

PIANO INTEGRATO
dell'Università degli Studi di Ferrara
2021 -2023

Approvato dal Consiglio di Amministrazione
il 29 gennaio 2021

Sommario

1.	PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE	3
1.1.	MISSIONI E PRINCIPALI ATTIVITÀ	3
1.2.	ORGANIZZAZIONE	4
1.3.	BILANCIO.....	5
1.4.	POSIZIONAMENTO NEL QUADRO NAZIONALE ED INTERNAZIONALE	5
1.5.	OSSERVAZIONI E RACCOMANDAZIONI DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE	6
1.6.	CUSTOMER SATISFACTION SERVIZI TECNICO – AMMINISTRATIVI	7
1.7.	POLITICHE DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITA'	10
1.8.	I TRE LIVELLI DI PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FERRARA	10
2.	LA PERFORMANCE ISTITUZIONALE	11
2.1	OBIETTIVI DI PERFORMANCE ISTITUZIONALE	12
3.	LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	12
3.1	OBIETTIVI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	12
4.	LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	13
4.1	OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE	14
5.	INTEGRAZIONE E COERENZA CON GLI ALTRI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE	15
6.	AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	16
A.	PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA	16
B.	PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE	17
C.	PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA)	17

1. PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE

1.1. MISSIONI E PRINCIPALI ATTIVITÀ

L'Università degli Studi di Ferrara (UNIFE), istituita nel 1391, è ordinata in forma di istituzione pubblica ed è dotata di autonomia scientifica, didattica e organizzativa, nonché di autonomia finanziaria e contabile. Essa sviluppa e diffonde la cultura, le scienze e l'istruzione superiore attraverso l'esercizio inscindibile delle attività di ricerca e di insegnamento e la collaborazione scientifica e culturale con istituzioni italiane e straniere.

UNIFE, in conformità ai principi della Costituzione italiana, afferma il proprio carattere pluralista e laico e la propria indipendenza da ogni condizionamento.

Nella propria organizzazione e nella propria attività, UNIFE rispetta e promuove i principi di semplificazione, razionale dimensionamento delle strutture, efficienza ed efficacia e sostenibilità delle sue attività, per perseguire le finalità stabilite dalla legge e dal proprio Statuto.

UNIFE indirizza quindi il proprio impegno e le proprie risorse nelle attività di ricerca e didattica, con ricaduta industriale sul territorio e caratterizzando Ferrara come città universitaria, del sapere e della formazione.

UNIFE si articola in 12 Dipartimenti, cui si aggiungono diversi Centri. Lo IUSS Ferrara 1931, Istituto Universitario di Studi Superiori, costituisce il punto di riferimento per i dottorati di ricerca e per le iniziative formative internazionali post lauream dell'Ateneo. La Facoltà di Medicina, Farmacia e Prevenzione, costituisce la struttura di raccordo per la didattica dei Dipartimenti di Morfologia, chirurgia e medicina sperimentale, Scienze biomediche e chirurgico specialistiche, Scienze Mediche e Scienze chimiche e farmaceutiche.

L'Ateneo annovera fra le proprie strutture anche alcune sedi distaccate sul territorio, quali il polo di Rovigo, ove è attiva la seconda sede del Dipartimento di Giurisprudenza, la sezione del corso di laurea in Ingegneria Meccanica di Cento e le sedi decentrate di Bolzano (Corso di Studio in Fisioterapia), Trento (Educazione Professionale), Pieve di Cento (BO) (Corso di Studio in Infermieristica) e Adria (RO) (Infermieristica).

Infine, il Sistema Bibliotecario di Ateneo si articola in una struttura centralizzata, responsabile della gestione dei servizi e in una serie di strutture sul territorio, organizzate in tre macroaree di riferimento: umanistica, scientifico-tecnologica e biomedica. Per garantire elevati livelli di fruibilità da parte dell'utenza, il Sistema Bibliotecario di Ateneo, offre una serie di servizi innovativi, tra cui i servizi di Document Delivery e di prestito interbibliotecario.

L'offerta formativa di UNIFE si rivolge a oltre 20mila studenti, attraverso l'erogazione di corsi di laurea triennale, corsi di laurea magistrale, corsi di laurea magistrale a ciclo unico, master di I° e II° livello, scuole di specializzazione, corsi di perfezionamento e corsi di dottorato di ricerca. Negli ultimi anni si registra anche il progressivo incremento di percorsi didattici in lingua inglese.

Di seguito viene proposto un quadro sintetico dei dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'Amministrazione.

Strutture e centri

- 12 dipartimenti
- 1 facoltà di Medicina, Farmacia e prevenzione
- 1 Istituto di Studi Superiori
- 36 Centri di ricerca

Ricerca

- 64 progetti di ricerca finanziati dall'Unione Europea e da bandi internazionali
- 47 progetti nazionali
- 45 progetti regionali
- 30 spin off e start up

Studenti

- 26.520 iscritti a fine dicembre 2020
- 334 studenti internazionali provenienti dall'estero per periodi di scambi
- 429 studenti Unife che anno svolto periodo di studio all'estero
- 1.181 studenti internazionali iscritti
- 80% studenti provenienti da fuori provincia

Corsi

- oltre 60 corsi di studio
- 18 programmi studio a doppio titolo
- 14 dottorati di ricerca di cui 2 internazionali
- 20 master, di cui 9 di I° livello e 11 di II° livello
- 5 corsi di perfezionamento
- 7 corsi di formazione
- 31 scuole di specializzazione sanitarie accreditate, di cui 28 mediche e 3 non mediche
- 1 scuola di specializzazione area beni culturali

