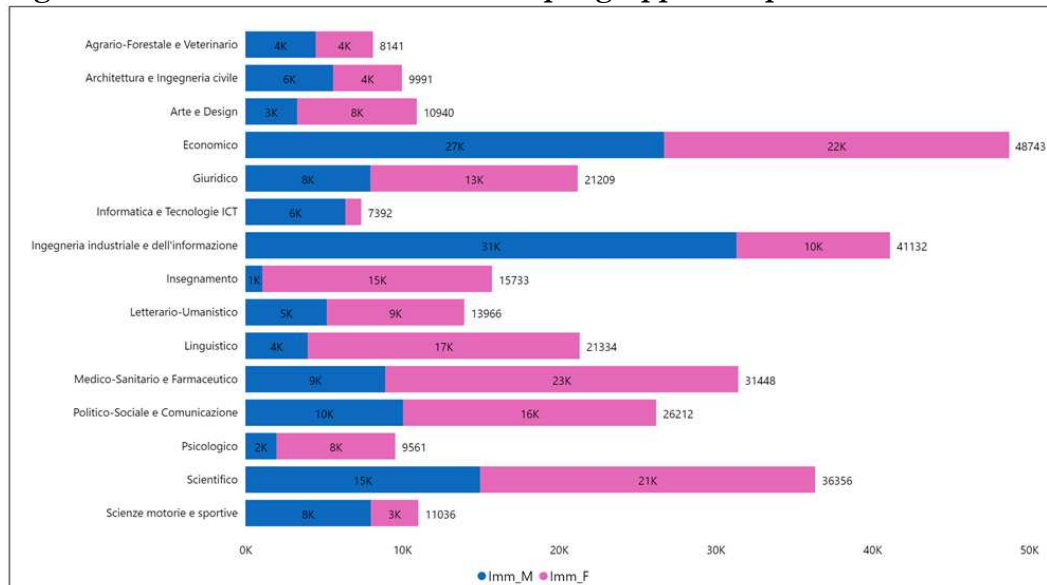


**Figura 4 – Andamento delle immatricolazioni per corso di laurea dall'a.a. 2010/2011 all'a.a. 2019/2020**



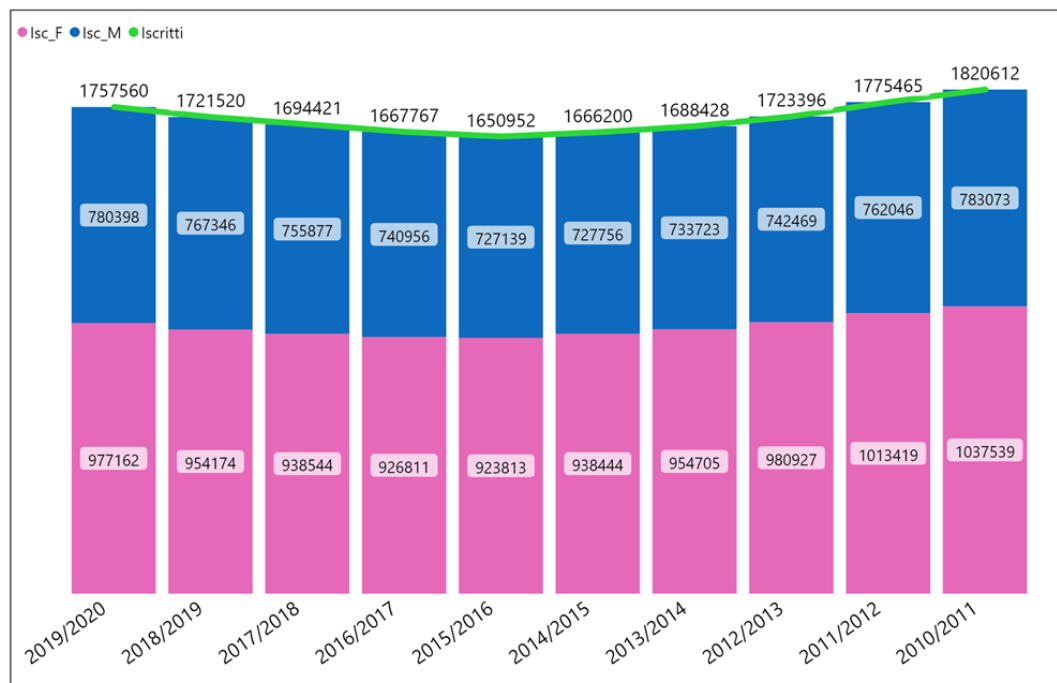
La ripartizione in percentuale degli immatricolati per gruppo disciplinare non presenta significative differenze nel tempo. Nel grafico sottostante si riporta la ripartizione riferita all'a.a. 2019/2020.

**Figura 5 – Immatricolati a.a. 2019/2020 per gruppo disciplinare al sistema universitario**



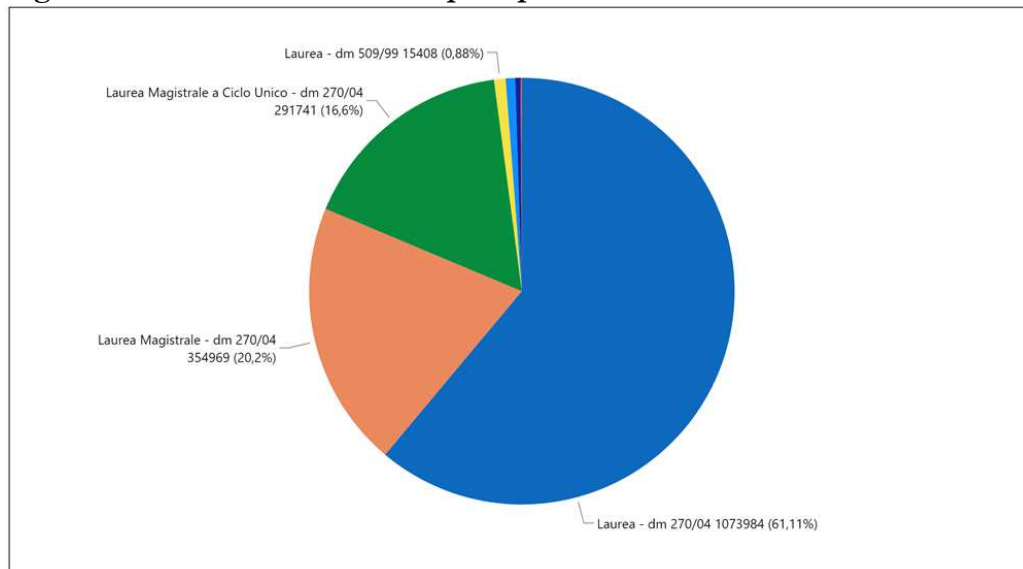
Negli ultimi anni il numero degli iscritti si è ridotto, riflettendo la diminuzione dei tempi medi di conseguimento del titolo e il corrispondente aumento dell'incidenza degli studenti regolari. A partire dall'a.a. 2016/2017 si osserva un trend in crescita complessivamente e per entrambi i generi.

**Figura 6 – Andamento delle iscrizioni al sistema universitario dall'a.a. 2010/2011 all'a.a. 2019/2020**



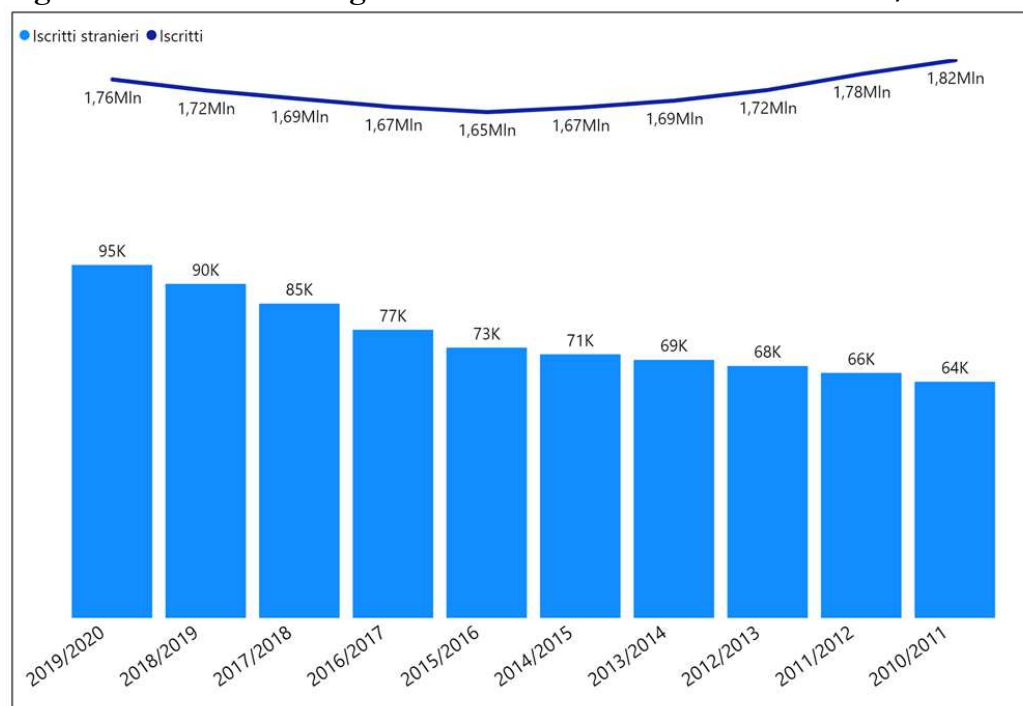
La ripartizione degli iscritti in percentuale per tipo di corso non subisce significativi cambiamenti nel tempo. Nella figura sottostante si riporta la composizione percentuale con riferimento all'a.a. 2019/2020.