Personale

- 648 professori e ricercatori
- 493 unità di personale

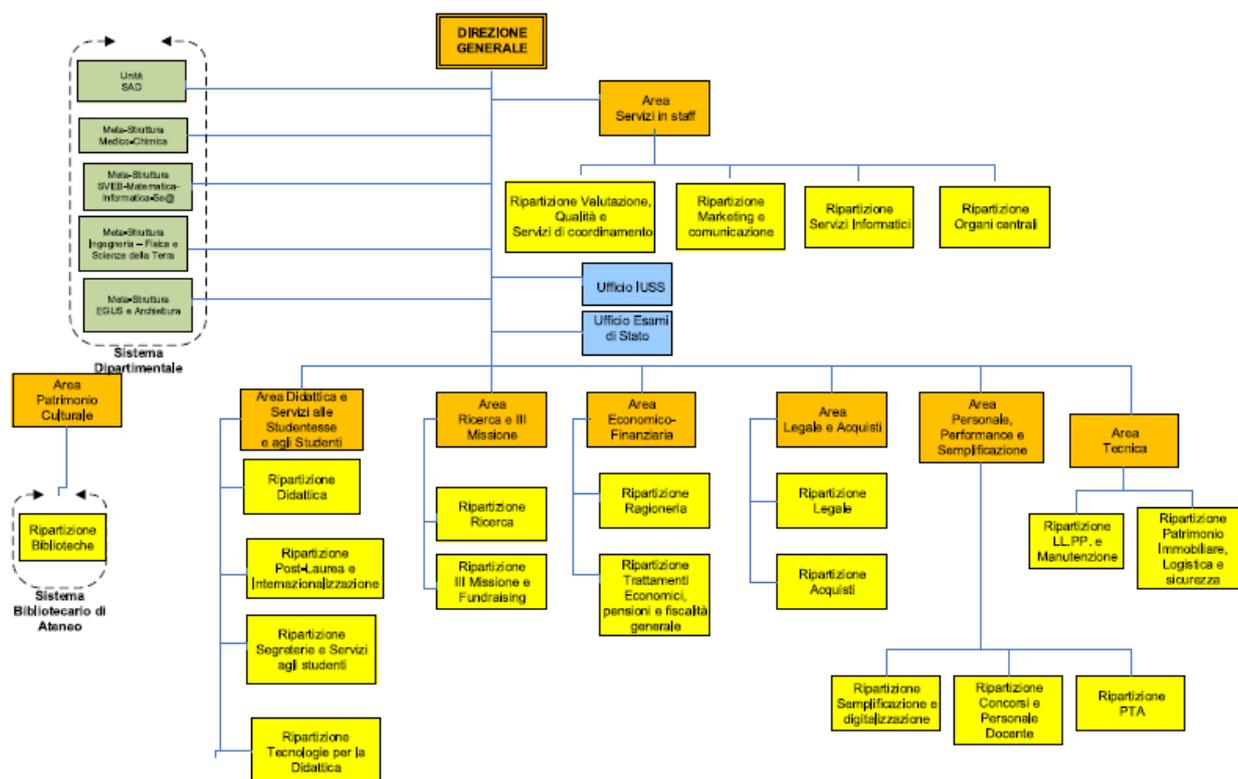
1.2. ORGANIZZAZIONE

Il Personale Tecnico-Amministrativo dell'Ateneo è distribuito tra la Sede centrale, le strutture dipartimentali e i Centri. La Sede centrale è organizzata in Aree dirigenziali, a loro volta suddivise in Ripartizioni, sotto-articolate in Uffici e Unità. Le attività amministrative dei Dipartimenti sono svolte nell'ambito di Meta-Strutture.

A livello di Amministrazione centrale, è individuato un responsabile per ogni struttura, titolare di posizione organizzativa: Dirigente (per le Aree), Responsabile di Ripartizione e Responsabile di Ufficio. La logica organizzativa prevede che, laddove non sia presente il responsabile di una struttura, si faccia riferimento al titolare della posizione organizzativa superiore in linea gerarchica.

All'interno dei Dipartimenti, i Segretari Amministrativi e i Manager Amministrativi rispondono funzionalmente ai Direttori di Dipartimento e gerarchicamente ai rispettivi Coordinatori di Meta-Struttura.

Figura 1 – Organigramma all’01/01/2021



1.3. BILANCIO

Per le considerazioni legate al bilancio di esercizio 2019 si rimanda al bilancio stesso e alla relativa Nota Integrativa la cui documentazione è pubblicata alla pagina <http://www2.unife.it/at/bilanci/bilancio-preventivo-e-consuntivo-1/bilancio-preventivo-e-consuntivo>

I principali indici 2019 hanno registrato i seguenti risultati, tutti rientranti nei limiti consentiti:

- spese di personale 63,07%
- indice di indebitamento 0%;
- indice di sostenibilità economico finanziaria (ISEF) 1,3%.

Per quel che riguarda l’integrazione dei documenti di programmazione si veda il **Capitolo 5** del presente Piano Integrato.

1.4. POSIZIONAMENTO NEL QUADRO NAZIONALE ED INTERNAZIONALE

La classifica **Censis**, pubblicata il 13 luglio 2020 e giunta alla ventesima edizione, offre un’articolata analisi del sistema universitario italiano fondata sulla valutazione delle strutture disponibili, dei servizi erogati, del livello di internazionalizzazione, della capacità di comunicazione 2.0 e della occupabilità. Considera inoltre la didattica analizzando i corsi di studio per aree tematiche. In totale, distribuisce in 64 classifiche tutti gli atenei, statali e non, presenti sul territorio nazionale.

Nella classifica Censis 2020 l’Università di Ferrara compare per la prima volta tra i grandi atenei statali, quelli che accolgono tra i 20 mila e i 40 mila studenti. Un esordio accompagnato da ottimi risultati sia a livello di didattica, con diversi corsi di studio nella top nazionale, sia a livello di digitalizzazione.

La capacità di rimodulare i servizi e la didattica dimostrata negli ultimi mesi è stata fonte di successo per Unife, che ha ottemperato alle norme sul distanziamento sociale e garantito al contempo e fin da subito la sostanziale continuità di tutte le attività.

Secondo il Censis, proprio sull'esperienza del lockdown per il Covid-19, e sul livello di accessibilità "a distanza" dei servizi e delle attività formative degli atenei, si gioca il futuro della formazione universitaria e la gestione della difficile fase post-Covid.

Unife esordisce nella classifica dei grandi atenei piazzandosi al 13° posto con un punteggio medio di 82,2 su un massimo di 92,7 ottenuto dall'Università di Perugia, capofila nella stessa categoria.

L'Ateneo ottiene i punteggi migliori per il livello di comunicazione e servizi digitali (sito web, social, servizi online), ai quali vengono assegnati 93 punti, e per il livello di occupabilità dei laureati, cui vanno 91 punti.

Sono diversi i corsi di studio dell'Università di Ferrara che occupano posizioni di rilievo nelle classifiche della didattica. In particolare, nell'area di architettura e ingegneria civile, Ferrara si colloca al primo posto in Italia. In vetta alla classifica si conferma infatti la magistrale a ciclo unico in Architettura, posizione che occupa stabilmente da oltre dieci anni. Un successo che il Dipartimento di Architettura di Unife festeggia assieme all'ottimo piazzamento della triennale in Design del prodotto industriale, seconda nell'area arte e design.

Università di Ferrara è tra le migliori università al mondo per lo studio di quattro discipline, secondo l'edizione 2020 della classifica delle università **QS World University Rankings by Subject 2020**. Si tratta degli ambiti Farmacia e Farmacologia, Medicina, Scienze Biologiche, Fisica e Astronomia.

La classifica stilata dai professionisti della società QS - Quacquarelli Symonds - è la più consultata al mondo e fornisce un'autorevole analisi comparativa di oltre 13mila corsi di studio universitari a livello globale, provenienti da 1368 università e 83 Paesi del mondo. L'analisi è suddivisa in 48 discipline accademiche e 5 macroaree. Il parametro in cui Unife ha conseguito il punteggio più alto è "citazione degli articoli scientifici" (85) nell'ambito del corso di Studi in Medicina. Per quel che riguarda la "reputazione accademica", la migliore performance dell'Università di Ferrara è in Farmacia e Farmacologia (43,6). Nella stessa disciplina consegue ottimi risultati anche la valutazione della "reputazione del personale" (60,6) e dell' "H-Index", dove Unife ha ricevuto un punteggio di 78,2.

Nel 2020 il **Center for World University Rankings** ha stilato la classifica delle migliori università del mondo sulla base di diversi parametri. Tra questi il percorso evolutivo delle carriere degli ex studenti (specialmente quelli che oggi ricoprono incarichi dirigenziali di alto livello) e ovviamente i risultati conseguiti nell'ateneo di riferimento determinati dalla qualità dell'insegnamento, senza dimenticare la qualità della ricerca, quantificata in base alla destinazione editoriale e al numero delle pubblicazioni. Il nostro ateneo si colloca nella fascia 400/500 della posizione globale.

I criteri di valutazione dell'UI **GreenMetric World University Ranking** si basa sulle quattro "E": **environment** (ambiente), **economics** (economia), **equity** (equità) e **education** (educazione). Il punteggio finale assegnato a ogni Università è determinato da una serie di fattori che tengono conto delle misure relative alla sostenibilità degli atenei in molteplici aspetti, come la gestione e il recupero dei rifiuti, la presenza di spazi verdi, l'utilizzo di energie rinnovabili, l'attenzione alla mobilità sostenibile e la produzione scientifica verso l'ambiente. L'Università di Ferrara si colloca al 22 posto tra le università più green d'Italia del 2020 e 361 a livello mondiale.

1.5. OSSERVAZIONI E RACCOMANDAZIONI DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE

Di seguito sono sintetizzate le principali osservazioni e raccomandazioni tratte dalla Sezione "Valutazione della performance" della Relazione annuale del Nucleo di Valutazione di Ateneo redatta ai sensi degli artt. 12 e 14 del D.Lgs. 19/2012 e dell'art. 14, c. 4, lett. a) del D.Lgs. 150/09 riferita all'anno 2019:

- con riferimento alla programmazione pluriennale, si raccomanda che i diversi documenti di programmazione, tra cui si ricorda il Piano Operativo della Qualità, siano strettamente coordinati l'un l'altro; per un quadro complessivo dell'integrazione si ricordano le già citate LG ANVUR del gennaio 2019;
- con riferimento all'assegnazione degli obiettivi individuali e di struttura si riscontra un marcato ritardo rispetto all'adozione del Piano Integrato entro il termine previsto del 31 gennaio; tale circostanza rende

più difficoltoso il monitoraggio del ciclo della performance e riduce di fatto il tempo a disposizione per la realizzazione degli stessi;

- *il Nucleo raccomanda di valorizzare e diffondere la comunicazione dei contenuti di tutti i documenti che compongono l'intero ciclo della performance, nei confronti di tutte le categorie di personale docente e tecnico-amministrativo, oltre che verso la componente studentesca, al fine di creare maggiore consapevolezza ed evitare che rimangano documenti interni sconosciuti ai più;*
- *il Nucleo raccomanda che per la prossima annualità l'Ateneo sostenga e rafforzi l'integrazione con la pianificazione economico-finanziaria, agendo, ad esempio, sull'adozione dei diversi strumenti di pianificazione – budget e piano integrato in primis – per ottenerne il progressivo allineamento e per una visione organica e completa delle performances complessive dell'Ateneo;*
- *il Nucleo raccomanda altresì che per la prossima annualità l'Ateneo sostenga ed implementi, come indicato nel nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in vigore dal 1° gennaio 2019, l'integrazione con il sistema AVA, agendo sul fronte degli obiettivi in particolare con riferimento alla performance organizzativa, portando le strutture decentrate e la sede centrale ad un'ottica d'insieme finalizzata al raggiungimento di obiettivi comuni.*
- *Il Nucleo, infine, suggerisce, come già fatto lo scorso anno, di valutare l'opportunità che la Relazione sulla Performance possa integrare la Relazione sulla gestione e sui risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico nonché i finanziamenti ottenuti da soggetti pubblici e privati (che già comprende anche la Relazione ex art. 3-quater della Legge 1/1999). In tal modo si avrebbe in un unico documento a chiusura del ciclo della performance annuale, contestualmente al bilancio consuntivo, la visione complessiva delle attività e della gestione dell'Ateneo. Si sottolinea a tal proposito che sarà necessario rendere il documento snello e di facile lettura anche per lettori non specialisti.*