**Figura 7 – Percentuale di iscritti per tipo di corso dell'a.a. 2019/2020**



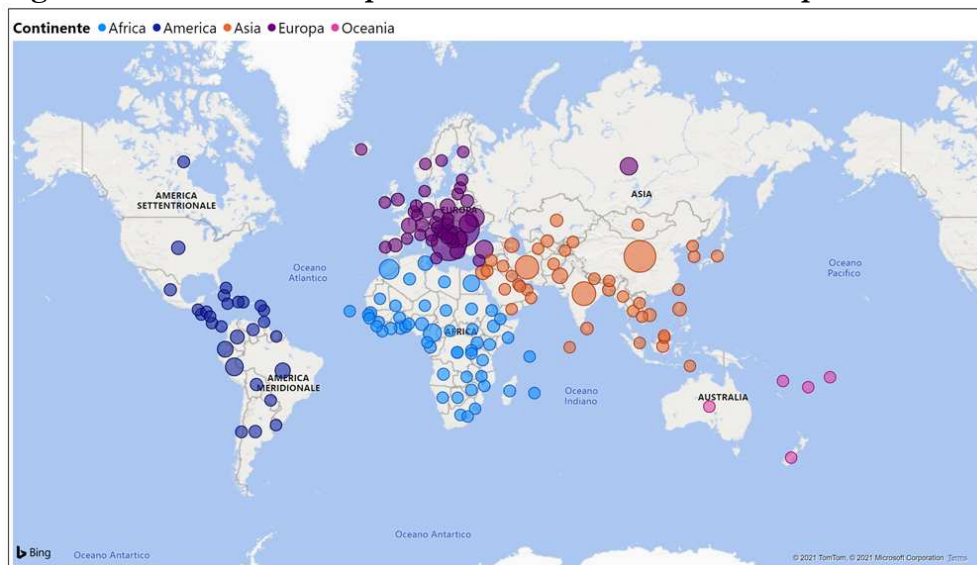
A livello di sistema, la percentuale degli studenti iscritti con la cittadinanza straniera, è in crescita e nell'a.a. 2019/2020 è pari a 5,5%. Nel dettaglio, il 14,8% degli iscritti stranieri proviene dall'Africa, 10,1% dall'America, 28,3% dall'Asia, 0,1% dall'Oceania ed il 46,2% dall'Europa.

**Figura 8 – Andamento degli iscritti e iscritti stranieri dall'a.a. 2010/2011 all'a.a. 2019/2020**





**Figura 9 – Iscritti stranieri per cittadinanza e continente di provenienza a.a. 2019/2020**



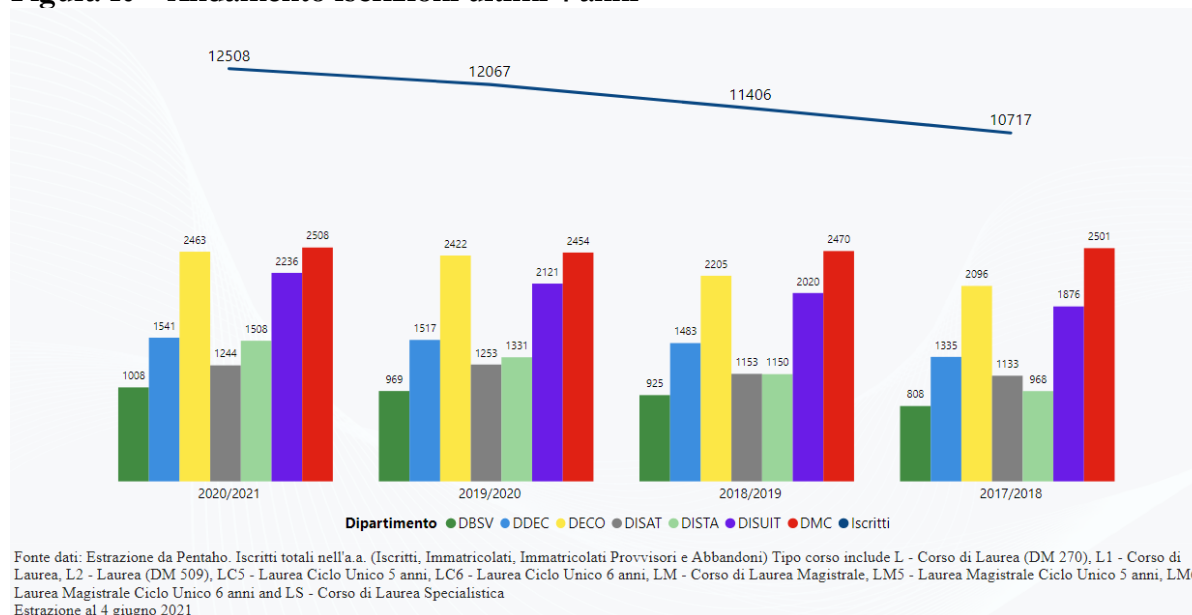
## 2.2 L'Ateneo

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'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. 2020/2021, presenta 38 corsi di studio di cui 23 lauree triennali (L), 12 lauree magistrali (LM) di cui 8 con doppio titolo e 3 lauree magistrali a ciclo unico (LMCU) di cui 1 con doppio titolo.

L'organizzazione delle attività didattiche e la gestione dei corsi di studio sono di competenza dei Dipartimenti e della Scuola di Medicina. In Figura 10 si riporta l'andamento delle iscrizioni negli ultimi quattro anni accademici, sia complessivamente che per Dipartimento.

**Figura 10 – Andamento iscrizioni ultimi 4 anni**





Il personale di ruolo dell'Ateneo negli ultimi tre anni solari è riportato in Tabella 2 (docenti e ricercatori) e in Tabella 3 (personale tecnico amministrativo e dirigenti).

**Tabella 2 – Personale docente e ricercatore al 31 dicembre**

Dip.	2018						2019						2020					
	PO	PA	RU	RD	Tot	% per DIP.	PO	PA	RU	RD	Tot	% per DIP.	PO	PA	RU	RD	Tot	% per DIP.
DBSV	12	25	16	3	56	16%	12	29	11	4	56	15%	13	29	11	7	60	16%
DIDEC	13	24	14	4	55	15%	13	20	12	1	46	13%	14	20	11	3	48	13%
DIECO	11	16	7	3	37	10%	12	16	6	5	39	11%	13	14	6	5	38	10%
DMC	26	35	19	6	86	24%	22	36	15	8	81	22%	18	40	13	11	82	22%
DISAT	14	44	12	9	79	22%	13	34	8	12	67	19%	15	36	8	12	71	19%
DISTA	12	21	9	4	46	13%	11	15	8	4	38	10%	11	15	6	7	39	10%
DISUIT							4	17	7	7	35	10%	6	18	6	9	39	10%
<b>TOTALE</b>	<b>88</b>	<b>165</b>	<b>77</b>	<b>29</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>	<b>87</b>	<b>167</b>	<b>67</b>	<b>41</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>	<b>90</b>	<b>172</b>	<b>61</b>	<b>54</b>	<b>377</b>	<b>100%</b>
<b>PER FASCIA</b>	<b>25%</b>	<b>46%</b>	<b>21%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>		<b>24%</b>	<b>46%</b>	<b>19%</b>	<b>11%</b>	<b>100%</b>		<b>24%</b>	<b>46%</b>	<b>16%</b>	<b>14%</b>	<b>100%</b>	

**Tabella 3 – Personale tecnico amministrativo al 31 dicembre**

Ruolo	2017		2018		2019		2020	
Personale TA a tempo indeterminato	307	94%	312	96%	312	97%	311	95%
Dirigente a tempo indeterminato	2	1%	2	1%	2	1%	3	1%
Personale TA a tempo determinato	11	3%	5	2%	4	1%	8	2%
Dirigente a contratto	3	1%	2	1%	3	1%	2	1%
Personale in comando	2	1%	3	1%	2	1%	3	1%
<b>TOTALE</b>	<b>325</b>	<b>100%</b>	<b>324</b>	<b>100%</b>	<b>323</b>	<b>100%</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

### 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).

Il primo ciclo di monitoraggio del Piano Strategico ha preso avvio dal monitoraggio dei Piani dei Dipartimenti e della Scuola di Medicina. In data 15 ottobre 2020 sono stati inviati i Cruscotti di Dipartimento mediante i quali è stato possibile osservare il grado di raggiungimento degli obiettivi che il Dipartimento si è dato per il primo anno di implementazione del Piano Strategico. Si osserva una buona performance per tutti i Dipartimenti e per la Scuola di Medicina, avendo raggiunto tutti gli obiettivi fissati, in diversi casi superando il target stabilito. I Dipartimenti e la Scuola di Medicina sono stati, inoltre, invitati a indicare i nuovi target, eventuali modifiche a livello di obiettivi e/o indicatori attuate sulla scorta dei suggerimenti indicati dalla Commissione nelle note di accompagnamento, le risorse economiche necessarie per finanziare le attività previste per il raggiungimento degli obiettivi individuati.

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 4 si riportano i punti di forza e di debolezza, le principali minacce e le opportunità rilevati con l'analisi SWOT, richiamati anche nel Piano Integrato 2020-2022.

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*

Le priorità strategiche sono intese come le linee guida sulle quali si 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 2020-2022. Dagli obiettivi strategici e dalle linee di azione sono stati individuati gli obiettivi per il personale tecnico amministrativo in una logica a cascata.

Nelle Tabelle 5-6-7 si riportano gli obiettivi strategici di Ateneo suddivisi per le attività "core" (Didattica, Ricerca e Terza Missione) e nella Tabella 8 gli obiettivi e le azioni specifiche in tema di AQ, finalizzati a promuovere il consolidamento del Sistema di Assicurazione della Qualità in modo tale che si traduca in una mentalità e in una metodologia di lavoro.

Gli obiettivi di performance organizzativa discendono direttamente dagli obiettivi definiti nel Piano Strategico 2019-2024, riepilogati nelle tabelle 5-6-7-8 del presente documento e dagli obiettivi contenuti nei Piani dei Dipartimenti/Scuola di Medicina e Delegati del Rettore. A questi si affiancano obiettivi trasversali alle aree di Didattica, Ricerca e Terza missione funzionali al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'attività istituzionale ordinaria e obiettivi finalizzati al miglioramento della trasparenza e alla prevenzione della corruzione.

Il processo che porta alla definizione degli obiettivi per il personale tecnico amministrativo è rappresentato in Figura 11.