1.6. CUSTOMER SATISFACTION SERVIZI TECNICO – AMMINISTRATIVI

Da oltre 15 anni l'Università di Ferrara partecipa al progetto Good Practice, gestito dal Politecnico di Milano, che mira a valutare l'efficacia e l'efficienza dei servizi dell'Ateneo, al fine di ottenere importanti indicazioni per il loro miglioramento. A tale scopo vengono annualmente intervistate le persone che lavorano e studiano in Unife; i risultati sono messi in relazione con quelli raggiunti dalle altre università partecipanti al progetto e pubblicati sul portale di Ateneo.

La rilevazione di customer satisfaction (CS) si rivolge alle tre principali categorie di stakeholder:

- il personale docente, i dottorandi e gli assegnisti ,
- il personale tecnico-amministrativo,
- gli studenti distinti tra iscritti al primo anno e iscritti ad anni successivi al primo. In particolare, gli studenti del primo anno sono stati 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.

L'impostazione prevede, per ciascuna domanda, una valutazione su scala 1-6 (laddove: 1= completamente in disaccordo o completamente insoddisfatto; 6= completamente d'accordo o completamente soddisfatto).

Il questionario 2020 è stato somministrato:

- ai Docenti, Dottorandi, Assegnisti e PTA – dal 11 febbraio al 2 marzo 2020. Il tasso di risposta dei Docenti, Dottorandi e Assegnisti è stato del 22%, quello del PTA del 46%;

→ agli Studenti - dal 10 giugno al 1 luglio 2020. Hanno risposto il 14% degli iscritti al primo anno e 7% degli iscritti ad anni successivi al primo (il questionario non era obbligatorio sulla piattaforma ESSE3).

Si illustra di seguito l'andamento dei dati di customer satisfaction rilevati nel corso dell'ultimo biennio.

Soddisfazione sui servizi dedicati alle persone che lavorano in UniFe (Docenti, Dottorandi, Assegnisti, Tecnici e Amministrativi)

	Personale DOCENTE (Docenti, Dottorandi, Assegnisti)				Personale TECNICO AMMINISTRATIVO			
	Anno 2020		Anno 2019		Anno 2020		Anno 2019	
Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi:	Media UniFe	Media Atenei	Media UniFe	Media Atenei	Media UniFe	Media Atenei	Media UniFe	Media Atenei
Amministrazione e gestione del personale	4,61	4,36	4,74	4,43	3,76	3,91	3,78	3,82
Approvvigionamenti e servizi logistici	3,94	3,79	4,08	3,77	3,66	3,66	3,94	3,57
Comunicazione	3,93	3,90	4,02	3,87	3,76	3,86	3,61	3,71
Sistemi Informativi	4,51	4,24	4,52	4,15	4,37	4,24	4,42	4,16
Supporto alla didattica	4,55	4,46	4,42	4,33				
Supporto alla ricerca	4,32	4,09	4,39	4,03				
Biblioteche	4,68	4,64	4,77	4,71				
Contabilità					4,23	4,19	4,27	4,10

Per quel che riguarda la soddisfazione di Docenti, Dottorandi e Assegnisti non si evidenziano criticità: rispetto all'anno precedente, migliora il dato di ateneo e si attesta superiore al risultato medio nazionale.

Per quel che riguarda la soddisfazione del Personale Tecnico Amministrativo, i risultati rimangono critici quelli riferiti all'Amministrazione e gestione del personale e della Comunicazione che sono sotto media e insieme agli Approvvigionamenti e servizi logistici, continuano a non raggiungere il livello 4.

Soddisfazione sui servizi dedicati agli studenti

	Studenti anno I				Studenti anni successivi			
	Anno 2020		Anno 2019		Anno 2020		Anno 2019	
Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi:	Media UniFe	Media Atenei	Media UniFe	Media Atenei	Media UniFe	Media Atenei	Media UniFe	Media Atenei
Orientamento in entrata	4,24	4,11	3,89	4,05				
Servizi generali, infrastrutture e logistica	4,49	4,32	3,99	4,27	4,24	4,03	3,99	3,96
Comunicazione	4,22	4,16		4,01	4,00	3,92		3,79
Sistemi informativi	4,35	4,17	4,01	4,04	4,09	3,99	4,06	3,80
Segreteria studenti	4,02	4,01	4	3,89	3,87	3,83	3,99	3,78
Servizi bibliotecari	4,67	4,57	4,18	4,57	4,59	4,52	4,26	4,49
Internazionalizzazione					3,70	3,94	3,93	3,97
Diritto allo studio	4,53	4,31	4,09	4,20	4,31	4,15	4,04	4,03
Job placement/Career service					3,68	3,57	3,87	3,63

Per quel che riguarda la soddisfazione degli studenti iscritti al primo anno l'Ateneo raggiunge un risultato superiore alla media in tutti i servizi considerati, registrando anche un miglioramento consistente in alcuni servizi rispetto all'anno precedente.

Per quel che riguarda la soddisfazione degli studenti iscritti ad anni successivi al primo l'Ateneo raggiunge un risultato superiore alla media in tutti i servizi considerati ad eccezione del servizio di internazionalizzazione che risulta essere sotto media e critico con un valore molto lontano dalla soglia 4.

1.7. POLITICHE DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

Gli Organi Accademici di governo (Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione) definiscono le linee di indirizzo, secondo quanto previsto dallo Statuto dell'Università degli Studi di Ferrara.

Il documento "Politiche di Ateneo e Programmazione dell'Università degli Studi di Ferrara" (<http://www.unife.it/aq/politiche-qualita>), aggiornato a ottobre 2020, e le relative appendici "Progetto Qualità sui Corsi di studio", aggiornato il 30.6.2016, "Linee guida per l'AQ della ricerca" e "Linee guida per l'AQ della terza missione" hanno come obiettivo di definire in modo organico le politiche per la qualità e di programmazione dell'Università di Ferrara, le azioni previste per la loro attuazione e l'Organizzazione del Sistema di Assicurazione interna della Qualità.

I capisaldi di tali Politiche sono i seguenti:

- garantire la qualità della ricerca attraverso il sostegno ai gruppi di ricerca in sede nazionale e internazionale, nonché favorendo l'approccio multidisciplinare;
- accrescere la qualità della formazione puntando in particolare al trasferimento delle conoscenze e delle esperienze della ricerca ai corsi di secondo e terzo livello;
- garantire l'internazionalizzazione, attraverso una accresciuta penetrazione nelle reti internazionali della ricerca e della formazione superiore, anche incrementando gli studenti stranieri nei corsi di secondo livello e di dottorato e realizzando lauree a doppio titolo e dottorati internazionali;
- ampliare l'offerta didattica di I livello coerentemente con criteri di sostenibilità, e in modo organico con l'offerta di II livello dell'Ateneo;
- sostenere le iniziative di trasferimento tecnologico costituendo un punto di riferimento per le imprese del territorio.
-

1.8. I TRE LIVELLI DI PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FERRARA

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Università di Ferrara si basa sui tre seguenti livelli di performance collegati tra loro:

- Istituzionale
- Organizzativa (intero ente e singole strutture)
- Individuale

Per "performance istituzionale" si intende la performance dell'Ateneo in quanto Istituzione volta a fornire servizi di didattica, ricerca e terza missione.

Con l'espressione "performance organizzativa" ci si riferisce alla performance dell'Ateneo in quanto Organizzazione, considerata sia nella sua interezza, sia nelle sue strutture organizzative centrali e periferiche.

La "performance individuale" è riferita ai singoli dipendenti e si esprime in termini di risultato e di comportamento.

Il rapporto tra i 3 livelli di performance si basa sulla logica a cascata, o della sequenzialità programmatica: le performance istituzionali costituiscono indirizzo per le performance organizzative, le quali a loro volta costituiscono indirizzo per le performance individuali.

2. LA PERFORMANCE ISTITUZIONALE

Come predetto per “performance istituzionale” si intende la performance dell’Ateneo in quanto Istituzione volta a fornire servizi di **didattica, ricerca e terza missione**. La “performance istituzionale” si sostanzia nelle missioni di mandato e nelle politiche strategiche per conseguire le stesse; il raggiungimento della performance istituzionale viene valutato tramite il grado di conseguimento degli obiettivi strategici in modo funzionale alle missioni istituzionali e alla creazione di “Valore Pubblico”.

La performance istituzionale coincide quindi con la performance dell’Ateneo, declinata nelle sue politiche di mandato e strategiche. Dal 2019 rientrano in tale ambito di performance anche gli obiettivi organizzativi collegati alle attività accademiche (es: AVA e VQR).

La misurazione delle performance istituzionali e organizzative finalizzata al monitoraggio è svolta dal Consiglio di Amministrazione, nell’esercizio del suo potere di indirizzo, e dal Direttore Generale, tramite l’acquisizione delle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione operate dall’Ufficio Performance e Sviluppo organizzativo. Tali Organi procedono inoltre al monitoraggio del Piano Integrato verificando l’andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati ed individuando, se necessario o opportuno, interventi correttivi a tali previsioni. (art. 6 e art. 15 D.lgs.150/2009 coordinati con l’art. 4 del D.lgs.165/2001 e art. 2, c.1 lett h e i L. 240/2010).

Il Nucleo di Valutazione, in quanto OIV e organo di valutazione e controllo, monitorerà l’andamento del Piano Integrato, tramite le medesime risultanze ed il supporto dell’Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza, al fine di segnalare, qualora lo ritenga necessario e/o opportuno, interventi correttivi all’organo di indirizzo. (art. 6 D.lgs.150/2009)

La valutazione degli obiettivi strategici viene effettuata dal Rettore, dai suoi Delegati di riferimento, dagli incaricati e dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, tramite incontri di condivisione, e dal Consiglio di Amministrazione.

Il raggiungimento della performance istituzionale viene controllato tramite monitoraggi anche infrannuali e valutato su base triennale.

Nel corso del 2020 la programmazione sequenziale e coordinata dell’Ateneo 2021-2023 (Piano di Mandato – Piano Strategico – Budget – Piano Integrato) ha subito una parziale modifica a causa dell’emergenza epidemiologica COVID-19.

In particolare, con riferimento alla programmazione strategica, l’Ateneo ha confermato gli obiettivi programmati tuttora compatibili con il mutato contesto e sta procedendo con la riconversione delle strategie non più confacenti al nuovo scenario.

Considerato inoltre che il prossimo triennio vedrà lo scadere del mandato dell’attuale Rettore e l’insediamento di una nuova governance, si è ritenuto opportuno procedere con la predisposizione di un documento di programmazione strategica istituzionale e non politica, denominato “Patto Progettuale”. Il Patto Progettuale sarà quindi lo strumento istituzionale e trasversale i cui obiettivi costituiranno i contenuti del prossimo Piano Strategico e i relativi riflessi economico finanziari.

Partecipano alla predisposizione del Patto Progettuale le seguenti figure istituzionali:

- Direttori/Direttrici di Dipartimento
- Coordinatrice del Nucleo di Valutazione
- Coordinatore del Presidio di Qualità
- Presidente del Consiglio della Ricerca

- Direttore Generale
- Dirigenti
- Rappresentante del PTA in Senato Accademico
- Presidente CPTA

Ai fini del presente Piano Integrato, vengono estrapolati dal Patto Progettuale attualmente in fase di definizione, gli obiettivi istituzionali di UNIFE in raccordo con il DM 989/2019 (Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati) con i rispettivi indicatori.