**Tabella 4 –Analisi SWOT**

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esiti positivi del percorso formativo (anche nel caso di studenti con voto di diploma medio/basso che conferma il ruolo di "ascensore sociale" dell'Università)</li> <li>• Trend in crescita delle immatricolazioni e delle iscrizioni nella quasi totalità dei corsi di Laurea ad accesso libero</li> <li>• Attenzione allo studente durante il percorso formativo</li> <li>• Eccellenza nella ricerca in alcuni ambiti disciplinari</li> <li>• Multidisciplinarietà</li> <li>• Politica di reclutamento volta a presidiare la qualità della faculty</li> <li>• Professionalità del personale tecnico-amministrativo ed efficienza in alcune prassi amministrative</li> <li>• Progetti di digitalizzazione e dematerializzazione</li> <li>• Attenzione alle esigenze di formazione del personale tecnico-amministrativo</li> <li>• Elevata solidità economico-finanziaria che determina una elevata affidabilità sul mercato del credito</li> <li>• Valutazioni positive del MIUR che si concretizzano in premialità sia finanziarie che in termini di punti organico (assegnazioni ordinarie, piani straordinari e programmazione triennale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significativa numerosità di matricole con voto di diploma medio/basso</li> <li>• Carenza di elementi distintivi rispetto ai competitor locali con riferimento all'offerta formativa</li> <li>• Internazionalizzazione dell'offerta formativa contenuta e disomogenea tra i Dipartimenti</li> <li>• Inattività scientifica di alcuni docenti sul fronte dei prodotti di ricerca</li> <li>• Qualità dei prodotti di ricerca migliorabile in alcuni ambiti disciplinari</li> <li>• Scarsa programmazione delle politiche di reclutamento, incentivazione e crescita delle professionalità del personale tecnico-amministrativo</li> <li>• Processi di comunicazione sia interni che esterni da potenziare</li> <li>• Limitata visibilità dell'Ateneo nei ranking internazionali</li> <li>• Spazi per la didattica non sempre adeguati, quantitativamente e qualitativamente, ai fabbisogni (necessità di manutenzione ordinaria e straordinaria di immobili e laboratori)</li> <li>• Servizi agli studenti da potenziare</li> <li>• Collegamento tra le sedi universitarie di Varese\Como e le stazioni ferroviarie in via di miglioramento ma ancora da potenziare</li> </ul>
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilità di sviluppo di progetti di ricerca e offerta formativa interdisciplinare</li> <li>• Possibilità di incremento complessivo degli studenti iscritti subordinata alla capacità di differenziazione dell'offerta formativa, al potenziamento delle strutture</li> <li>• Potenzialità di sviluppo dei poli universitari già esistenti</li> <li>• Opportunità di maggior qualificazione dell'utenza studentesca (soprattutto per le Lauree Triennali)</li> <li>• Contesto territoriale e geografico interessante per la costruzione di alleanze e l'attivazione di progetti congiunti cofinanziati con gli attori economici del territorio</li> <li>• Opportunità di migliorare la visibilità dell'Ateneo nei ranking internazionali e il posizionamento in quelli nazionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertezza sulla disponibilità delle risorse pubbliche</li> <li>• Presenza di molte università concorrenti che insistono sul medesimo bacino geografico e aree contigue</li> <li>• Risorse limitate per il reclutamento di docenti e personale tecnico-amministrativo</li> <li>• Cambiamenti negli interessi delle nuove generazioni e nei bisogni formativi richiesti dal mercato del lavoro</li> <li>• Costituzione del polo scientifico dell'Università degli Studi di Milano nell'area ex-EXPO</li> </ul>

**Tabella 5 – Obiettivi strategici di Ateneo per la Ricerca**

OBIETTIVI	MISURE	MONITORAGGIO	RESP/SUPPORTO		
			DIP.	ATENE0	DEL
<b>QUALITÀ (Q)</b>					
R_Q.1. <i>Innalzare il livello quantitativo della produzione scientifica (azzeramento soggetti inattivi, sostegno alla ricerca dei RU)</i>	N° prodotti di ricerca distinti per tipologia	ANNUALE	X		
R_Q.2. <i>Innalzare il livello qualitativo della produzione scientifica (laboratori e attrezzature, Fondo Ateneo per la Ricerca, Assegni di Ricerca, Bonus e Premi per la Ricerca)</i>	N° prodotti di ricerca su riviste di eccellenza	ANNUALE	X	<i>Servizio R e I</i>	RIC AT
R_Q.3. <i>Potenziare il monitoraggio dei risultati della ricerca attraverso l'attività delle Commissioni AiQuaR di dipartimento e del Delegato alla ricerca (Commissione di Ateneo)</i>	report	ANNUALE	X		RIC
R_Q.4. <i>Potenziare i servizi di supporto all'accesso a finanziamenti per la ricerca (monitoraggio e diffusione bandi, supporto progettuale, ecc..)</i>	N° di accessi ai servizi centrali e N° di riscontri positivi	ANNUALE	X	<i>Servizio R e I</i>	RIC
R_Q.5. <i>Implementazione strategia HRS4R</i>	Indicatori Specifici HRS4R	ANNUALE	X	Coord. HRS4R Impl. Committee	
R_Q.6. <i>Reclutamenti premiali (chiamate dirette, manifestazioni di interesse...)</i>	N° reclutamenti premiali	ANNUALE		Rettore e Prorettore vicario	Delegato AT
R_Q.7. <i>Innalzare il livello qualitativo dei Corsi di Dottorato (attrazione dottorandi di qualità, anticipo deadline bando, internazionalizzazione ...)</i>	Indicatori quali/quantitativi di composizione degli iscritti	ANNUALE	X	Scuola di Dottorato	AT
R_Q.8. <i>Attivare nuovi Corsi di Dottorato (DISTA, DISUTT, DMC)</i>	N° di corsi attivati e N° di dottorandi iscritti	TRIENNALE	X	Scuola di Dottorato	
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE (I)</b>					
R_I.1. <i>Attrarre e favorire la presenza di ricercatori di talento (visiting, conferenze, summer e winter schools)</i>	N° e tipologie di ricercatori invitati	ANNUALE	X	<i>Servizi di Ateneo</i>	ACC RIC INT AT
R_I.2. <i>Aumentare la mobilità dei ricercatori (collaborazioni internazionali, visibilità in network di ricerca)</i>	N° ricercatori in uscita	ANNUALE	X	<i>Servizi di Ateneo</i>	RIC INT
R_I.3 <i>Collaborare/ creare centri di Eccellenza internazionali</i>	N° di collaborazioni e N° nuovi centri di eccellenza	TRIENNALE	X		COF RIC ITT
<b>INNOVAZIONE E INTERDISCIPLINARIETÀ (I&amp;I)</b>					
R_I&I.1. <i>Incrementare l'interdisciplinarietà delle attività di ricerca</i>	N° progetti interdisciplinari attivati	ANNUALE	X		RIC
R_I&I.2. <i>Promuovere e orientare il collegamento tra ricerca e didattica e valorizzazione</i>	N° di seminari di ricerca	ANNUALE	X		DID RIC

**Tabella 6 – Obiettivi strategici di Ateneo per la Didattica e l'offerta formativa**

OBIETTIVI	MISURE	MONITORAGGIO	RESP/SUPPORTO		
			DIP	ATENE0	DEL
<b>QUALITÀ (Q)</b>					
<i>D_Q.1. Diffusione e attuazione cultura della qualità nella didattica</i> (istituzione di meccanismi, processi, organismi volti a promuovere, incentivare e valorizzare la qualità della didattica)	Esiti attività svolte dalla COM-DID e Innovazioni adottate dai dipartimenti	TRIENNALE	X	COM-DID	DID
<i>D_Q.2. Innovazione nelle metodologie e nei supporti tecnologici alla didattica</i> (miglioramento piattaforma e-learning, utilizzo massivo tecnologie digitali nella didattica, corsi on-line di orientamento per studenti scuole superiori)	Indici di utilizzo e soddisfazione utenti della piattaforma Esiti nuovo progetto MOOC	TRIENNALE	X	COM-DID Resp. Prog. MOOC	DID
<i>D_Q.3. Innalzamento livello qualitativo degli studenti in ingresso</i> soprattutto con riferimento ai corsi di laurea triennale (potenziamento attività di orientamento per incrementare attrattività e visibilità dell'Ateneo in popolazioni di studenti più ampie e qualificate)	Indici di composizione delle matricole per fascia di voto N° iniziative orientamento	ANNUALE	X		COF
<i>D_Q.4. Miglioramento percorso di studio studenti lauree triennali.</i> (tutoraggio, monitoraggio carriere studenti, corsi di recupero, altre iniziative di supporto all'apprendimento)	Tempi medi di laurea; N° ore tutoraggio; N° iniziative a supporto dell'apprendimento	ANNUALE	X	COM-DID	DID COF
<i>D_Q.5. La valorizzazione del merito</i> (percorsi di eccellenza, iniziative per studenti meritevoli)	N° iniziative dedicate	ANNUALE	X		AT ACC
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE (I)</b>					
<i>D_I.1. Incremento mobilità studenti sia in ingresso che in uscita</i>	N° studenti in mobilità in Entrata e Uscita Meccanismi premiali e nuovi corsi int.	ANNUALE	X	<i>Uff. Rel. Int.</i> COM-OR	COF INT
<i>D_I.2. Incremento mobilità docenti in ingresso ed in uscita</i>	N° Visiting Professor Incentivi alla mobilità	ANNUALE	X	<i>Servizi logistici</i>	INT ACC
<b>INNOVAZIONE E INTERDISCIPLINARIETÀ (I&amp;I)</b>					
<i>D_I&amp;I.1. Introduzione percorsi di specializzazione nell'ambito dei corsi di Laurea esistenti al fine di migliorare l'allineamento con le esigenze del mercato del lavoro</i> (indirizzi professionalizzanti)	N° percorsi di specializzazione introdotti	TRIENNALE	X	COM-DID	DID ITT
<i>D_I&amp;I.2. Ampliamento offerta formativa</i> (nuovi corsi di laurea magistrale, dottorato di ricerca)	N° nuovi corsi attivati	TRIENNALE	X	COM-DID	DID
<i>D_I&amp;I.3. Istituzione nuovi programmi interdipartimentali</i> (istituzione corsi di laurea e Summer Schools interdipartimentali)	N° e tipologia nuove iniziative di formazione attivate	TRIENNALE	X	COM-DID	DID
<i>D_I&amp;I.4. Potenziamento interdisciplinarietà programmi esistenti</i> (mutuazione insegnamenti da altri corsi di studio e istituzione di insegnamenti con obiettivi specificatamente interdisciplinari)	N° mutuazioni interdipartimentali N° corsi con obiettivi interdisciplinari	ANNUALE	X	COM-DID	DID
<b>RADICAMENTO SUL TERRITORIO (RT)</b>					
<i>D_RT.1. Presidio e attenzione alle richieste di formazione del territorio</i> (avvio tavoli di lavoro con stakeholder per identificazione nuovi fabbisogni di formazione)	N° nuove iniziative di formazione	ANNUALE	X		COF
<i>D_RT.2. Potenziamento iniziative con attori del territorio a favore degli studenti</i> (progetti stage, alternanza scuola lavoro)	N° nuovi stage/tirocini	TRIENNALE	X	COM OR	COF