Nello specifico vengono considerati istituzionali gli obiettivi di:

- A. Didattica;
- B. Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza;
- C. Servizi agli studenti;

2.1 OBIETTIVI DI PERFORMANCE ISTITUZIONALE

Per gli obiettivi istituzionali 2021-2023 si veda l'**Allegato 1 – OBIETTIVI PERFORMANCE ISTITUZIONALE**

3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Con l'espressione "performance organizzativa" ci si riferisce alla performance dell'Ateneo in quanto Organizzazione, considerata sia nella sua interezza, sia nelle sue strutture organizzative (comprese ad esempio i Dipartimenti e i Centri). La "performance organizzativa dell'intero ente" viene misurata e valutata attraverso il calcolo del risultato medio della performance organizzativa raggiunta dalle singole strutture (sia a livello centrale sia a livello dipartimentale). La "performance organizzativa delle singole strutture" può concretizzarsi in obiettivi operativi coerenti con gli obiettivi strategici (obiettivi di sviluppo) o può essere riferita all'efficienza, alla tempestività, all'adeguatezza quantitativa e qualitativa e ai livelli di costo di processi, progetti o servizi (obiettivi di funzionamento).

3.1 OBIETTIVI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La "performance organizzativa delle singole strutture" può concretizzarsi in obiettivi operativi coerenti con gli obiettivi strategici (obiettivi di sviluppo) o può essere riferita all'efficienza, alla tempestività, all'adeguatezza quantitativa e qualitativa e ai livelli di costo di processi, progetti o servizi (obiettivi di funzionamento).

Gli obiettivi organizzativi delle singole strutture sono elencati nell' **Allegato 2 – OBIETTIVI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA STRUTTURE¹**

Il 22 novembre 2019 tutti i Responsabili di Struttura sono stati invitati a formulare entro il 16 dicembre 2019 proposte di obiettivi individuali e di struttura per l'anno 2020, utilizzando il modello rappresentato nella figura sottostante. Tali proposte sono da concordate con i Delegati di riferimento, ove previsti, e con il diretto Responsabile.

¹ Documento che verrà allegato terminata la revisione del processo di programmazione

Gli obiettivi di struttura sono stati programmati al livello più basso (Ufficio e/o Unità). Gli obiettivi di Ripartizione e di Area sono dati dalla somma di quelli delle strutture sotto ordinate (media dei risultati). Gli obiettivi, sia quelli di struttura sia quelli individuali, discendono prioritariamente dagli obiettivi e dalle azioni del Piano Strategico 2020-2022 e dagli obiettivi della performance istituzionale e sono funzionali al raggiungimento degli stessi (obiettivi di sviluppo). Rientrano in questa tipologia anche gli obiettivi di prevenzione della corruzione, di trasparenza, di semplificazione e digitalizzazione. Le suddette proposte sono state vagliate dalla governance e, al bisogno, modificate/integrate, nell'ambito della programmazione complessiva della performance dell'Ateneo definita nel presente Piano Integrato (sezione Performance).

 <p>Università degli Studi di Ferrara Ufficio XXX XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX</p>	 <p>Università degli Studi di Ferrara Ufficio XXX XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX</p>	 <p>Università degli Studi di Ferrara Ufficio XXX XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX</p>
PROPOSTA OBIETTIVO OPERATIVO 2020		
DI STRUTTURA oppure INDIVIDUALE (eliminare la voce non attinente)		
della Struttura:		
oppure		
del Responsabile:		
Collegamento con l'obiettivo strategico n.		
<p><small>Gli obiettivi operativi devono prioritariamente essere attuativi degli obiettivi strategici o di sviluppo, e avere quindi carattere di discontinuità o novità rispetto alle normali attività ordinarie e avere un legame diretto con le priorità politiche indicate nel Piano Strategico Triennale degli organi di governo, rientrando in questa tipologia anche gli obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza e gli obiettivi di semplificazione e digitalizzazione. Devono costituire un'eccezione gli obiettivi operativi di funzionamento, volti al mantenimento e/o al miglioramento delle attività ordinarie connesse all'erogazione dei servizi</small></p>		
TITOLO dell'obiettivo		
es. Digitalizzazione delle delibere e dei verbali di SA e CdA.		
Indicatori		
<p><small>Indicare il metro di misura, espresso in numero o percentuale, individuato per rilevare il grado di raggiungimento dell'obiettivo/progetto (per esempio la percentuale e/o il numero di delibere e verbali digitalizzati, il numero di strutture che ha adottato un nuovo applicativo, etc.) Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Unità prevede le seguenti quattro tipologie di indicatori:</small></p> <ul style="list-style-type: none"> - indicatori di stato delle risorse, che quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili), le quali possono essere misurate in termini sia quantitativi sia qualitativi, anche al fine di valutare il livello di salute dell'amministrazione; - indicatori di efficienza, che esprimono la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali in modo sostenibile e tempestivo; - indicatori di efficacia, che esprimono l'adeguatezza dell'output erogato rispetto ad aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati in termini sia quantitativi sia qualitativi; - indicatori di impatto, che esprimono l'effetto atteso o generato (outcome) dalle attività sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, detti indicatori possono essere misurati sia in valori assoluti sia in termini di variazione percentuale rispetto alla condizione di partenza. 		
Punto di partenza		
Spiegare l'esigenza, il contesto e il valore iniziale dell'indicatore		
Attività da svolgere		
Illustrare sinteticamente le attività che sono state necessarie per realizzare l'obiettivo		

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La “performance individuale” è riferita ai singoli dipendenti e si esprime in termini di risultato e di comportamento. Con particolare riferimento alla componente legata al risultato, essa potrà essere espressa tramite il raggiungimento di obiettivi individuali e/o essere legata alla performance organizzativa della struttura di appartenenza o eventualmente a quella di task force formalizzate per lo sviluppo di progetti di rilevanza strategica, trasversali a diverse strutture. In fase di programmazione e assegnazione degli obiettivi sarà specificata la pesatura relativa agli obiettivi sia di struttura che di eventuale task force ai fini del loro impatto sulla componente di risultato della performance individuale del personale coinvolto. Laddove collegata alla performance organizzativa di struttura, si farà riferimento ad attività riconducibili all'intervento e/o alla responsabilità dei soggetti valutati.

La valutazione di queste due componenti dà origine alla valorizzazione del personale, sia in relazione ad aspetti unilateralmente definiti dall'Ateneo, sia in relazione a quelli di competenza della contrattazione integrativa.

Per la valutazione individuale, il punto di riferimento è la performance (di risultato) organizzativa della struttura e/o di eventuali task force. Per ciascuna struttura (Area, Ripartizione, Settore, Ufficio, Dipartimento, ecc.) sono programmati degli obiettivi operativi (di sviluppo e/o di funzionamento); sia gli obiettivi di sviluppo, di diretta derivazione dal piano strategico, che gli obiettivi di funzionamento sono parametrizzati tramite indicatori di performance e relativi target. Dal 2019 a tale componente è stata aggiunta un'ulteriore dimensione riferita ai risultati di customer satisfaction degli utenti dei servizi.

Al fine di erogare compensi legati alle performance individuali sono considerate sia la componente di risultato sia quella comportamentale. Per il personale non dirigenziale, l'ammontare di tali compensi viene definito annualmente, in sede di contrattazione collettiva integrativa.

Il raggiungimento della performance individuale viene valutato su base annuale.

Figura 2 - procedura di misurazione e valutazione della performance individuale



4.1 OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE

Al presente Piano Integrato è allegata la matrice degli obiettivi individuali assegnati tramite Decreto Direttoriale, nella quale per ogni obiettivo sono indicati:

Gli obiettivi riferiti alla performance individuale sono elencati nell'**Allegato 3 – OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE²**.

Sono inoltre allegate al presente Piano le schede con i valori attesi dei comportamenti organizzativi di tutto il personale; in particolare, ai comportamenti organizzativi ritenuti **“prioritari”** per il raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione verrà assegnato un peso maggiore. **Allegato 4 – SCHEDE COMPORAMENTI E PESI 2021**.

² Documento che verrà allegato terminata la revisione del processo di programmazione.

5. INTEGRAZIONE E COERENZA CON GLI ALTRI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE

Secondo l'impostazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la programmazione della performance di Ateneo si basa su una visione integrata di:

- . visioni e missioni di mandato
- . obiettivi strategici;
- . politiche per la prevenzione della corruzione e trasparenza;
- . politiche per l'assicurazione della qualità,
- . Piano di semplificazione e digitalizzazione (a partire dal 2019);
- . programmazione dipartimentale
- . programmazione economico finanziaria;
- . Piano triennale delle azioni positive (a partire dal 2020);
- . Piano organizzativo del lavoro agile (a partire dal 2021)

Ai sensi degli articoli 23 e 24 del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità (in vigore dal 6 novembre 2017), il processo di programmazione ha ad oggetto la definizione degli obiettivi dell'Università, delle tempistiche per il conseguimento degli stessi e delle risorse necessarie.

Il processo di programmazione si sviluppa lungo tre fasi:

1. La **programmazione di mandato** si estrinseca nella predisposizione di un Programma di Mandato, aggiornabile dove necessario, a cura del Rettore. Tale documento contiene le missioni istituzionali da realizzare entro il termine del mandato del Rettore.
2. La **programmazione strategica** si estrinseca nella predisposizione del Piano Strategico a cura dei Delegati ed incaricati del Rettore, la cui approvazione ed il cui aggiornamento spettano al Consiglio di Amministrazione previo parere del Senato Accademico. Tale documento ha orizzonte triennale, contiene gli obiettivi strategici, e deve essere approvato entro il 30 giugno dell'anno precedente al primo anno del triennio di riferimento, salvo slittamenti da motivare.
3. La **programmazione operativa** si estrinseca nella definizione, a cura del Rettore e della Direzione Generale, del Piano Integrato, la cui approvazione ed il cui aggiornamento spettano al Consiglio di Amministrazione. Tale documento ha orizzonte temporale triennale e contiene gli obiettivi della Sede centrale e dei Dipartimenti e le relative performance attese. Al Piano integrato saranno allegate le performance individuali attese sia di risultato che comportamentali. Il processo per la sua predisposizione deve essere avviato entro un mese dall'approvazione del Piano Strategico, concretizzarsi in una prima proposta di obiettivi e risorse economico-patrimoniali al massimo entro il 10 ottobre ed infine approvato entro il 31 gennaio del primo anno oggetto di programmazione. Il Piano Integrato comprende le performance organizzative ed individuali attese, secondo quanto previsto dal presente Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance.

Il processo di programmazione deve garantire la sostenibilità di tutti gli obiettivi e di tutte le attività dell'Ateneo ed è rappresentato, per quanto riguarda gli aspetti contabili, tramite il Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio e il Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale.

Il Bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale autorizzatorio deve garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale. In presenza di eventuali disequilibri di competenza, derivanti dalle costanti azioni di verifica di budget, nel budget economico devono essere operati interventi di adeguamento del budget in relazione all'obiettivo del risultato programmato.

Il Bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale deve garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo, sulla base dei piani triennali per la programmazione e il reclutamento del personale e dei programmi triennali adottati ai sensi della normativa vigente.