**Tabella 7 –Obiettivi strategici di Ateneo per la Terza missione**

OBIETTIVI	MISURE	MONITORAGGIO	RESPONSABILITÀ/ SUPPORTO		
			DIP	ATENEO	DEL
<b>VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA (VR)</b>					
TM_VR.1. Favorire il coinvolgimento di imprese e istituzioni locali nello sviluppo di attività di ricerche innovative	N° nuove alleanze	TRIENNALE	X		ITT
TM_VR.2. Promuovere lo sviluppo di progetti di ricerca in compartecipazione con Enti, Aziende e Fondazioni localizzate sul territorio Insubre e con la vicina Svizzera/Canton Ticino	N° nuovi progetti avviati	TRIENNALE	X		ITT
TM_VR.3. Revisione e aggiornamento del regolamento in materia di protezione dei diritti di proprietà intellettuale	Nuovo regolamento	ANNUALE		Uffici competenti	ITT
TM_VR.4. Supporto alla valorizzazione della ricerca attraverso la costituzione di imprese (startup innovative)	N° nuove startup	TRIENNALE	X	Uffici competenti	ITT
TM_VR.5. Sinergia con i Parchi Scientifico-Tecnologici e gli Incubatori di Impresa (Insubrias Biopark e ComoNext) finalizzate alla creazione di un innovation hub	N° eventi in collaborazione	TRIENNALE	X	Uffici competenti	ITT
TM_VR.6. Organizzare iniziative volte alla disseminazione dei risultati della ricerca e di trasferimento tecnologico	N° eventi organizzati	ANNUALE	X		COF ITT
<b>PUBLIC ENGAGEMENT (PE)</b>					
TM_PE.1. Favorire uno scambio culturale attivo utilizzando i canali tradizionali (e.g. attività di divulgazione scientifica, giornate di Dipartimento aperte alla cittadinanza, eventi, incontri, mostre, apertura biblioteche e patrimoni librari da potenziare, ecc...), e i canali social (Twitter, YouTube, Facebook)	N° eventi organizzati N° di adesioni	ANNUALE	X		BC COF
TM_PE.2. Istituzione di un'unità di Public Engagement unica per l'Ateneo per assicurare l'attivazione di un processo sistematico di ascolto e interazione a doppio canale (Ateneo e territorio) per un reciproco vantaggio	Costituzione del servizio	ANNUALE		Servizio Public Engagement	COF
TM_PE.3. Presidio e attenzione alle richieste di formazione del territorio volta alla identificazione di nuovi fabbisogni di formazione per una eventuale rimodulazione/arricchimento dell'offerta formativa (vedi anche scheda didattica), avvio di nuove scuole di specializzazione, corsi formazione continua per adulti in diversi ambiti disciplinari, ecc...	N° revisioni corsi e avvio nuove scuole	TRIENNALE	X		DID
TM_PE.4. Rafforzare i rapporti con le Scuole (tavoli di lavoro congiunti) e promuovere iniziative di formazione rivolte a docenti delle scuole presenti sul territorio	N° incontri; N° iniziative	ANNUALE	X	Uffici competenti	COF
TM_PE.5. Potenziamento attività di networking: rafforzare i rapporti con gli enti pubblici; con il mondo produttivo e altre istituzioni presenti sul territorio; con le istituzioni culturali pubbliche e private; con le Fondazioni e con l'Istituto Nazionale Casa del Manzoni in Milano (con occasioni espositive); con le "persone" che operano sul territorio (attraverso istituzione di tavoli di lavoro Dipartimenti/Associazioni/Persone del quartiere in cui insiste il polo scientifico); con la vicina Svizzera (Canton Ticino)	N° incontri Esito degli incontri	TRIENNALE	X		BC ITT
TM_PE.6. Valorizzare le potenzialità dei vari poli su cui insiste l'attività dell'Insubria (Bizzozzero, per Varese, e Como nelle diverse sedi di Sant'Abbondio e in via Valleggio), con particolare riguardo al polo di Busto per un aumento della visibilità dell'Ateneo nella stessa città	Progetto speciale Busto	TRIENNALE	X	Responsabile progetto speciale di Ateneo	
TM_PE.7. Miglioramento del livello di sostenibilità del nostro Ateneo (emissioni inquinanti, consumo energetico e di acqua potabile, rifiuti, flussi di mobilità verso/da l'Ateneo servizi di mobilità sostenibile); Incremento del livello di salubrità degli ambienti di lavoro; Sensibilizzazione dei dipendenti e degli studenti dell'Ateneo e della cittadinanza sulle tematiche connesse allo sviluppo sostenibile	Indicatori proposti dal Delegato				SSM

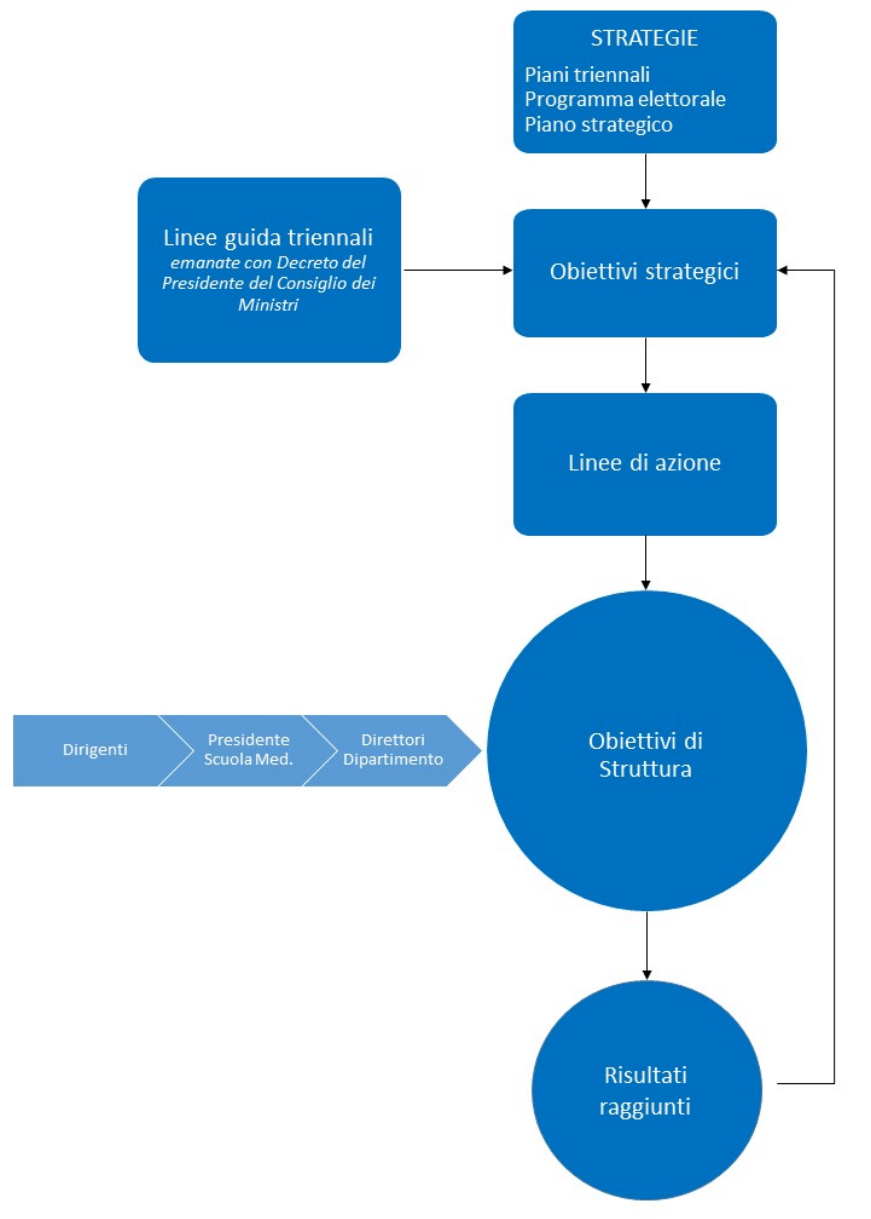


**Tabella 8 – Obiettivi strategici di Ateneo in tema di AQ**

<b>Obiettivo 1</b>	<b>Garantire il coinvolgimento e la partecipazione attiva, consapevole e responsabile degli studenti nei processi di AQ</b>	
<b>Indicatori</b>	Numero di questionari di valutazione della didattica compilati (indice di partecipazione attiva e consapevole).	<i>Target:</i> aumento questionari rispetto all'anno precedente.
	Numero di candidati alle elezioni per le rappresentanze studentesche (indice di coinvolgimento).	<i>Target:</i> aumento delle candidature rispetto all'edizione precedente.
	Grado e qualità della partecipazione dei rappresentanti degli studenti negli Organi di Governo e nelle Commissioni di AQ.	<i>Target:</i> aumento del giudizio positivo del Presidente di Organi/Commissioni.
<b>Azioni</b>	Realizzare attività di (in)formazione e condivisione destinata agli studenti, volte a diffondere le finalità e l'importanza del Sistema di AQ e far comprendere la centralità del loro ruolo nel sistema.	<i>Target:</i> realizzare un video informativo/una iniziativa d'Ateneo all'anno sul ruolo degli studenti nei processi di AQ.
	Individuare incentivi alla partecipazione degli studenti e, in particolare, dei loro rappresentanti negli Organi di Ateneo e nelle Commissioni di AQ	<i>Target:</i> Incremento del 50% degli studenti rispetto all'edizione 2017.
<b>Obiettivo 2</b>	<b>Aumentare il livello di competenza dei diversi attori coinvolti nel sistema di AQ, in modo che ciascun membro della comunità accademica sia messo in condizione di svolgere il proprio ruolo con affidabilità e tempestività e che i servizi siano erogati con efficacia</b>	
<b>Indicatori</b>	Numero di docenti e personale tecnico-amministrativo che partecipa alle iniziative.	<i>Target:</i> aumento del numero di partecipanti rispetto all'edizione 2018.
	Richieste di affiancamento e supporto.	<i>Target:</i> Diminuzione delle richieste
<b>Azioni</b>	Realizzare attività di aggiornamento e condivisione delle competenze in materia di AQ rivolte al personale docente e personale tecnico-amministrativo.	<i>Target:</i> Incremento del 20% alla partecipazione rispetto a Informaqualità 2018.
	Consolidare le attività di affiancamento e supporto ai Responsabili di CdS e alle Commissioni di AQ di Didattica e Ricerca/TM, in particolare in concomitanza con il rinnovo di cariche e modifiche di composizione delle Commissioni.	<i>Target:</i> Creazione di una collana di "Guide per l'AQ", corredate dalle <i>best practice</i> e dagli <i>epic fail</i> riscontrati negli anni.
	Realizzare incontri mirati con i responsabili di CdS e delle Commissioni AQ di Didattica e Ricerca/TM.	<i>Target:</i> almeno una volta l'anno e al rinnovo delle cariche
	Implementare un servizio di raccolta di quesiti in materia di AQ e pubblicazione delle risposte.	<i>Target:</i> inserimento sul sistema e-learning di una sezione FAQ.
<b>Obiettivo 3</b>	<b>Promuovere il miglioramento continuo della Qualità dei processi, facilitando i compiti degli attori di AQ nella redazione della documentazione e nell'utilizzo dei dati, e ponendo attenzione ai flussi informativi</b>	
<b>Indicatori</b>	Utilizzo dei dati forniti nelle fasi di pianificazione e monitoraggio delle attività di Didattica, Ricerca e TM.	<i>Target:</i> aumento dell'utilizzo documentale dei dati, citando le fonti.
	Indice di soddisfazione degli utenti della piattaforma.	<i>Target:</i> aumento del valore dell'indice
	Rispetto della tempistica indicata dall'Ateneo per la redazione dei documenti di AQ per la didattica e la ricerca.	
	Azioni migliorative adottate in risposta ai suggerimenti e alle raccomandazioni espresse dal NdV, dalle CPDS, dai CdS.	
<b>Azioni</b>	Consolidare l'utilizzo del sistema di condivisione dei documenti, dei risultati e dei dati tramite la piattaforma E-learning, implementandone ulteriormente il patrimonio informativo, anche relativamente ai servizi agli studenti (entro il 2020)	<i>Target:</i> Numero di download di dati per la didattica, la ricerca e la TM. <i>Valore di partenza:</i> dati disponibili al 2019
	Verificare l'utilizzo del sistema di condivisione dei documenti e dei dati disponibile sulla piattaforma E-learning. (entro il 2020)	<i>Target:</i> aumento del numero di accessi allo spazio E-learning rispetto a 2019.
	Migliorare l'efficacia dell'analisi delle problematiche rilevate ai diversi livelli del sistema di AQ e delle loro cause, proponendo azioni migliorative plausibili e realizzabili.	



Figura 11 – Flusso dalla strategia agli obiettivi di performance organizzativa



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

---

#### **3.1 Performance organizzativa**

Gli obiettivi di performance organizzativa, definiti nel Piano Integrato 2020-2022, completata con i livelli di performance raggiunti, sono riportati in Tabella 9. In Figura 12 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:

- Tra luglio e novembre si sviluppa il processo di definizione del budget che prevede, per ogni stanziamento di spesa previsto a budget, il collegamento con le priorità strategiche e gli ambiti nei quali contestualizzare gli obiettivi di struttura del personale tecnico amministrativo
- A ottobre i dipartimenti hanno indicato le risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati per il 2020. Le richieste sono state riportate ai Delegati e ai dirigenti coinvolti al fine di verificarne la disponibilità delle risorse richieste. Sono state fatte le opportune modifiche al budget al fine di assicurare da un lato l'equilibrio finanziario e dall'altro lo stanziamento disponibile per gli obiettivi
- Tra dicembre e gennaio si è provveduto a sintetizzare gli obiettivi previsti a budget e ad aggiungere quelli significativi per l'Ateneo ma che non avevano risorse finanziarie a budget. Il lavoro di condivisione è stato portato avanti dal direttore generale e dai dirigenti ed ha portato alla definizione degli Obiettivi di performance organizzativa anno 2020 approvati dal CdA a gennaio 2021 (Tabella 11 del Piano Integrato 2020-2022)
- A partire dagli obiettivi di performance organizzativa 2020, riepilogati nella Tabella 9 sotto riportata, sono stati definiti gli obiettivi a tutte le strutture organizzative, molti dei quali trasversali a più strutture, con l'identificazione della UOR capofila e delle UOR coinvolte
- L'assegnazione degli obiettivi 2020 per il personale tecnico-amministrativo è avvenuta con DDG 21 luglio 2020, n. 512
- Rimodulazioni successive sono state approvate con:
  - DDG 15 dicembre 2020, n. 899 a valle del monitoraggio annuale effettuato a inizio ottobre con riferimento 30 settembre.

**Tabella 9 – Obiettivi performance organizzativa anno 2020 rispetto alle priorità strategiche**

Ambito	Obiettivo	Priorità strategica	Performance realizzata
<b>A-Comunicazione istituzionale</b>	Analisi contenuti web e social riferiti all'università, al fine di monitorare il posizionamento online	QUALITÀ	TARGET
	Progetto Pilota per assicurare la qualità dei siti sotto il profilo della qualità e dell'accessibilità		TARGET
	Progetto di miglioramento evolutivo del modulo communication builder (gestione integrata eventi, compliance GDPR, etc.)		TARGET
	Open day virtuali con la presentazione dei corsi di laurea e delle attività programmate on-line		TARGET
	Sviluppo di una pagina web relativa all'emergenza Covid-19		TARGET
	Partecipazione a fiere internazionali	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Rinviato a seguito di COVID-19
	Servizio a supporto di azioni di comunicazione istituzionale e/o fundraising	INTERDISCIPLINARIETÀ E INNOVAZIONE	TARGET
	Organizzazione di eventi di Ateneo (Notte dei ricercatori, stagione concertistica, rassegna cinema)	RADICAMENTO SUL TERRITORIO	Rinviati o trasmessi in streaming a causa di COVID-19
	Consulta Ateneo Territorio		TARGET
<b>B-Didattica</b>	Realizzare attività di aggiornamento e condivisione delle competenze in materia di AQ (es. Progetto MIREs per la redazione dei Syllabus)	QUALITÀ	TARGET
	Miglioramento del sistema di assicurazione della qualità a seguito della visita di accreditamento periodico		TARGET
	Sperimentazione servizio "Course Reserve" rivolto agli studenti (in particolare dei primi anni di corso) per la ricerca nel portale insuBRE del materiale didattico per "titolo del corso" e "nome del docente"		TARGET
	Sistema di valutazione e monitoraggio per Scuole di Specializzazione per la gestione e il monitoraggio della copertura dei requisiti di accreditamento previsti dal Decreto Interministeriale 13 giugno 2017, n.402		TARGET
	Verifica del processo della programmazione ed erogazione della didattica istituzionale		8 INTERMEDIO 1 SOGLIA 1 TARGET
	Iniziative per migliorare la gestione carriere e servizi agli studenti in coerenza al piano strategico di Ateneo		TARGET
	Iniziative per aumentare la mobilità internazionale di studenti e personale docente	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Rinviate a seguito di COVID-19
	Progetto pilota laboratori virtualizzati	INTERDISCIPLINARIETÀ E INNOVAZIONE	TARGET
	Iniziativa Giovani Pensatori	RADICAMENTO SUL TERRITORIO	Da marzo 2020 rinviato a seguito di COVID-19

	Sviluppo convenzioni per attività sportive corso in scienze motorie	IDENTITÀ DISTINTIVA	TARGET
	Iniziative orientamento e acquisto articoli promozionali		TARGET
<b>C-Ricerca</b>	Sviluppo delle azioni previste dal Progetto HSR4R per il 2020	QUALITÀ	TARGET
	Attivazione dei moduli IRIS Activities & Projects (AP) per la gestione delle attività e progetti scientifici e Resource Management (RM) per la raccolta dei dati che completano le informazioni sul mondo della ricerca istituzionale		TARGET
	Miglior posizionamento possibile nella VQR 2015-2019 (accurata scelta dei prodotti da inviare a valutazione)		TARGET
	Monitoraggio del posizionamento nei ranking internazionali in cui l'Ateneo è presente		TARGET
	Fondo di Ateneo per la ricerca: revisione in logica premiale		Il nuovo regolamento è entrato in vigore il 29 aprile 2021
	Iniziative per favorire la presenza di ricercatori di talento (Visiting Professor, summer e winter school, conferenze)	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Rinviate a seguito di COVID-19
<b>D-Personale</b>	Iniziative per incentivare mobilità del personale docente e PTA all'estero extra ERASMUS	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Rinviate a seguito di COVID-19
	Miglioramento del livello di sostenibilità dell'Ateneo	RADICAMENTO SUL TERRITORIO	TARGET
	Incremento del livello di salubrità degli ambienti di lavoro		TARGET
	Sensibilizzazione sulle tematiche connesse allo sviluppo sostenibile		TARGET
<b>E-Semplificazione</b>	Avvio della gestione dei bandi di reclutamento per il personale T/A con la piattaforma PICA	QUALITÀ	TARGET
	PagoPA – revisione della gestione delle entrate di Ateneo e delle relative procedure		TARGET
<b>F-Infrastrutture</b>	Realizzazione di un nuovo complesso polifunzionale integrato di edilizia universitaria (comprendente aule, laboratori didattici e spazi studio per gli studenti) presso il Campus Bizzozero in Varese	QUALITÀ	TARGET
	Interventi di manutenzione straordinaria di carattere impiantistico ed edile presso l'edificio di via Castelnuovo in Como		TARGET
	Realizzazione nuova dorsale in fibra ottica fra gli edifici di Molini Marzoli e Villa Manara a Busto Arsizio, con l'obiettivo di spostare l'attuale nodo di <i>BackBone</i> della rete geografica in fibra ottica presso il polo di Busto Arsizio, dalla palazzina comunale a Villa Manara per assicurare possibilità di espansione a supporto delle esigenze di sviluppo del Polo di Busto Arsizio		TARGET



	Sostenibilità ambientale e efficientamento energetico		TARGET
	Individuazione di nuove strutture residenziali per gli studenti tramite avviso pubblico	RADICAMENTO SUL TERRITORIO	TARGET
<b>H-Trasparenza e prevenzione della corruzione</b>	Nuovo modello di gestione e valutazione del rischio corruzione	QUALITÀ	TARGET
	Unificazione codice etico e codice di comportamento		TARGET
	Piano e giornata della Trasparenza di Ateneo	RADICAMENTO SUL TERRITORIO	1 INTERMEDIO 1 TARGET

Figura 12 - HRS4R Gantt (data avvio 25 febbraio 2019 – conclusione 31 dicembre 2020)

Type of Action	Description/ related gap	Quarters	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
<b>COMMUNICATION ACTIONS: internal communication to promote current practices; translation of Italian documents into English, in order to maximize international attractiveness and access</b>										
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
<b>FORMALIZATION ACTIONS: formalization of existing practices that have not yet been formally transcribed and implemented</b>										
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
<b>DEVELOPMENT ACTIONS: development or introduction of new internal rules, services, practices, procedures</b>										
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
Action n. 12	Scientific facilities optimisation									R.U. Research and Internazionalitation Service
Action n. 13	Definition of a Policy of valorisation of the effort of researchers involved in externally funded projects (financial benefit and/or additional fundings)									R.U. Research Office
Action n. 14	Definition of a training plan for researchers									R.U. Research Office
Action n. 15	Implementation of participation of R2 on AIQUA-R Departmental Committee for the Quality of Research									R.U. Quality Assurance Support Office
Action n. 16	Formalization of opportunity to access to residentiality facilities for PhDs and post-doc researchers and promotion for all researchers									R.U. Training and Research Area
Action n. 17	Gender Balance measures									R.U. General Affairs Office
Action n. 18	OTM-R training for selection committees' members									R.U. HR Service
<b>OTM-R Ad hoc Actions</b>										
Action n. 19	Use of web-based tools for recruitment procedures of all researchers'categories									R.U. ICT Service
Action n. 20	Implementation of a proper OTM-R Quality System									R.U. Informatic and Documental System Office

Il consuntivo dei risultati raggiunti nell'anno 2020 e le valutazioni dei comportamenti organizzativi sono stati effettuati dal 18 gennaio al 10 marzo 2021; in entrambi i casi le attività sono state realizzate con l'impiego del modulo Risorse Umane di U-GOV.

L'allegato 1, estratto dal modulo Risorse Umane di U-GOV, contiene il dettaglio delle attività svolte che hanno permesso di raggiungere l'obiettivo e il livello di performance raggiunto. Se l'obiettivo è stato assegnato a più unità organizzative è stato riportato il conteggio dei livelli di performance raggiunti dalle varie unità organizzative coinvolte.

### 3.2 Performance individuale

La valutazione della performance individuale si compone di diverse sezioni, ciascuna con un peso diverso a seconda della figura professionale di appartenenza secondo la tabella seguente.

**Tabella 10 – Composizione della valutazione della performance per le diverse categorie di personale coinvolto nel processo di valutazione**

Figura professionale	Sezioni	Peso
Direttore Generale	Obiettivi di livello superiore (Performance di Ateneo)	40
	Obiettivi individuali	55
	Capacità di differenziazione delle valutazioni	5
Dirigenti	Obiettivi di livello superiore	20
	Obiettivi di struttura	65
	Capacità di differenziazione delle valutazioni	5
	Competenze trasversali	10
Personale di categoria EP titolare di posizione organizzativa	Obiettivi di livello superiore	10
	Obiettivi di struttura	60
	Capacità di differenziazione delle valutazioni	5
	Competenze trasversali	25
Personale di categoria EP senza posizione organizzativa	Obiettivi di livello superiore	10
	Obiettivi individuali	60
	Competenze trasversali	30
Responsabili di ufficio	Obiettivi di livello superiore	10
	Obiettivi di struttura	50
	Competenze trasversali	40
Restante personale	Obiettivi di livello superiore	5
	Obiettivi di struttura	25
	Competenze trasversali	70

La valutazione della performance di Ateneo 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 di livello superiore sono stati definiti nel Piano Integrato 2020-2022.
- In data 11 giugno 2021 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 2020, proponendo i livelli di raggiungimento degli obiettivi, sia di livello superiore che individuali.

#### **3.2.1 Performance del Direttore Generale**

Per l'anno 2020 la misurazione della performance individuale del Direttore Generale si compone di tre parti, ciascuna con peso differente:



**Tabella 11 – Composizione della valutazione della performance del Direttore Generale per l'anno 2020**

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. In Tabella 12 si riassumono i risultati raggiunti.

**Tabella 12 – Risultati conseguiti dall'Ateneo rispetto ad alcuni indicatori significativi fissati nel Piano Integrato 2020-2022**

Finalità strategiche	Obiettivo	Criterio di misura	Target	Risultati
<b>Qualità</b> <b>Valutazione efficacia dei servizi di supporto</b>	Mantenimento del livello di soddisfazione raggiunto nella precedente edizione del Progetto Good Practice	Questionari utenti (good practice)	Punteggi medi delle valutazioni non inferiori a quelli della precedente edizione	Il confronto tra i valori di customer satisfaction, rilevati con i questionari somministrati, nel corso del 2019 e del 2020 evidenzia un diffuso miglioramento dei livelli di soddisfazione
<b>Qualità</b> <b>Sostenibilità ambientale</b>	Realizzazione di progetti con tematiche ambientali	Numero di progetti realizzati	4	Progetti realizzati: 1. "cosa fa l'ateneo in termini di sviluppo sostenibile, come lo fa, come lo condivide e come lo comunica" che ha portato alla creazione della pagina web <a href="https://www.uninsubria.it/il-territorio/uninsubria-sostenibile">https://www.uninsubria.it/il-territorio/uninsubria-sostenibile</a> 2. "disporre di una efficace organizzazione per la gestione operativa delle procedure, processi e procedimenti riferiti allo sviluppo sostenibile" che ha portato alla creazione dell'Ufficio Sostenibilità e Ambiente 3. "concorrere alla riduzione dei consumi di combustibili fossili" che ha portato all'installazione di impianti di telegestione in alcuni edifici dell'Ateneo 4. "realizzazione di infrastrutture ecocompatibili-ecosostenibili" che ha ispirato il progetto Emblematici "Como: Insubria per il territorio".

<b>Internazionalizzazione Progetto Insubre- Antart</b>	Realizzazione di un laboratorio internazionale finalizzato alla ricerca scientifica ed alla formazione didattica di alto profilo sulle tematiche del Cambiamento Climatico e Globale in Antartide	GANTT di progetto	Rispetto delle tempistiche previste nel Gantt	Si è reso necessario ricollocare il sito dell'installazione del laboratorio nell'area artica (Barrow nel nord dell'Alaska) che ha analoghi impatti del Cambiamento Climatico ma minori vincoli autorizzativi di carattere nazionale e internazionale
<b>Internazionalizzazione Programmazione triennale 2019-2021</b>	Buona valutazione del progetto presentato	Punteggio	$2 < P \leq 2,5$ Corrispondente all'80% del finanziamento chiesto	L'emergenza sanitaria ha fortemente condizionato la programmazione. Non c'è stata la valutazione dei progetti presentati, le risorse relative al 2019 e 2020 sono stati erogati in base al peso percentuale di FFO. Per il 2021 è prevista una nuova programmazione triennale

Con riferimento all'obiettivo relativo alla Qualità - Valutazione efficacia dei servizi di supporto, il target è stato raggiunto. Nondimeno la scomposizione dei dati aggregati riportata nella Relazione, evidenzia, relativamente alla valutazione dei servizi di supporto alla ricerca da parte dei docenti, un livello di soddisfazione inferiore rispetto a quello ottenuto lo scorso anno.

Relativamente al Progetto Insubre-Antart, da un lato, si segnala una obiettiva difficoltà nell'operare una valutazione circa il rispetto delle tempistiche del Gantt, in ragione del cambiamento del sito in cui installare il laboratorio, dall'altro, che sono state avviate le iniziative per risolvere le difficoltà autorizzative insorte.

Relativamente alla Programmazione triennale 2019-2021, l'obiettivo di acquisizione delle risorse ministeriali è stato raggiunto, anche se l'emergenza sanitaria ha determinato l'assegnazione delle risorse senza la valutazione del progetto presentato.

## 2. Obiettivi individuali del Direttore Generale

Gli obiettivi individuali del Direttore Generale sono stati assegnati dal Consiglio di amministrazione nella seduta di gennaio 2020 in occasione dell'approvazione del documento di programmazione Piano Integrato 2020-2022. Nella Tabella 13 sono riportati gli obiettivi 2020 assegnati al Direttore Generale e per ciascuno di essi il livello di performance raggiunto.

**Tabella 13 – Risultati raggiunti per gli obiettivi individuali assegnati al Direttore Generale**

<b>Obiettivo 1</b>	<b>Obiettivo</b>			
	Implementazione di un sistema per consentire il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi strategici previsti nel Piano Strategico 2019-2024			
<b>Indicatore</b>	Balance Score Card			
<b>Criteri di misura</b>	Realizzazione e funzionalità del cruscotto (in percentuale)			
	<b>Peso</b>	<b>Soglia</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Target</b>
	20	50%	80%	100%
<i>Livello raggiunto</i>	TARGET			
<b>Obiettivo 2</b>	<b>Obiettivo</b>			
	Riorganizzazione delle strutture dell'amministrazione alla luce delle priorità previste dal piano strategico, con particolare riferimento a internazionalizzazione, comunicazione, politiche di sostenibilità (Agenda delle Nazioni Unite). Trasformazione di SiBA e SIC in Aree dell'Amministrazione centrale.			
<b>Indicatore</b>	Azioni compiute rispetto ai 5 ambiti citati			
<b>Criteri di misura</b>	Numero di ambiti (internazionalizzazione, comunicazione, politiche di sostenibilità, SiBA, SIC) inte-			



	ressati dalla riorganizzazione entro fine anno			
	<b>Peso</b>	<b>Soglia</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Target</b>
	20	1	3	5
<i>Livello raggiunto</i>	TARGET			
<b>Obiettivo 3</b>	<b>Obiettivo</b>			
	Attuazione piano di sviluppo infrastrutture 1) realizzazione del progetto nuovo edificio per la didattica – Varese 2) accordo per l'acquisizione degli spazi ex Politecnico - Como			
<b>Indicatore</b>	Progetto nuovo edificio e accordo			
<b>Criteri di misura</b>	Approvazione dei documenti in CdA entro fine anno			
	<b>Peso</b>	<b>Soglia</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Target</b>
	30	Approvato uno dei due documenti	Approvato uno dei due documenti e bozza dell'altro	Approvati Piano e Accordo
<i>Livello raggiunto</i>	TARGET			
<b>Obiettivo 4</b>	<b>Obiettivo</b>			
	Progetto incremento servizi agli studenti relativamente al diritto allo studio (realizzazione di spazi studio e posti alloggio)			
<b>Indicatore</b>	Redazione e approvazione del Progetto			
<b>Criteri di misura</b>	Data di approvazione del Progetto			
	<b>Peso</b>	<b>Soglia</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Target</b>
	30	Bozza del progetto trasmessa entro fine anno	Progetto concluso e trasmesso entro fine anno	Progetto approvato entro fine anno
<i>Livello raggiunto</i>	TARGET			

### 3. Capacità di differenziazione delle valutazioni

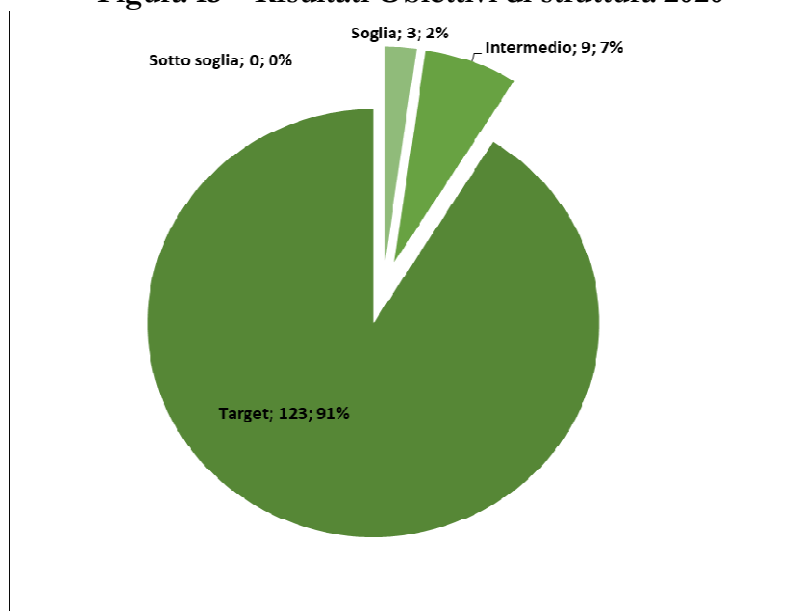
La capacità di differenziazione delle valutazioni misura quanto il valutatore è in grado di differenziare le valutazioni. Il parametro, introdotto con l'aggiornamento al 2019 del Sistema di misurazione e valutazione delle performance su indicazione del Nucleo di Valutazione, è ristretto a Direttore Generale, 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 16 persone valutate) è pari a 13% ed è dato dal rapporto tra la media pari a 4,49 e la deviazione standard pari a 0,58.

### 3.2.2 Performance individuale del restante personale

Gli obiettivi di struttura assegnati nel 2020, per i quali è già stato riepilogato il livello di performance raggiunto in Allegato 1 sono 135. Nella figura sottostante viene rappresentato il dettaglio del livello di performance raggiunto.

**Figura 13 – Risultati Obiettivi di struttura 2020**



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 10, 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.

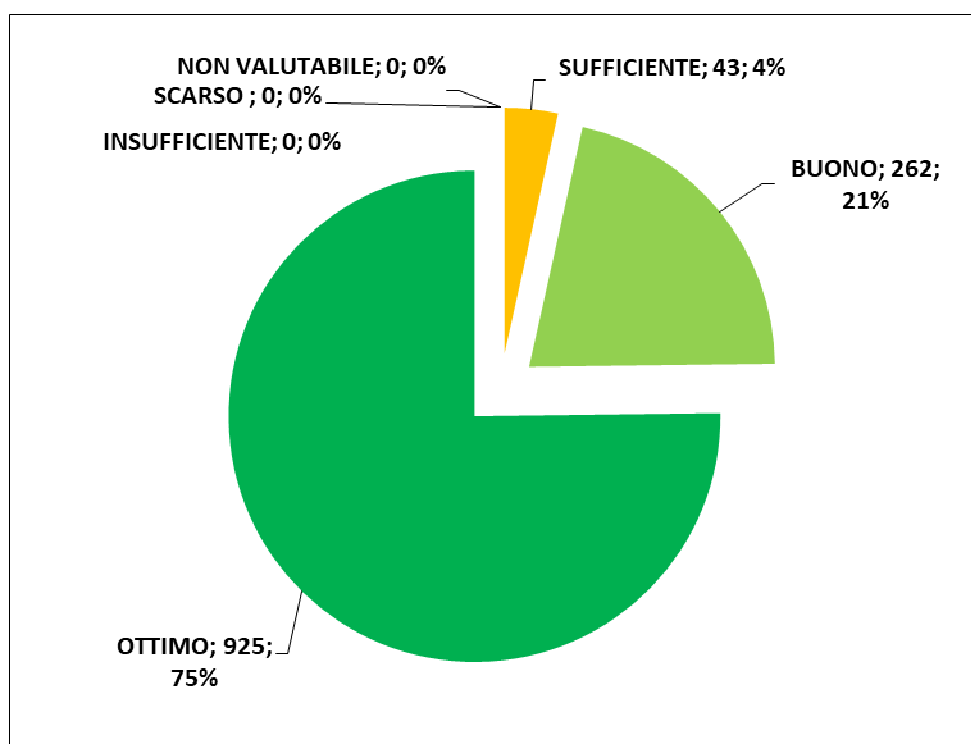
La valutazione è stata gestita interamente a livello informatizzato, con il sistema U-GOV risorse umane. Le schede di valutazione utilizzate sono differenziate in base alla figura professionale e prevedono un numero crescente di aree comportamentali.

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**

**Figura 14 – Risultati Valutazioni competenze trasversali 2020**



La Tabella 14 riassume le aree comportamentali previste per ciascuna scheda di valutazione utilizzata. Le schede in uso a partire dal 2015.

**Tabella 14 – 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. EP senza posizione organizzativa	5	5
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 326).

Nel 2020 il numero dei valutatori è pari a 51 così ripartiti:

**Tabella 15 – Numero e tipologia di valutatori**

Valutatori	N°
Direttore generale	1
Dirigenti	4
Direttore Dip. /Scuola di Medicina	8
EP	11
Responsabili	27
<b>Totale</b>	<b>51</b>

La valutazione finale è calcolata sommando i punteggi ottenuti e dividendo per il numero delle valutazioni. Per ogni tipologia di figura professionale è stato possibile calcolare la valutazione media (Tabella 16), che risulta superiore al buono.

**Tabella 16 – Media delle valutazioni per tipologia di scheda somministrata**

<b>SCHEDA DI VALUTAZIONE somministrata</b>	<b>Numero valutati</b>	<b>Media valutazioni</b>
DIRIGENTE	4	4,53
EP e DIRETTORI CENTRI SERVIZI DIPARTIMENTI	21	4,65
RESPONSABILE AMMINISTRATIVO-GESTIONALE	35	4,84
RESPONSABILE TECNICO	22	4,78
OPERATIVO D	57	4,80
OPERATIVO B C	187	4,66
<b>Totale</b>	<b>326</b>	<b>4,72</b>

Nel Sistema di misurazione è stata definita la corrispondenza tra livello di performance raggiunto e punteggio (Tabella 17) e tra valutazione media nella scheda comportamenti e punteggio (Tabella 18).

**Tabella 17 – Puntoli assegnati agli obiettivi in base al risultato raggiunto**

<b>Risultato</b>	<b>Puntoli</b>
<b>1 - sotto soglia</b>	<b>15</b>
<b>2 - soglia</b>	<b>30</b>
<b>3 - intermedio</b>	<b>70</b>
<b>4 - target</b>	<b>100</b>

**Tabella 18 – Corrispondenza tra valutazione finale nella scheda comportamenti e punteggi**

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

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

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

Dove Puntoli  $i$  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 10).



La Tabella 19 riepiloga la performance complessiva individuale per ogni valutato.

**Tabella 19 – Performance complessiva conseguita dai valutati nel 2020**

<b>Performance complessiva individuale</b>	<b>n.ro di valutati</b>
<b>75-80</b>	<b>5</b>
<b>81-85</b>	<b>3</b>
<b>86-90</b>	<b>5</b>
<b>91-95</b>	<b>13</b>
<b>95-100</b>	<b>300</b>



#### **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 quaranta 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 2019) 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 di servizi (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 52), 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) – efficacia percepita. 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 Digital transformation in risposta all'emergenza COVID-19 e Terza missione e partecipazione culturale

Nella Tabella 20 sono riportati per ciascun servizio i costi totali e i costi unitari, ottenuti dividendo il costo totale per il driver individuato, per l'anno 2019.



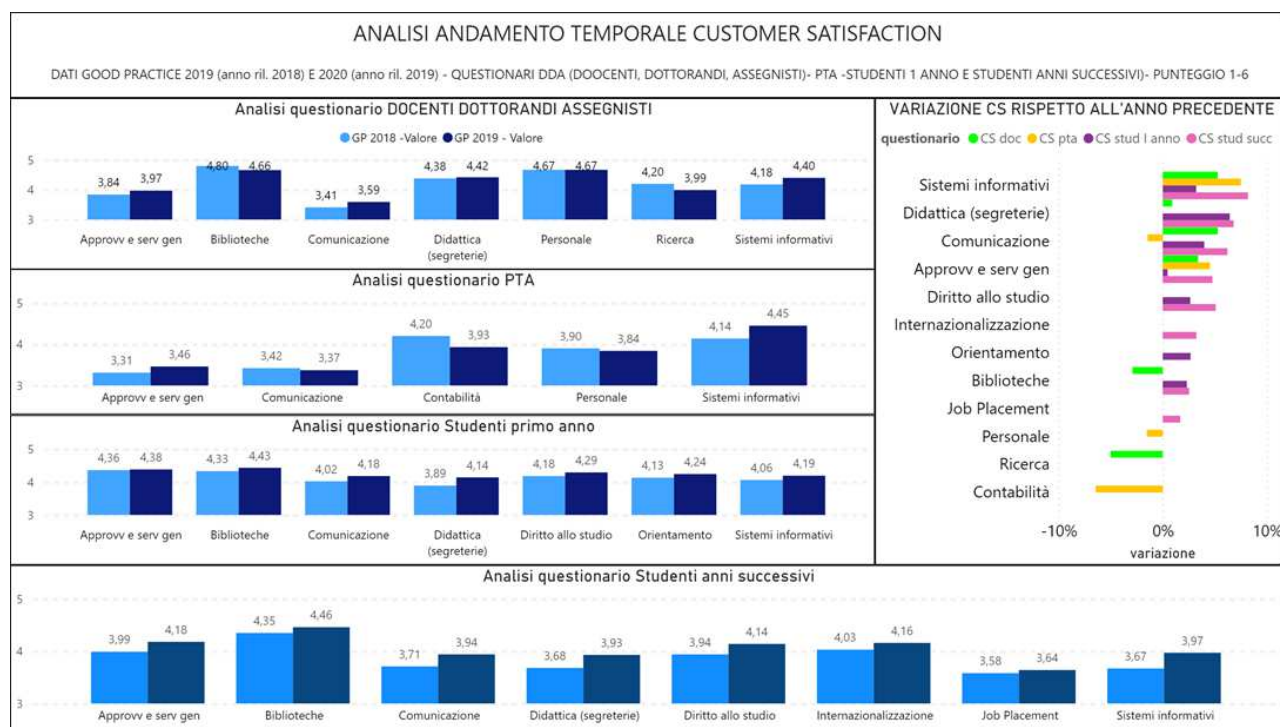
**Tabella 20 –Dati GP 2019 costi per servizi**

Servizi	Costo complessivo 2019	Costo unitario 2019	Descrizione driver
AMM-01.01 Gestione e predisposizione Budget e controllo di gestione	408.800,32 €	23,73 €	Valore tot dei proventi prev + Valore tot dei costi prev
AMM-01.02 Pianificazione delle risorse umane	146.145,04 €	179,54 €	N PTA tempo indeterminato + N PTA tempo determinato + N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet
AMM-01.03 Assicurazione qualità, Accreditamento, Valutazione e Gestione ANAC & ANVUR	413.123,53 €	16.862,18 €	50%*(N corsi laurea accreditati + N corsi dottorato accreditati) + 50%*N dipartimenti accreditati
AMM-01.04 Contabilità generale e analitica e gestione fiscalità	450.603,62 €	2,64 €	Valore totale dei Proventi + Valore Totale Costi
AMM-01.05 Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)	586.685,21 €	96,10 €	N fatture acquisti + N documenti Generico Uscita
AMM-01.06 Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)	204.292,05 €	96,96 €	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez + N collaboratori a progetto
AMM-01.07 Affari istituzionali e supporto organi collegiali	400.109,06 €	18.186,78 €	N delibere CDA + N delibere Senato
AMM-01.08 Affari legali	237.990,08 €	292,37 €	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL)
AMM-01.09 Comunicazione esterna e relazioni coi media	208.214,54 €	1.189,80 €	N comunicati stampa
AMM-01.10 Merchandising, sponsorship e fundraising	20.519,06 €	0,26 €	Fatturato fundraising e spons
AMM-01.11 Comunicazione interna, gestione eventi e cerimoniale	123.264,19 €	58,50 €	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez + N collaboratori a progetto
AMM-01.12 Servizi sociali e welfare	16.491,38 €	14,42 €	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca
AMM-01.13 Gestione amministrativa personale non strutturato	309.762,98 €	546,32 €	N docenti a contratto + N. collaboratori a progetto + N. assegnisti + N.dottorandi
AMM-01.14 Gestione delle attività di formazione del personale TA e docente	66.028,64 €	9,80 €	N ore formaz erogate PTA, DOC + N utenti fruitori formazione (sia PTA e DOC)
AMM-01.15 Gestione amministrativa personale strutturato	500.464,46 €	614,82 €	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL)
AMM-01.16 Gestione concorsi, trasferimenti e mobilità interni e esterni	225.659,62 €	465,28 €	N dom parte concor PTA e DOC + N richieste di mob PTA e DOC
DID-03.01 Orientamento in entrata	185.795,12 €	64,69 €	Atenei: N immatricolati
DID-03.02 Gestione alloggi (vita collegiale)	55.921,43 €	5,22 €	Atenei: N iscritti I e II livello
DID-03.03 Gestione mense	17.273,31 €	1,61 €	Atenei: N iscritti I e II livello
DID-03.04 Gestione borse di studio	153.012,71 €	187,06 €	N domande totali borse studio
DID-03.05 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Gestione esami, carriere e supporto agli studenti	782.828,73 €	73,14 €	N iscritti I e II livello
DID-03.06 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa	215.138,89 €	6.327,61 €	N corsi laurea accreditati
DID-03.07 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica	259.903,87 €	267,39 €	N di insegnamenti attivati
DID-03.08 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto attività di e-learning	207.232,98 €	-	N di CDS in e-learning + N MOOC + N fruitori MOOC
DID-03.09 Gestione esami, carriere e supporto agli studenti di corsi accademici post-laurea	120.491,31 €	124,99 €	N dottorandi + N specializz, master e perfez



DID-03.10 Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa accademica post-laurea	102.901,05 €	12.862,63 €	N corsi dottorato accreditati
DID-03.11 Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica accademica post-laurea	323.605,91 €	335,69 €	N dottorandi + N specializz, master e perfez
DID-03.12 Orientamento in uscita	141.205,15 €	81,95 €	Atenei: N laureati + N stagisti e tirocinanti
DID-03.13 Internazionalizzazione studenti	148.619,38 €	157,94 €	N stud stranieri CdL e Dott + N Studenti in mobilità entrata + N Studenti in mobilità uscita
DID-03.14 Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	82.478,13 €	1.499,60 €	N personale mobilità entrata_L + N personale mobilità uscita_L + N personale mobilità entrata_S + N personale mobilità uscita_S
DID-03.15 Supporto alla gestione ospedaliera	83.437,85 €	170,28 €	N pers convenz con medicina + N specializzandi medicina
DID-03.16 Supporto alla gestione veterinaria	131.648,95 €	1.803,41 €	N pers convenz con medicina
DID-03.17 Supporto alla sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica e veterinaria	24.558,96 €	-	
INFR-02.01 Edilizia_Nuovi interventi edilizi	75.041,43 €	23,55 €	Budget annuale nuovi int ed
INFR-02.02 Edilizia_Interventi sul costruito	240.074,46 €	3,58 €	Mq interni (inclusi corridoi)
INFR-02.03 Approvvigionamenti_Pianificazione e supporto amministrativo all'esecuzione del contratto	320.631,86 €	20,36 €	Costo per approvvigionamenti
INFR-02.04 Gestione spese in economia, affidamenti diretti ed e-procurement fino alla firma del contratto	295.764,27 €	101,35 €	Valore spese economia
INFR-02.05 Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte fino alla firma del contratto	68.356,96 €	22,00 €	Valore procedure pubbliche
INFR-02.06 Gestione flussi documentali (es protocollo) e servizio posta	402.762,86 €	2,44 €	N documenti protocollati
INFR-02.07 Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi	788.470,57 €	11,75 €	Mq interni (inclusi i corridoi)
INFR-02.08 ICT_Gestione della domanda e assistenza applicativa	251.126,49 €	119,19 €	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez + N collaboratori a progetto
INFR-02.08 e INFR-02.09 ICT (Gestione della domanda e assistenza applicativa e Sviluppo nuovi servizi applicativi)	1.010.805,30 €	479,74 €	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez + N collaboratori a progetto
INFR-02.09 ICT_Sviluppo nuovi servizi applicativi	245.904,87 €	116,71 €	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez + N collaboratori a progetto + N docenti a contratto
INFR-02.10 Sviluppo e gestione servizi generali ICT e sicurezza	373.940,26 €	55,32 €	N ticket catalogo dei serv gen
RIC-04.01 Gestione trasferimento tecnologico	61.633,01 €	4.402,36 €	N dom brevetto depositate + N spinoff e startup
RIC-04.02 Supporto alla gestione dei progetti di ricerca pre-award per progetti presentati	250.851,35 €	3.436,32 €	N prop prog (naz, loca, inter)
RIC-04.03 Supporto alla gestione dei progetti di ricerca post-award per progetti finanziati	186.978,72 €	69,33 €	Proventi prog ricerca naz + Proventi prog ricerca internaz
RIC-04.04 Supporto alla gestione del conto terzi	92.319,09 €	118,32 €	Proventi prog ricerca c/terzi
RIC-04.05 Supporto tecnico all'attività di ricerca	884.995,65 €	496,91 €	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez
SBMA-05.01 SBA_Gestione risorse online e digitali	141.284,60 €	3,48 €	N risorse elettroniche pagam
SBMA-05.02 SBA_Gestione patrimonio cartaceo	254.864,68 €	7,36 €	70%*Nuove acquisiz doc cartacei + 30%*Patrimonio cartaceo disp
SBMA-05.03 SBA_Gestione attività di supporto alla biblioteca e back office	155.475,12 €	12,45 €	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez + N iscritti I e II liv
SBMA-05.04 SBA_Gestione front-office biblioteche	412.600,34 €	22,76 €	N prestiti effettuati
SBMA-05.05 Gestione museale e/o archivistica	11.465,12 €	-	N beni museali catalogati

**Figura 15 – Analisi andamento temporale customer satisfaction**



Nella tabella sottostante si riportano le prestazioni in termini di costi ed efficienza percepita per ciascuna delle cinque macro-aree trasversali alle attività dell'Ateneo: amministrazione, supporto alla didattica, infrastrutture (servizi generali), supporto alla ricerca e SBA/SMA

**Tabella 21 – Dati GP2019 CS e costo unitario per macro-area**

Macro-area	Prestazione	Unità di misura	Valore Ateneo	Benchmark (media Atenei)	Scostamento (%) - media Atenei
AMMINISTRAZIONE	CS	Scala 1-6	<b>4.25</b>	4.13	3%
	Costo unitario	€/mgI€	<b>25.30</b>	26.06	-3%
DIDATTICA	CS	Scala 1-6	<b>4.16</b>	4.09	2%
	Costo unitario	€/studente	<b>283.66</b>	386.61	-27%
INFRASTRUTTURE	CS	Scala 1-6	<b>4.00</b>	3.93	2%
	Costo unitario	€/mq	<b>145.20</b>	92.41	57%
RICERCA	CS	Scala 1-6	<b>3.99</b>	4.09	-2%
	Costo unitario	€/mgI€	<b>424.69</b>	289.64	47%
SBA/SMA	CS	Scala 1-6	<b>4.52</b>	4.57	-1%
	Costo unitario	€/utente potenziale	<b>78.16</b>	107.67	-27%

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

**Tabella 22 – Fasi del processo di redazione della relazione sulla performance anno 2020**

Fase	Soggetti coinvolti	Gennaio/Febbraio	Marzo/Aprile	Maggio	Giugno
<b>Rendicontazione obiettivi di struttura</b>	Tutte le UOR e ufficio PPP				
<b>Valutazione comportamenti organizzativi</b>	Tutto il personale				
<b>Relazione del Direttore Generale sull'attività svolta relativamente agli obiettivi individuali 2020</b>	PPP PIANIFICA Direttore generale				
<b>Proposta di valutazione della performance del direttore generale relativa all'esercizio 2020</b>	NdV				
<b>Valutazione della performance del direttore generale anno 2020</b>	Consiglio di Amministrazione				
<b>Analisi dei dati raccolti e calcolo punteggio finale</b>	PIANIFICA				
<b>Redazione prima bozza della relazione</b>	PIANIFICA Direttore generale, Rettore				
<b>Approvazione della Relazione</b>	Consiglio di Amministrazione				
<b>Validazione della Relazione</b>	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
- 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
- g. Miglioramento del raccordo tra programmazione economica-finanziaria e la programmazione delle performance

**Punti di debolezza**

- a. Assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa alle unità operative a luglio invece che nei primi mesi dell'anno
- b. Semplificare il raccordo tra Amministrazione centrale e Dipartimenti e Scuola nella fase di attribuzione degli obiettivi