Il Bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale e triennale sono collegati al Piano Strategico e al Piano Integrato, poiché definiscono le condizioni economiche, finanziarie e patrimoniali per raggiungere gli

obiettivi e realizzare le azioni in essi contenuti. Per tale motivo, il processo di previsione delle risorse, sia della Sede centrale che dei Dipartimenti, deve iniziare con l'avvio del Piano Strategico, correlarsi con il Piano Integrato e concludersi con l'approvazione entro il mese di dicembre antecedente il periodo oggetto di programmazione.

Il Direttore generale crea le condizioni per il perseguimento degli obiettivi strategici contenuti nel Piano Strategico attraverso l'attribuzione degli obiettivi operativi (e relative performance organizzative, oltre che individuali) alle strutture dell'Amministrazione centrale nonché ai Dipartimenti (art. 23 e 24 del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità).

6. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Nel corso del 2021 si prevede l'attuazione delle seguenti azioni di miglioramento del ciclo della performance:

- prosegue **l'ampliamento dell'integrazione dei documenti di programmazione** - Dal 2021 la programmazione integrata anche il Piano Organizzativo del Lavoro Agile previsto dall'art. 14, comma 1 della legge 7 agosto 2015, n.124, come modificato dall'art. 263, comma 4 bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n.77
- prosegue la graduale introduzione di una **programmazione dipartimentale** – il Presidio Qualità ha definito un format per facilitare la predisposizione del documento di programmazione che andrà approvato dagli Organi di ogni singolo Dipartimento. Tale modello di Piano Dipartimentale è suddiviso in quattro sezioni: didattica, ricerca, III missione, amministrazione. Per ciascuna sezione sono individuati gli obiettivi strategici di Ateneo con impatto sulle attività accademiche e tecnico-gestionali delle strutture decentrate. Per ogni obiettivo sono inoltre individuati una serie di possibili indicatori che il Dipartimento potrà scegliere per programmare, misurare e valutare la propria performance. Tali indicatori, in linea con quelli previsti dalla programmazione strategica di Ateneo, sono inoltre strettamente collegati a quelli previsti dai principali esercizi di valutazione nazionale (VQR, indicatori AVA, PRO3, indicatori FFO).

A. PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA

Il Presidente dell'Autorità Nazionale Anticorruzione il 2 dicembre 2020 ha comunicato il differimento al 31 marzo 2021 del termine per la predisposizione e pubblicazione della Relazione annuale 2020 del Responsabile della prevenzione della corruzione e la trasparenza e Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza 2021-2023 (**Allegato A - PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA**)

B. PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE

Il Consiglio di Parità (d'ora in poi CP) e il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (d'ora in poi CUG) dell'Università degli Studi di Ferrara, in conformità con il principio di uguaglianza e i principi di non discriminazione sanciti dalla Costituzione italiana, dallo Statuto di Ateneo, e nel rispetto di quanto previsto dal Decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198 Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246, dal Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche, nonché dalla normativa nazionale e internazionale in materia, hanno approvato, nella seduta congiunta del 12 gennaio 2021, il Piano triennale di Azioni Positive 2021/2023 (d'ora in poi PAP) volto a garantire le pari opportunità, a promuovere il benessere organizzativo e a garantire il rispetto del principio di non discriminazione, diretta e indiretta a favore della comunità universitaria.

Il PAP è il documento programmatico che individua obiettivi e risultati attesi per riequilibrare le condizioni di disparità tra uomini e donne che lavorano nelle Pubbliche Amministrazioni e pertanto rappresenta un'opportunità per influenzare la cultura organizzativa ed agire concretamente a favore delle politiche di genere e della valorizzazione del personale e a sostegno della qualità e funzionalità degli ambienti di lavoro e di studio dell'Ateneo.

Il PAP risponde altresì ai contenuti del Piano Strategico Triennale 2020/2022 dell'Università degli Studi di Ferrara approvato dal Consiglio di Amministrazione del 4 settembre 2019 con parere positivo del Senato Accademico del 17 luglio 2019.

In tale contesto normativo, e con le finalità sopra descritte individuate dalla legge e al fine di svolgere un ruolo propositivo e propulsivo finalizzato alla promozione ed attuazione dei principi delle pari opportunità e della valorizzazione delle differenze nelle politiche rivolte alla comunità universitaria, a partire dal 2020, il PAP costituisce un allegato del Piano Integrato dell'Università degli Studi di Ferrara. (**Allegato B - PIANO DI AZIONI POSITIVE**)

C. PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA)

L'Ateneo ha deciso di dotarsi del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) che illustra il programma di sviluppo previsto nel triennio 2021-2023 dell'applicazione progressiva e graduale all'interno di UNIFE di una nuova organizzazione del lavoro, definita mediante accordo tra le parti, che viene resa in parte all'esterno della sede di lavoro e dei locali dell'Amministrazione, senza una postazione fissa e senza preciso vincolo di orario, in accordo con quanto disciplinato dalla normativa in materia, espressamente per la Pubblica Amministrazione. Tale modalità di lavoro si basa su una maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria attività, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.

Il POLA è uno strumento introdotto dall'art. 14, comma 1 della legge 7 agosto 2015, n.124 (Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche), come modificato dall'art. 263, comma 4 bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n.77: "Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione

amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.”

Il POLA di UNIFE è redatto in coerenza con le Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Tali Linee guida indirizzano le amministrazioni nella predisposizione di detto Piano con particolare riferimento alla definizione di appositi indicatori di performance, che la Ministra della Pubblica Amministrazione, dopo il parere favorevole della Conferenza Unificata espresso nella seduta del 3 dicembre, ha approvato, con decreto del 9 dicembre 2020.

Considerato che il documento viene approvato dagli Organi accademici in una fase storica caratterizzata dalla permanenza dello stato di emergenza da Covid-19 cui è connessa, ad oggi, anche la proroga del cosiddetto lavoro agile emergenziale, quanto indicato nel presente documento dovrà essere riparametrato all’effettiva durata dell’applicazione del documento stesso.

A partire dal 2021, il POLA costituisce un allegato del Piano Integrato dell’Università degli Studi di Ferrara.

(Allegato C - PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE)