



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TERAMO



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TERAMO

Piano Integrato di Attività e Organizzazione

2022-2024

2022

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TERAMO
A CURA DEL DIRETTORE GENERALE

Approvato dal Senato Accademico nella seduta del 20 aprile 2022

110/111/112/113/114/115/116/117/118/119/120/121/122/123/124/125/126/127/128/129/130/131/132/133/134/135/136/137/138/139/140/141/142/143/144/145/146/147/148/149/150/151/152/153/154/155/156/157/158/159/160/161/162/163/164/165/166/167/168/169/170/171/172/173/174/175/176/177/178/179/180/181/182/183/184/185/186/187/188/189/190/191/192/193/194/195/196/197/198/199/200/201/202/203/204/205/206/207/208/209/210/211/212/213/214/215/216/217/218/219/220/221/222/223/224/225/226/227/228/229/230/231/232/233/234/235/236/237/238/239/240/241/242/243/244/245/246/247/248/249/250/251/252/253/254/255/256/257/258/259/260/261/262/263/264/265/266/267/268/269/270/271/272/273/274/275/276/277/278/279/280/281/282/283/284/285/286/287/288/289/290/291/292/293/294/295/296/297/298/299/300/301/302/303/304/305/306/307/308/309/310/311/312/313/314/315/316/317/318/319/320/321/322/323/324/325/326/327/328/329/330/331/332/333/334/335/336/337/338/339/340/341/342/343/344/345/346/347/348/349/350/351/352/353/354/355/356/357/358/359/360/361/362/363/364/365/366/367/368/369/370/371/372/373/374/375/376/377/378/379/380/381/382/383/384/385/386/387/388/389/390/391/392/393/394/395/396/397/398/399/400/401/402/403/404/405/406/407/408/409/410/411/412/413/414/415/416/417/418/419/420/421/422/423/424/425/426/427/428/429/430/431/432/433/434/435/436/437/438/439/440/441/442/443/444/445/446/447/448/449/450/451/452/453/454/455/456/457/458/459/460/461/462/463/464/465/466/467/468/469/470/471/472/473/474/475/476/477/478/479/480/481/482/483/484/485/486/487/488/489/490/491/492/493/494/495/496/497/498/499/500/501/502/503/504/505/506/507/508/509/510/511/512/513/514/515/516/517/518/519/520/521/522/523/524/525/526/527/528/529/530/531/532/533/534/535/536/537/538/539/540/541/542/543/544/545/546/547/548/549/550/551/552/553/554/555/556/557/558/559/560/561/562/563/564/565/566/567/568/569/570/571/572/573/574/575/576/577/578/579/580/581/582/583/584/585/586/587/588/589/590/591/592/593/594/595/596/597/598/599/600/601/602/603/604/605/606/607/608/609/610/611/612/613/614/615/616/617/618/619/620/621/622/623/624/625/626/627/628/629/630/631/632/633/634/635/636/637/638/639/640/641/642/643/644/645/646/647/648/649/650/651/652/653/654/655/656/657/658/659/660/661/662/663/664/665/666/667/668/669/670/671/672/673/674/675/676/677/678/679/680/681/682/683/684/685/686/687/688/689/690/691/692/693/694/695/696/697/698/699/700/701/702/703/704/705/706/707/708/709/710/711/712/713/714/715/716/717/718/719/720/721/722/723/724/725/726/727/728/729/730/731/732/733/734/735/736/737/738/739/740/741/742/743/744/745/746/747/748/749/750/751/752/753/754/755/756/757/758/759/760/761/762/763/764/765/766/767/768/769/770/771/772/773/774/775/776/777/778/779/780/781/782/783/784/785/786/787/788/789/790/791/792/793/794/795/796/797/798/799/800/801/802/803/804/805/806/807/808/809/810/811/812/813/814/815/816/817/818/819/820/821/822/823/824/825/826/827/828/829/830/831/832/833/834/835/836/837/838/839/840/841/842/843/844/845/846/847/848/849/850/851/852/853/854/855/856/857/858/859/860/861/862/863/864/865/866/867/868/869/870/871/872/873/874/875/876/877/878/879/880/881/882/883/884/885/886/887/888/889/890/891/892/893/894/895/896/897/898/899/900/901/902/903/904/905/906/907/908/909/910/911/912/913/914/915/916/917/918/919/920/921/922/923/924/925/926/927/928/929/930/931/932/933/934/935/936/937/938/939/940/941/942/943/944/945/946/947/948/949/950/951/952/953/954/955/956/957/958/959/960/961/962/963/964/965/966/967/968/969/970/971/972/973/974/975/976/977/978/979/980/981/982/983/984/985/986/987/988/989/990/991/992/993/994/995/996/997/998/999/1000

Indice

PREMESSA	4
SEZIONE 1: PRESENTAZIONE DELL'UNIVERSITÀ DI TERAMO	6
1.1. Profili identificativi e anagrafici	6
1.2. Poli didattici e scientifici	6
1.3. L'Ateneo in cifre	8
1.4. Analisi del contesto e posizionamento dell'Ateneo	9
SEZIONE 2: VALORE, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	13
2.1. Valore pubblico	35
2.2. Linee di sviluppo del Piano Strategico 2022-2024	14
Didattica	14
Ricerca	15
Terza missione	15
Internazionalizzazione	16
Amministrazione e servizi	16
2.3. Programmazione della performance	17
Dalle linee strategiche agli obiettivi operativi 2022-2024	19
Obiettivi di Ateneo per la performance istituzionale	23
Obiettivi delle Aree dell'Amministrazione centrale e delle Facoltà per la performance di struttura	24
2.4. Piano delle Azioni Positive	25
2.5. Rischi corruttivi e trasparenza	26
2.6. Integrazione tra performance e programmazione economico-finanziaria e di bilancio	28
SEZIONE 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	35
3.1 Struttura organizzativa, figure apicali e articolazione amministrativa	35

3.2 L'organizzazione del lavoro agile	37
Lo stato di attuazione, il programma di sviluppo e le modalità di lavoro agile in UNITE	38
Le finalità strategiche del lavoro agile	41
La mappatura delle attività gestibili in lavoro agile	43
Infrastruttura tecnologica per il lavoro agile	43
Formazione del personale per il lavoro agile	44
3.3. Piano triennale dei fabbisogni di personale	45
Analisi sintetica della consistenza di organico	47
Contingente assunzionale (risorse disponibili e previsione disponibilità future)	49
Programmazione personale docente	53
Programmazione personale Tecnico amministrativo e di Biblioteca	54
Indicatore di spese di personale	56
Indicatore di sostenibilità economica finanziaria (ISEF)	57
Formazione del personale	59
SEZIONE 4 IL MONITORAGGIO	60
Indice delle Figure	63
Indice delle Tabelle	63
Indice degli Allegati	64

PREMESSA

Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) è un documento di programmazione triennale, unico e integrato, soggetto ad aggiornamento annuale, introdotto a livello nazionale dall'art. 6 del D.L. 80/2021 convertito in legge dalla Legge 6 agosto 2021 n. 113. Esso è inserito nelle azioni volte al rafforzamento della capacità amministrativa e funzionale delle pubbliche amministrazioni, anche ai fini del reclutamento per l'attuazione del PNRR e mira "a assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso" (art. 6 del D.L. 80/2021, comma 1).

Il PIAO, nell'ottica della semplificazione e dell'integrazione, eredita il contenuto di alcuni documenti di pianificazione già in atto nelle pubbliche amministrazione, tra cui quello del Piano della Performance, dell'Anticorruzione e della Trasparenza; del Piano del Lavoro Agile e del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale.

Il Piano integrato di attività e organizzazione dell'Università di Teramo (PIAO-UNITE) assume come punto di partenza gli indirizzi di medio termine definiti nel Piano Strategico UNITE 2022-2024, che rappresenta il principale documento di pianificazione, al quale si riferiscono tutti gli altri strumenti di programmazione. Il PIAO-UNITE è un documento programmatico con il quale l'Ateneo definisce gli obiettivi per l'attuazione operativa del Piano Strategico, i livelli di rischio e di trasparenza, i risultati desiderati in termini organizzativi e di lavoro agile, di parità di genere e inclusione, di semplificazione e digitalizzazione, con relativi indicatori e target funzionali alla misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale. Il Piano si rivolge a tutti gli stakeholder sia interni (Organi di Ateneo, docenti e ricercatori, personale tecnico-amministrativo, studenti, ecc.) che esterni (potenziali studenti, cittadini, enti e aziende del territorio, Ministero, ANVUR, ecc.), in quanto oltre ad esplicitare le linee di azione dell'Ateneo, ne illustra le modalità di realizzazione operativa, ne esplicita i profili di trasparenza e accountability presentando le azioni di prevenzione della corruzione e di mitigazione del rischio previste.

Il Piano è stato redatto tenendo, anche, in considerazione le linee guida emanate dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane, 2019) e le linee guida emanate dal Ministero della Funzione Pubblica (Linee guida per il Piano della performance Ministeri, 2017; Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale, 2019; Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance, 2020).

Il [Piano strategico 2022-2024](#) (PS 2022-2024), adottato con delibere del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione rispettivamente nelle sedute del 21 e 22 dicembre 2021, traccia le direttrici di sviluppo dell'Ateneo e le politiche per il loro conseguimento, identificando 5 linee strategiche (*Didattica, Ricerca, Terza Missione, Internazionalizzazione, Amministrazione e*

Servizi agli Utenti) suddivise in azioni da perseguire nel periodo di riferimento, sintetizzate nella [paragrafo 2.2. PIAO-UNITE](#).

Tali obiettivi strategici sono stati declinati su base triennale in obiettivi operativi, azioni, indicatori di performance e target coerenti, evidenziando le unità organizzative coinvolte e responsabili della fase attuativa. Infine, gli obiettivi operativi/azioni/indicatori/target per l'annualità 2022 sono stati riorganizzati in funzione delle strutture organizzative ([paragrafo 2.6. PIAO-UNITE](#)) e saranno declinati, successivamente, in indicatori/performance individuali.

La traduzione sul piano operativo degli obiettivi strategici è stata realizzata contemperando la fondamentale necessità di innovare i processi di gestione con la consapevolezza dell'attenzione da riservare alla conduzione dell'attività operativa ordinaria per salvaguardare i livelli di qualità e quantità raggiunti, tenuto conto dei vincoli di risorse finanziarie e umane attuali e prospettici. Gli obiettivi operativi sono stati raccordati e integrati con il piano delle azioni positive, piano dei rischi e con il piano delle risorse umane, tenendo conto dello stato attuale e degli sviluppi prospettici nell'arco del triennio. Infine, sono state previste e descritte le modalità di monitoraggio che saranno utilizzate per verificare il grado di realizzazione del PIAO-UNITE e che sono funzionali al suo aggiornamento.

In fase di prima adozione, la struttura del documento per il triennio 2022-2024 raccoglie i contenuti aggiornati del Piano Integrato della Performance 2021-2023 alla luce del Piano Strategico 2022-2024, integrati con il Piano della Anticorruzione e Trasparenza, il Piano delle Azioni Positive, il Piano dei Fabbisogni di Personale e con il Piano del Lavoro Agile, quali parti modulari raccolte in sezioni specifiche. Al fine di facilitare la lettura del documento, e renderla agile e snella, i documenti di pianificazione in forma tabellare sono riportati negli allegati al PIAO-UNITE, il quale invece fornisce oltre alle analisi e alle descrizioni di contesto, una chiave di lettura logica e metodologica del processo di pianificazione integrata a dei suoi output. Le sezioni che compongono il PIAO-UNITE potranno essere soggette a eventuali aggiornamenti ed approfondimenti successivi, in corso del triennio, man mano che l'Ateneo perfeziona i processi informativi e le modalità organizzative funzionali alla redazione e adozione del piano stesso.

SEZIONE 1: PRESENTAZIONE DELL'UNIVERSITÀ DI TERAMO

1.1. Profili identificativi e anagrafici

L'Università degli Studi di Teramo (UNITE) ha sede legale presso il Campus "Aurelio Saliceti" Via R. Balzarini, 1 - 64100 Teramo - P. Iva 00898930672 - C.F. 92012890676.

Si articola in 5 Facoltà:

- Facoltà di Giurisprudenza, sede Teramo e Avezzano;
- Facoltà di Scienze Politiche, sede Teramo;
- Facoltà di Scienze della Comunicazione, sede Teramo;
- Facoltà di Medicina Veterinaria, sede Teramo;
- Facoltà di Bioscienze e tecnologie agro-alimentari e ambientali, sede Teramo.

Gestisce, inoltre, l'Ospedale Didattico Veterinario Universitario.

L'UNITE promuove la propria attività nell'ambito giuridico-politico-comunicativo e in quello agro-bio-veterinario: centri di alta ricerca intorno a cui gravita un efficiente sistema percorsi formativi universitari articolati in corsi di laurea, di dottorato e scuole di specializzazione, intese a rafforzare i legami dell'Ateneo con il contesto sociale locale e con il mondo del lavoro. La proposta progettuale dell'Università degli Studi di Teramo mira ad intercettare circa 10.000 studenti attraverso una offerta formativa che per l'a.a. 2021/2022 si articola in 12 corsi di laurea triennale di cui 1 corso di laurea a orientamento professionale, 9 corsi di laurea magistrale di cui 1 corso di laurea magistrale interclasse, 2 corsi di laurea magistrale a ciclo unico, 8 master di I° e 9 di II° livello, 6 scuole di specializzazione, 5 corsi di formazione e perfezionamento e 7 corsi di dottorato di ricerca. In Ateneo è attivo, altresì, il programma di interscambio e di collaborazione con Università europee (Programma Erasmus) ed extraeuropee, con un progressivo incremento negli ultimi anni del numero di studenti stranieri iscritti ai percorsi didattici in lingua inglese.

1.2. Poli didattici e scientifici

Gli edifici dell'Ateneo sono distribuiti in due poli:

- Il Campus Aurelio Saliceti: 50.000 metri quadrati di superficie totale, sede del Rettorato e delle Facoltà di Giurisprudenza, Scienze politiche, Scienze della Comunicazione, Bioscienze e Tecnologie Agroalimentari e Ambientali, e parte dei Corsi di Studio della Facoltà di Medicina Veterinaria. Il Campus ospita anche la mensa, il bar e la radio di Ateneo.

- Il Campus del Polo Scientifico "Ruggero Bortolami": 10.000 metri quadrati; sede della Facoltà di Medicina Veterinaria e dell'Ospedale Veterinario Universitario Didattico "Giuseppe Gentile".

I due poli didattici dell'UNITE sono stati segnalati come tra i migliori del loro settore. La Facoltà di Medicina Veterinaria, risultata vincitrice nella selezione dei "Dipartimenti universitari di eccellenza "2018-2022" bandita dal MIUR (con il Progetto Demetra), ha destinato i fondi acquisiti alla valorizzazione e al rafforzamento dell'eccellenza della ricerca e della progettualità scientifica, organizzativa e didattica.

Il MUR sta concludendo la fase di valutazione delle relazioni finali dei 180 Dipartimenti che nel quinquennio 2018-2022 erano stati indicati come di eccellenza per la qualità della ricerca prodotta e per la qualità del progetto di sviluppo. Al termine di questa fase, il MUR pubblicherà la graduatoria dei primi 350 Dipartimenti predisposta da ANVUR sulla base dell'Indicatore Standardizzato di Performance Dipartimentale (ISPD), calcolato a partire dai risultati della valutazione della qualità della ricerca (VQR) 2015 - 2019, e trasmetterà alle Università coinvolte il nuovo bando per i Dipartimenti che potranno candidarsi per il periodo 2023-2027. Entro il 31 dicembre 2022 verrà pubblicato l'elenco dei Dipartimenti che risulteranno assegnatari del finanziamento previsto.

Nei prossimi anni con la completa attuazione del progetto Masterplan le strutture dell'Ateneo saranno potenziate, attraverso il recupero funzionale dell'ex-Ospedale Psichiatrico S. Antonio Abate di Teramo, e la realizzazione della Cittadella della Cultura, progetto strategico per la Facoltà di Scienze della comunicazione, per l'Università degli Studi di Teramo e per la città.

L'Ateneo annovera fra le proprie strutture anche una sede distaccata sul territorio, quale il polo di Avezzano, ove è attiva la sede della Facoltà di Giurisprudenza.

Da segnalare anche strumenti di grande efficacia per l'attività didattica nel settore della comunicazione, come il laboratorio multimediale per la produzione e post produzione televisiva, uno studio di registrazione, un laboratorio radiofonico e un centro linguistico di ateneo per sviluppare i rapporti internazionali.

A supporto e completamento dell'offerta formativa, nell'ottica dei servizi a favore degli studenti, si inseriscono le attività erogate nell'ambito di orientamento, tutorato e servizi di tirocinio, oltre a progetti di inserimento lavorativo che uniti all'internazionalizzazione del percorso formativo aumentano significativamente le prospettive di occupazione dei laureati nel mercato del lavoro.

Di rilevante importanza è infine il Sistema Bibliotecario di Ateneo articolato in 2 Biblioteche (Biblioteca Polo Umanistico/Bioscienze "G. Mancini" - Biblioteca Facoltà Medicina Veterinaria), con un patrimonio librario di circa 207.292 volumi, 3909 periodici elettronici in biblioteca e 8 banche dati bibliografiche elettroniche. All'interno del sistema è presente il Fondo Antico "Vittorio Valentini", un complesso librario di notevole pregio bibliografico,

costituito da edizioni del cinquecento e del seicento oltre che da un cospicuo numero di edizioni del settecento, ottocento e primi del novecento.

1.3. L'Ateneo in cifre

Di seguito si riporta un quadro riassuntivo dei principali dati quantitativi che caratterizzano l'UNITE riferiti all'a.a. 2020/2021 e aggiornati a dicembre 2021. I dati rappresentati nel paragrafo 1.3. e 1.4. forniscono elementi informativi ritenuti significativi per gli stakeholder, utili per la declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi, e funzionali ad una lettura integrata delle azioni prospettate nelle diverse sezioni del documento.

Tabella 1 - Alcuni dati quantitativi di UNITE

COMUNITA' UNIVERSITARIA			
	2019/2020	2020/2021	
Studenti iscritti	5665	5692	anno accademico
Dottorandi	164	178	anno accademico
Specializzandi	175	183	
Iscritti a Master di I e II livello e corsi di perfezionamento e corsi di formazione	183	351	
Iscritti percorsi formativi dei 24 CFU	536	392	anno solare al 31 dicembre 2020 vs 2021
Docenti	152	150	
Ricercatori	57	50	
Ricercatori a tempo determinato	22	20	
Dirigenti* e personale tecnico-amministrativo	191	185	
Collaboratori ed esperti linguistici	1	1	
Assegnisti di ricerca	15	33	

DIDATTICA			
Sedi didattiche	3	3	a.a. 2020/2021 vs a.a. 2021/2022
Corsi di laurea triennali	10	12	
Corsi di laurea magistrale a ciclo unico	2	2	
Corsi di laurea magistrale	9	9	
Corsi di Dottorato	7	7	
Scuole di specializzazione	6	6	
Master I livello	5	8	
Master II livello	7	9	
Corsi di formazione e perfezionamento	3	5	

RICERCA E INNOVAZIONE			
Facoltà	5	5	31/12/2020 vs 31/12/2021
Imprese spin-off	4	3	
Brevetti attivi:	11	15	
di cui commercializzati	1	1	

SERVIZI PER GLI STUDENTI			
Aule	61	61	31/12/2020 vs 30/11/2021
Posti Aula	7.410	7.410	
Sale di lettura	2	2	
Aule informatiche	3	3	
Postazioni pc (nelle aule informatiche)	76	76	
Biblioteche	2	2	
Posti lettura nelle biblioteche	256	256	
Volumi in biblioteca	208.065	207.292	
Periodici elettronici in biblioteca	3.909	3.909	
Banche dati bibliografiche elettroniche	8	8	

Tabella 2 - Alcuni dati sulla rappresentazione di genere della popolazione UNITE

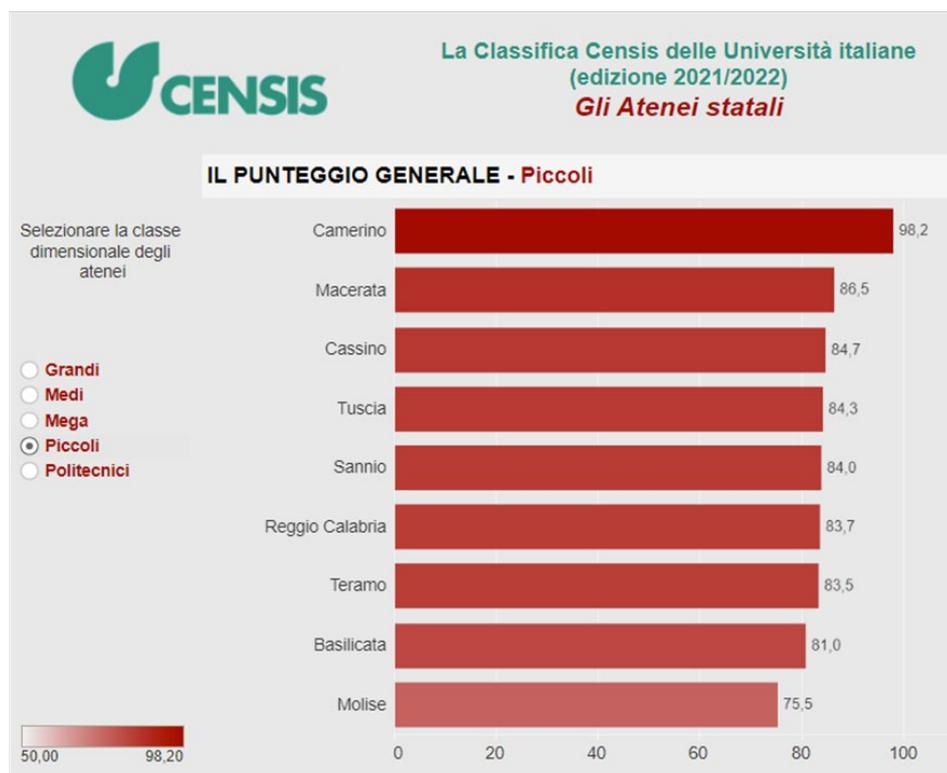
Popolazione Universitaria	Maschi	Femmine	Totale	% Maschi	% Femmine	Riferimento
Studenti	2459	3233	5692	43%	57%	a.a. 2020-2021
Dottorandi	80	98	178	44%	56%	
Assegnisti	9	24	33	27%	73%	
Iscritti master	109	242	351	31%	69%	
Iscr. Scuole di Spec.	67	116	183	37%	63%	
Iscr. Percorso 24 CFU	111	281	392	28%	72%	
Docenti, ricercatori e ricercatori a t.d.	135	85	220	61%	39%	Al 31/12/2021
Dirigenti e TAB	77	108	185	42%	58%	
C.E.L.	1	-	1	100%	-	

1.4. Analisi del contesto e posizionamento dell'Ateneo

Al fine di dare evidenza al posizionamento dell'Ateneo rispetto al contesto esterno si prende a riferimento il ranking 2021/2022 degli atenei statali e non statali italiani, realizzato da Censis (Centro studi Investimenti sociali). Si tratta di un'articolata analisi del sistema universitario italiano attraverso la valutazione degli atenei (statali e non statali, divisi in categorie omogenee per dimensione) relativamente a Borse, Comunicazione e servizi digitali, Internazionalizzazione, Servizi, Strutture e Occupabilità. Complessivamente si tratta di classifiche, che possono aiutare i giovani e le loro famiglie a individuare con consapevolezza il percorso di formazione migliore.

Nella classifica Censis, l'UNITE si posiziona al settimo posto nella classifica dei piccoli atenei (Figura 1). Un risultato raggiunto con un punteggio complessivo di 83,5 superiore di 1,2 rispetto al rating dell'anno precedente, ma con una posizione in classifica che scende di 3 livelli.

Figura 1 - La classifica generale Censis degli Atenei statali italiani piccoli



Fra i sei indicatori presi in considerazione, si evidenziano quello della *Comunicazione e i servizi digitali* e delle *Strutture*, nei quali L'Università degli Studi di Teramo ha ottenuto un punteggio rispettivamente pari 105/110 e 99/110, che la collocano al secondo posto nella classifica della comunicazione e al terzo in quella delle strutture (Figura 2), mentre per gli altri indicatori l'Ateneo si colloca a livelli più bassi della classifica.

Figura 2 - Il dettaglio del rating Censis sui sei indicatori

PICCOLI ATENEI STATALI (fino a 10.000 iscritti)								
POSIZ.	ATENEO	SERVIZI	BORSE	STRUTTURE	COMUNICAZIONE E SERVIZI DIGITALI	INTERNAZIONALIZZAZIONE	OCCUPABILITÀ	MEDIA
1	Camerino	89	90	101	110	102	97	98,2
2	Macerata	82	82	91	94	89	81	86,5
3	Cassino	70	88	86	97	87	80	84,7
4	Tuscia	71	75	97	89	85	89	84,3
5	Sannio	73	93	87	92	77	82	84,0
6	Reggio Calabria	74	110	102	76	74	66	83,7
7	Teramo	69	78	99	105	79	71	83,5
8	Basilicata	80	80	85	82	73	86	81,0
9	Molise	66	75	90	79	69	74	75,5

Nelle *Tabelle 3 e 4* si riportano la posizione occupata dall'UNITE nella classe dimensionale di appartenenza (piccoli Atenei statali), in relazione ai singoli risultati attribuiti, negli anni 2012-2021 ed il quadro riassuntivo dei risultati e del posizionamento dei tre Atenei abruzzesi secondo le classifiche Censis delle Università italiane edizione 2021-2022.

Tabella 3 – Trend del rating Censis di UNITE

	Posizione	Voto	Strutture	Servizi	Borse	Comunicazione e servizi digitali	Internazionalizzazione	Occupabilità
2021	7/9	83,5	99	69	78	105	79	71
2020	4/10	82,3	99	69	81	98	76	71
2019	5/10	80,5	95	71	80	95	76	66
2018	4/10	83,6	86	69	79	105	79	
2017	2/11	89,6	104	70	83	109	82	
2016	4/11	88,4	104	69	83	103	83	
2015	4/13	85,0	105	69	83	84	84	
2014	2/12	85,6	110	70	81	80	87	
2013	2/10	92,6	92	88	95	103	86	
2012	2/9	88,9	103	75	82	103	74	

Il trend nell'arco degli ultimi 10 anni evidenzia che l'Ateneo sta recuperando progressivamente i livelli elevati di punteggio raggiunti nel 2013 (92,6) e nel 2017 (89,6), ma c'è ancora margine per recuperare su tutti i parametri della classifica, soprattutto con riguardo alle *Strutture*, ai *Servizi*, all'*Internazionalizzazione* e alle borse.

Tabella 4 – Posizionamento UNITE nel rating CENSIS degli ATENEI ABRUZZESI

Ateneo	Classe dimensionale	Posizione	Voto	Servizi	Borse	Strutture	Comunicazione e servizi digitali	Internazionalizzazione	Occupabilità
Teramo	Piccoli Atenei	7/9	83,5	69	78	99	105	79	71
L'Aquila	Medi Atenei	14/16	80,7	73	73	79	86	78	95
Chieti - Pescara	Grandi Atenei	18/19	78,3	72	74	91	89	70	74

La comparazione rispetto agli altri Atenei abruzzesi, sebbene su classi dimensionali differenti, evidenzia che l'UNITE ha un punteggio generale e su alcuni parametri (*Borse, Strutture, Comunicazione e servizi digitali, Internazionalizzazione*) più elevato, ma sui *Servizi e sull'Occupabilità* non ha attualmente una performance competitiva.

SEZIONE 2: VALORE, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

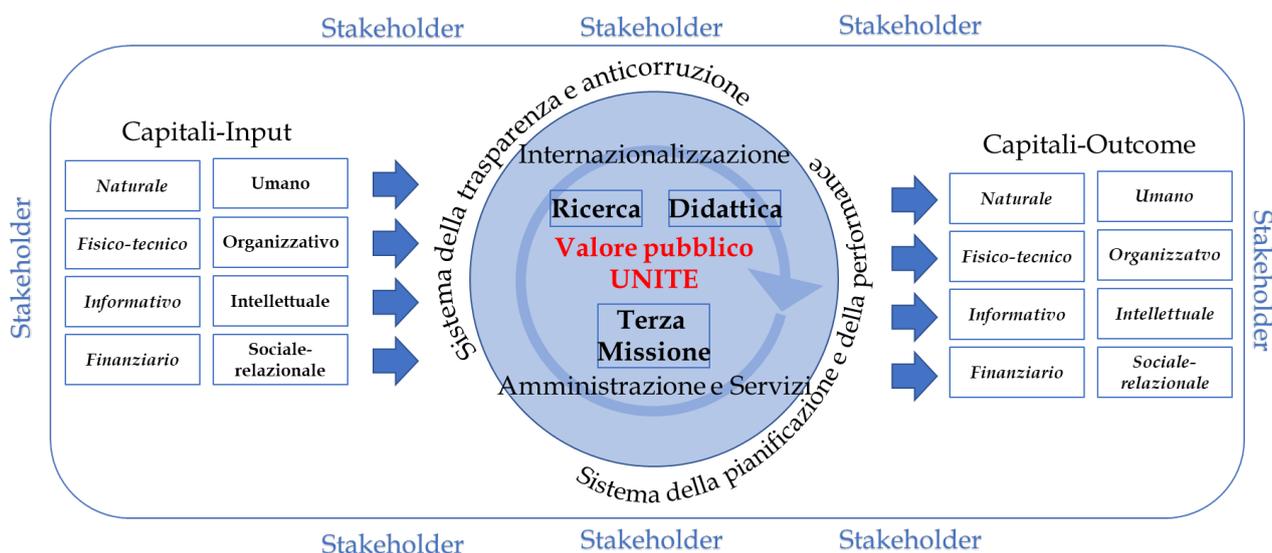
2.1. Valore pubblico

UNITE ritiene che la creazione di valore pubblico per il triennio 2022-2024 debba essere fondata principalmente su quattro fattori critici di successo, chiaramente delineati dagli Organi di Governo nelle premesse del [PS 2022-2024](#): la qualità dei docenti e del personale tecnico-amministrativo (capitale umano), la governance partecipata (capitale organizzativo), la capacità innovativa dei ricercatori (capitale intellettuale), il legame con il territorio (capitale sociale-relazionale).

Tali capitali si integrano alle altre risorse dell’Ateneo (capitale naturale, capitale fisico-tecnico, capitale informativo, capitale finanziario) per dare vita al modello di attività per la creazione di valore pubblico da cui scaturiranno risultati e impatti interni e esterni (*Figura 3*).

I capitali indicati sono combinati tra loro in un modello di creazione di valore pubblico che si articola in tre processi caratterizzanti (area didattica, area ricerca, area terza missione) e due processi di supporto trasversali ai precedenti (area internazionalizzazione, area amministrazione e servizi). I processi caratterizzanti rappresentano sequenze complesse di attività, che abbracciano nell’insieme tutta l’organizzazione, i cui profili delineano i tratti distintivi e qualificanti dell’Ateneo. I processi di supporto trasversali costituiscono anch’essi sequenze di attività, che favoriscono qualità, efficienza, sostenibilità, resilienza e continuità dei processi caratteristici. Tali requisiti dell’azione dell’Ateneo sono ulteriormente sorvegliati e assicurati da due sistemi: quello della trasparenza e dell’anticorruzione e quello della pianificazione e della performance.

Figura 3 - La creazione di valore pubblico di UNITE



Dalla combinazione degli input secondo le “regole” del modello di attività dell’Ateneo si producono i risultati (output) in termini di servizi offerti nelle tre aree caratterizzanti della ricerca, didattica e terza missione e si generano gli impatti (outcome) non solo economico-finanziari ma anche sociali e ambientali che modificano in senso positivo o negativo, qualitativo e quantitativo, i capitali disponibili per l’azione futura.

Il valore pubblico di UNITE rappresenta il contributo che l'Ateneo fornisce al livello complessivo di benessere sociale, economico, ambientale, sanitario degli stakeholders interni ed esterni di riferimento, quali gli studenti e le loro famiglie, i docenti e il personale tecnico-amministrativo, i cittadini, le imprese, le istituzioni, ecc., contribuendo allo sviluppo del territorio.

2.2. Linee di sviluppo del Piano Strategico 2022-2024

Il PS 2022-2024 è il documento di pianificazione a medio termine con il quale l'Ateneo esplicita la sua visione futura, partendo dal contesto e da cambiamenti attesi, e individua le linee di sviluppo, le strategie, gli obiettivi, le azioni e gli indicatori che dovrebbero contribuire con maggiore impatto nella produzione di valore pubblico dell'Ateneo. Tale piano costituisce il riferimento principale e integrato del sistema di pianificazione operativa, organizzativa e finanziaria dell'Ateneo.

Il PS 2022-2024 articola il mandato istituzionale e la missione di UNITE su 5 aree strategiche (Figura 4), con associati obiettivi strategici, individuate per consentire a ciascun "portatore di interesse" una intuitiva comprensione di come quali obiettivi l'Ateneo ha pianificato nel medio termine (obiettivi strategici) per realizzare la propria missione istituzionale.

Vengono qui riportate sinteticamente le linee di sviluppo che l'Ateneo ha definito nel Piano Strategico che riguardano le aree su cui UNITE fonderà la sua azione futura: didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione, amministrazione e servizi. Le linee di sviluppo definite sono rappresentate sotto forma di mappa strategica nell'allegato 1, al fine di fornire una chiave di lettura agile degli obiettivi di performance illustrati nei paragrafi successivi. Per un esame dettagliato degli obiettivi strategici dell'Ateneo si rinvia alla lettura del PS 2022-2024.

Figura 4 - Le aree strategiche di UNITE



Didattica

La centralità reale del ruolo dello studente ha sempre guidato l'Ateneo UNITE che presenta un patrimonio di numerosità di iscritti e laureati con un elevato livello di formazione. Negli ultimi anni l'Ateneo si sta caratterizzando per essere un polo di attrazione sia di studenti-diplomati che di studenti-lavoratori. Per il prossimo triennio gli obiettivi declinati nell'area della didattica sono volti a salvaguardare il patrimonio sin qui generato con iniziative capaci

di favorire al meglio il raggiungimento e la certificazione dei risultati di apprendimento degli studenti, e ad accrescere tale patrimonio mediante il potenziamento della capacità di UNITE di attrarre i potenziali studenti. A tal fine, l'Ateneo rafforzerà gli strumenti già utilizzati in passato (es. Osservatorio della Didattica di Ateneo (ODA), il Laboratorio di Didattica Innovativa (LADI), la formazione trasversale, l'orientamento, mirato, infrastrutture informatiche) e metterà in campo nuove iniziative (formazione sulla sostenibilità ambientale e l'innovazione, partenariati internazionali, ecc.).

Ricerca

UNITE intende rafforzare la sua capacità di sviluppare una ricerca originale e innovativa, mediante prodotti di alta qualità e risultati che promuovano la reputazione e il protagonismo dell'Ateneo nell'ambito della comunità scientifica internazionale. Tale obiettivo strategico sarà sviluppato in coerenza con gli obiettivi, le politiche e le strategie della ricerca e l'innovazione definite a livello europeo (Next Generation EU, Horizon Europe 2021-2027, Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, Politiche di coesione 2021-2027), nazionale (Piano Nazionale della Ricerca 2021-2027, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) e regionale (Aree strategiche di specializzazione, Smart Specialisation Strategies-SSS).

A tal fine saranno perseguiti obiettivi e linee di azione finalizzati a:

- 1) migliorare la qualità e la produttività della ricerca, attraverso strategie differenziate e premiali per il potenziamento della ricerca di base e l'incentivazione di quella applicata;
- 2) promuovere la formazione delle risorse e la valorizzazione dei talenti, anche nella prospettiva della internazionalizzazione della ricerca;
- 3) incrementare le potenzialità di attrazione dei fondi di ricerca, nella duplice prospettiva del potenziamento delle infrastrutture a servizio della ricerca e dell'intensificazione della partecipazione dell'Ateneo a bandi competitivi.
- 4) favorire e promuovere l'uguaglianza di genere nell'ambito della ricerca e dell'innovazione, anche attraverso la redazione del Gender Equality Plan.

Terza missione

Nell'ambito delle azioni di Terza Missione, UNITE promuove attivamente il dialogo e il trasferimento costante del patrimonio culturale, umano e tecnologico sviluppato all'interno dell'Università, mediante altresì la creazione di network relazionali con il tessuto imprenditoriale e gli stakeholder privati e pubblici del territorio. UNITE, facendo leva in maniera sinergica sulle esperienze maturate all'interno del Polo Giuridico-Politico-Comunicativo e sulle attività svolte all'interno del Polo Agro-Bio-Veterinario, è in grado di trasferire e disseminare attivamente nel contesto socio-economico in cui è inserita, competenze, professionalità, tecnologie capaci di generare elevato valore aggiunto economico e sociale. UNITE è tesa a realizzare, in piena sinergia con il Presidio di Qualità di Ateneo, il sistema di assicurazione della qualità in riferimento delle attività riferibili alla Terza Missione con la previsione di un monitoraggio attivo da parte anche delle Facoltà di tipo annuale, per un duplice obiettivo: - rendere maggiormente efficaci le azioni definite ed

attuare, unitamente alla possibilità effettiva di intraprendere potenziali interventi correttivi in maniera più tempestiva; - rispondere in maniera efficace ed efficiente alle sollecitazioni della normativa, anche in ottica di raggiungimento di eventuali premialità in termini di FFO. A partire da tali presupposti, e in accordo (per quanto attiene agli strumenti operativi e al modello di valutazione) con le linee guida predisposte dall'ANVUR, l'Università di Teramo si pone gli obiettivi di valorizzazione dell'attività di ricerca e trasferimento tecnologico e di implementazione delle azioni di supporto alla produzione di beni pubblici e Public Engagement.

Internazionalizzazione

L'Università di Teramo supporta la mobilità degli studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo (incoming/outgoing) a livello europeo e internazionale, attraverso programmi Erasmus+ ed altre azioni di finanziamento (H2020, Marie-Curie Sklodowska Action), con un ruolo attivo del Centro Linguistico di Ateneo (CLA) che supporta con i corsi in italiano gli studenti Erasmus in entrata e con i corsi in inglese, francese, tedesco e spagnolo (e di recente anche in cinese ed arabo) gli studenti dell'Ateneo in uscita.

Tuttavia, la mobilità Erasmus+ e internazionale di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo rispetto alle potenzialità rimane ridotta sia in uscita (outgoing) soprattutto per il limitato supporto della borsa Erasmus+ che in entrata (incoming).

La mobilità internazionale incoming/outgoing deve essere potenziata per lo sviluppo culturale a tutti i livelli e per favorire un miglioramento qualitativo sia della didattica che della ricerca, per sostenere i gruppi di ricerca inseriti in circuiti internazionali e consolidare i networks di ricerca internazionali

Inoltre, l'Università di Teramo grazie alle positive attività progettuali internazionali oggi è inserita già all'interno di reti di enti accademici e di ricerca e tale inserimento va supportato e consolidato anche in altri ambiti scientifici ed umanistici.

Inoltre, è necessario intraprendere concrete e coordinate azioni finalizzate alla Cooperazione Internazionale allo sviluppo anche attraverso la creazione di un gruppo di lavoro ed una task-force di Ateneo dedicata, oltre che all'interazione con rappresentanti di enti e istituzioni locali per permettere a UNITE di diventare un luogo di riferimento per la crescita culturale, sociale ed economica di Paesi in via di sviluppo, migliorando anche quello dei nostri studenti e docenti in un ambiente internazionale e multiculturale.

La strategia di UNITE sarà rivolta a promuovere lo sviluppo di una realtà accademica aperta al contesto internazionale destinata a studenti dell'Ateneo e stranieri, ricercatori, docenti e personale tecnico-amministrativo.

Amministrazione e servizi

Per una corretta declinazione delle aree strategiche precedentemente descritte UNITE ritiene fondamentale sviluppare strategie volte a migliorare la funzionalità gestionale dell'area amministrazione e servizi agli utenti. A tal fine si attueranno misure che favoriranno almeno due delle priorità trasversali del PNRR ossia il perseguimento della Parità di Genere, e l'Accrescimento delle competenze, della capacità e delle prospettive occupazionali dei giovani. L'efficacia e l'efficienza dei processi organizzativi appare uno degli obiettivi centrali da perseguire con la riduzione dei costi e dei tempi dei procedimenti e un migliore utilizzo del capitale umano. In tale ottica l'UNITE intende cogliere le opportunità offerte dal PNRR in particolare per la prima Area di intervento M1 "Digitalizzazione, Innovazione e Sicurezza nella PA" che favorisce la Transizione al

Digitale e quindi la semplificazione e la reingegnerizzazione delle procedure amministrative come dispone l'Agenda 2020-2023. La semplificazione presuppone come elemento fondamentale la Transizione al Digitale con interventi nelle infrastrutture e nella modalità di comunicazione tra Pubbliche Amministrazioni e tra Pubblica Amministrazione e cittadini che dovrà avvenire con strumenti digitali.

2.3. Programmazione della performance

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) - anno 2021 - approvato definitivamente dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle rispettive sedute del 1 marzo e 2 marzo 2022, previa acquisizione del parere favorevole del Nucleo di Valutazione di Ateneo reso nella seduta del 14 dicembre 2021, si fonda su alcuni principi base tra i quali la necessità di attuare, nell'ambito del processo di programmazione, la logica del cascading, attraverso la quale realizzare la progressiva declinazione degli obiettivi sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo) sia nello spazio (dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione alle singole unità organizzative fino al singolo individuo)

Tale processo deve operarsi con un forte allineamento verticale (gli obiettivi delle unità organizzative non possono essere in contraddizione con gli obiettivi generali di Ateneo) ed una coerenza orizzontale (gli obiettivi di un'unità organizzativa non devono operare a discapito dei risultati delle altre unità). Insieme agli obiettivi così determinati, possono essere individuati, per ogni singola unità organizzativa, specifici obiettivi particolarmente significativi per il proprio funzionamento/miglioramento che rispettino i principi sopra ricordati (Figura 5).

Gli ambiti di misurazione della performance riguardano le seguenti dimensioni:

- la performance istituzionale (di Ateneo) collegata agli obiettivi strategici del Direttore Generale;
- la performance delle singole Unità Organizzative (Aree, Uffici, Facoltà, ecc.) che riguarda l'insieme delle attività operative assegnate a ciascuna UO;
- la performance individuale.

Rispetto ai tre ambiti di misurazione possiamo definire i livelli di *performance* indicati nella Figura 6.

Figura 5 - Il sistema integrato di pianificazione, misurazione e valutazione della performance di UNITE

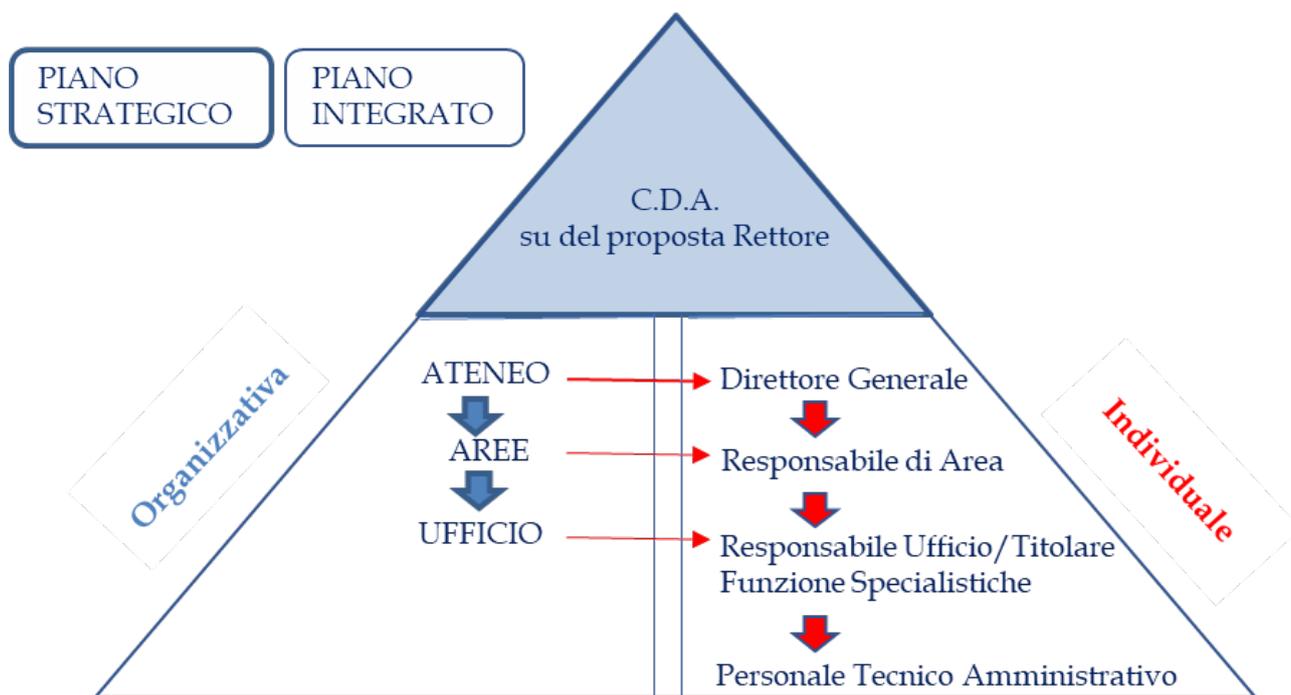
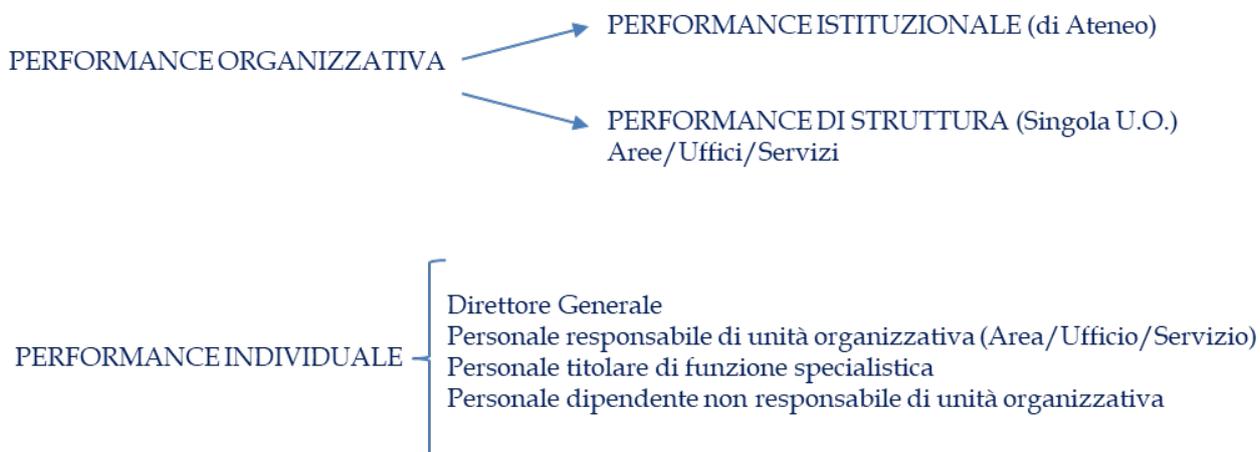


Figura 6 - I livelli di performance di UNITE



Partendo dal quadro delineato nel PS 2002-2024, considerando quanto previsto dal funzionamento del SMVP, e tenuto conto delle azioni previste per le singole linee di intervento attuative degli obiettivi strategici si definiscono di seguito a livello di Ateneo, gli obiettivi operativi, gli indicatori, i target e le strutture coinvolte per il triennio 2022-2024 con particolare focus sull'anno 2022, articolando le scadenze nel corso del triennio e dell'anno (Allegato 2). Successivamente, gli obiettivi operativi per il 2022 sono declinati, definendo pesi e scadenze, a livello istituzionale per il Direttore Generale (Performance istituzionale - Allegato 3) e a livello di singola unità organizzativa (Performance di struttura - Allegato 4).

Nella redazione del PIAO-UNITE si è cercato di identificare in corrispondenza dei diversi obiettivi, per quanto possibile, più di un indicatore, funzionale a rappresentare le diverse dimensioni della performance-obiettivo e considerando la compartecipazione delle diverse strutture alla

realizzazione della performance complessive di Ateneo. Si è cercato inoltre, rispetto al passato, di identificare degli indicatori quantitativi ed effettivamente misurabili, limitando il più possibile l'impiego di indicatori del tipo "realizzato sì/no". Nel complesso sono stati identificati obiettivi e collegati indicatori che consentono di avere un quadro della performance in termini di efficienza (ad esempio il n. di progetti sul PNRR con valore maggiore di 1 milione di euro/personale dedicato alle attività del PNRR per monitorare le attività di potenziamento della ricerca), efficacia (ad esempio la % di copertura delle scuole del territorio o il numero di partecipanti per evento per le iniziative di orientamento), qualità erogata (ad esempio percentuale materiali delle lezioni caricati sulla piattaforma e-learning per valutare l'accessibilità e la fruibilità della piattaforma e-learning verso gli studenti lavoratori), qualità percepita (ad esempio la % di soddisfazione con questionari di customer satisfaction per le attività di tutorato in itinere e per gli studenti lavoratori), tempistiche (ad esempio la % di avanzamento dei progetti di dematerializzazione rispetto al tempo, o riduzione del tempo per la stipula delle convenzioni nel caso delle convenzioni di dottorato con imprese e istituzioni), impatto (ad esempio l'incremento del numero di docenti che utilizzano la piattaforma e-learning per misurare l'impatto delle azioni di sensibilizzazione dei docenti).

Ai fini della quantificazione delle baseline per ciascun indicatore, ove possibile si è fatto riferimento ai valori dell'anno precedente, mentre la definizione del target è avvenuta a seconda dei casi con una logica incrementale partendo dal dato storico, o con una logica di negoziazione partendo dalle indicazioni dei responsabili degli uffici, o derivando i valori sulla base di ipotesi partendo dagli obiettivi strategici dell'Ateneo (ad esempio per le iniziative relative all'area didattica). Per quanto riguarda la misurazione finale dei risultati le fonti di dati che saranno utilizzate dipendono dal tipo di obiettivo, si utilizzeranno in via preferenziale dati ufficiali provenienti da fonti esterne (come ad esempio i dati Alma Laurea) o da fonti interne (come ad esempio i dati provenienti dal sistema Esse3) e i dati raccolti dai singoli uffici attraverso sistemi di misurazione locali comunicati dal referente per il singolo obiettivo.

Dalle linee strategiche agli obiettivi operativi 2022-2024

Il PS 2022-2024 e le strategie e azioni lì identificate, hanno rappresentato il punto di partenza con cui l'Ateneo ha avviato il processo di condivisione e definizione degli obiettivi operativi, in base a quanto dichiarato nel SMVP, attraverso l'interazione tra Direttore Generale con il Rettore, e i Responsabili di Area e le strutture equiparate dell'Amministrazione Centrale, i Presidi e i Responsabili di Facoltà con il Direttore Generale. A supporto di questo processo, con DR n. 393 del 22 settembre 2021 è stato costituito un "Gruppo di lavoro per il Piano Integrato di Attività e Organizzazione-PIAO" che ha gestito i flussi di comunicazione, monitorato il rispetto dei tempi, fornito chiarimenti, verificato la coerenza e l'integrazione delle proposte formulate, raccolto e sintetizzato i diversi documenti.

In questo paragrafo viene descritta la logica sottostante la definizione degli obiettivi operativi di Ateneo, in termini quantitativi e su base triennale, che fanno riferimento ai processi caratteristici e di supporto (Allegato 2). Tali obiettivi contribuiscono alla creazione di valore pubblico e rappresentano le linee di sviluppo degli obiettivi strategici di Ateneo (didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione, amministrazione e servizi). Gli elementi descrittivi forniti in questo paragrafo evidenziano anche le connessioni con gli obiettivi dell'anno 2022 a livello di aree e uffici e, successivamente, con gli obiettivi operativi per la prevenzione della corruzione e la

trasparenza (paragrafo 2.5), la parità di genere e l'inclusione (paragrafo 2.4), il lavoro agile e il fabbisogno di personale (Sezione 3), oltre che il raccordo con la dimensione economico-finanziaria rappresentata nel Budget di Ateneo 2022 (paragrafo 2.6).

L'area Didattica rappresenta una delle aree maggiormente critiche nel piano di sviluppo dell'Ateneo che si è posto l'obiettivo di realizzare 10.000 studenti, a fronte della situazione attuale che ne registra complessivamente poco più della metà. Il perseguimento di tale obiettivo passa attraverso la diversificazione della platea di studenti potenziali e il rafforzamento del legame con gli studenti attualmente iscritti. Esso richiede, inoltre, un migliore posizionamento tra gli Atenei piccoli, che consente anche di partecipare meglio allo sviluppo del tessuto regionale insieme agli altri Atenei abruzzesi, attraverso in particolare la leva dell'internazionalizzazione e dell'occupabilità.

L'Ateneo consapevole della opportunità di consolidare l'esperienza maturata attraverso gli strumenti di didattica e di servizi a distanza, ha ipotizzato di realizzare un insieme di attività rivolte sia ai giovani studenti, delle scuole superiori e delle lauree triennali, che agli studenti-lavoratori e del Polo Penitenziario, al fine di valorizzare e rafforzare la propria offerta formativa triennale, magistrale e professionalizzante. Pertanto, gli obiettivi definiti a livello operativo nell'area della didattica riguardano gli studenti attuali e potenziali, i docenti e il personale tecnico-amministrativo coinvolto nell'area didattica (a livello di segreteria studenti, Facoltà, ecc.) e l'infrastruttura didattica. Per gli studenti, gli obiettivi e le azioni previste fanno leva:

- sulle iniziative di orientamento in presenza (orientamento in house, summer e winter school, ecc.), particolarmente utilizzate per rafforzare il legame con il territorio e assicurare una copertura capillare delle scuole, far conoscere le strutture e i docenti dell'Ateneo; e a distanza (webinar tematici, incontri di orientamento on line, ecc.) particolarmente utili per attirare studenti da fuori regione;
- sulla offerta di attività formative su competenze trasversali e interdisciplinari in presenza e a distanza, come per queste ultime gli incontri di orientamento autovalutativo, particolarmente utili rafforzare il legame con gli studenti attuali e favorire la prosecuzione del percorso formativo in Ateneo e integrare i percorsi formativi con temi coerenti con l'Agenda 2030 e le altre iniziative a livello europeo;
- sulle attività di monitoraggio e sostegno delle carriere in presenza e a distanza attraverso il tutoraggio e iniziative di recupero dedicate.
- sulla attivazione di corsi di laurea a titolo congiunto o doppio, utilizzati in particolare per aprire le peculiarità dell'offerta formativa di UNITE allo scambio internazionale e attirare studenti anche dall'estero non solo per periodi brevi ma in modo stabile.

Per i docenti gli obiettivi e le azioni riguardano: - il potenziamento delle competenze didattiche, con particolare riguardo alla didattica innovativa in base alle indicazioni del Delegato alla Didattica; - lo stimolo della collaborazione tra docenti per la progettazione di iniziative formative sulle competenze trasversali, sulla sostenibilità e sui corsi di laurea internazionali.

Dal punto di vista delle infrastrutture, in linea con gli obiettivi nazionali della digitalizzazione della pubblica amministrazione (PNRR, Agenda Digitale), l'Ateneo intende puntare sul portale elearning, funzionale a gestire la didattica integrativa e di sostegno a distanza in particolare per gli studenti-lavoratori e gli studenti del Polo Penitenziario; sulla piattaforma Esse3, utile per implementare il

sistema degli Open badge per i corsi di formazione trasversali e interdisciplinari; oltre che sugli strumenti di comunicazione a distanza sperimentati nella fase di emergenza legata al Covid19. Le azioni previste servono per ampliare l'utilizzo di tali piattaforme e renderlo più intensivo, sia dal lato degli studenti che dei docenti e del personale tecnico-amministrativo.

Come indicato in precedenza, la persecuzione degli obiettivi dell'area didattica si interseca con quelli relativi alla **internazionalizzazione**, infatti nel PIAO-UNITE sono definiti alcuni obiettivi operativi specifici per il supporto alla internazionalizzazione della didattica, che riguardano la diffusione delle informazioni, sia direttamente verso gli studenti, sia tramite piattaforme digitali specifiche, e la partecipando a bandi di finanziamento.

Data la criticità che il raggiungimento degli obiettivi nel campo della didattica assume per l'Ateneo, al fine di favorire una efficace messa a terra dei risultati, sono state previste specifiche iniziative per il monitoraggio degli effetti e degli impatti di tali azioni. Gli impatti sul modello di creazione di valore pubblico di UNITE, che ci si attende dalle azioni nel campo della didattica qui brevemente descritte, riguardano il capitale umano (docenti e personale tecnico-amministrativo), il capitale fisico-tecnico (piattaforme *elearning* e Esse3), il capitale sociale-relazionale (studenti attuali e potenziali, Polo Penitenziario, Atenei stranieri in partnership).

L'area della ricerca costituisce il secondo nucleo portante della strategia dell'Ateneo 2022-2024, alla luce delle opportunità che si prevedono nei prossimi anni per i finanziamenti competitivi sia a livello regionale, che nazionale, che europeo, nei quali l'Ateneo intende realizzare la più elevata partecipazione e probabilità di successo. Le leve che l'Ateneo ha previsto di sfruttare sono gli investimenti sulla ricerca di base e applicata, da un lato, e quelli sull'alta formazione dei dottorati, dall'altro. Nell'ambito della ricerca inoltre, gli obiettivi operativi si intersecano inoltre con i temi trasversali della internazionalizzazione e della parità di genere. Essi sono considerati dall'Ateneo come fattori chiave per rafforzare il potenziale innovativo della ricerca e, pertanto, su di essi l'Ateneo si impegna in modo particolare.

Gli obiettivi operativi e le azioni prefigurate riguardano i docenti e ricercatori, l'organizzazione interna e le relazioni con il contesto economico e scientifico, in una logica di governance partecipata, in modo da presidiare tutta la "filiera" di attività che dalla idea di ricerca giunge fino al suo finanziamento e al trasferimento dei risultati alle aziende: obiettivi che sono poi rinforzati con le iniziative previste per la terza missione.

Con riguardo ai docenti e ricercatori, gli obiettivi definiti a livello operativo mirano tanto a rafforzare la cultura della ricerca finanziata con bandi competitivi, quanto a stimolare il confronto internazionale, sia nell'area giuridico-politico-comunicativo che in quella agro-bio-veterinario. Tali obiettivi vengono perseguiti attraverso incontri divulgativi mirati, sostegno alla presentazione delle proposte progettuali, formalizzazione di procedure amministrative per la comunicazione e la gestione delle proposte. Il potenziamento della ricerca applicata viene perseguito con un investimento a lungo termine che riguarda la formazione dei dottorandi mediante il potenziamento della collaborazione con le aziende per il potenziamento di percorsi di dottorato industriale.

Con riguardo all'organizzazione interna, l'Ateneo ha definito un insieme di obiettivi che mirano a rafforzare le competenze dell'unità organizzativa a supporto della ricerca e a perfezionare le

procedure amministrative, sia per la gestione dei progetti, che per la gestione degli accordi internazionali e con le aziende, che per il rispetto della parità di genere.

Con riguardo alle relazioni con il contesto economico e scientifico, l'Ateneo declina gli obiettivi operativi che intensificano, in particolare, le relazioni con *stakeholder* esterni specifici quali le aziende, per la realizzazione e il finanziamento per i dottorati industriali; e le università straniere, per il sostegno dei programmi di mobilità internazionale. La leva delle relazioni con tali attori viene agevolata dalla previsione di obiettivi di semplificazione e razionalizzazione delle procedure amministrative per la gestione delle convenzioni.

Come indicato in precedenza, la persecuzione degli obiettivi dell'area ricerca si interseca trasversalmente con quelli relativi alla **internazionalizzazione** e alla terza missione. Infatti, nel PIAO-UNITE sono definiti alcuni obiettivi operativi specifici per il supporto alla internazionalizzazione della ricerca, che riguardano la diffusione delle informazioni, sia direttamente verso i docenti e le università straniere, sia tramite il *Web* (*webinars*, pagine *web* in inglese). Inoltre sono definiti, in modo coerente, gli obiettivi relativi alla **terza missione**, nell'ambito della quale l'Ateneo si focalizza sulla promozione degli *spin off* e sulla razionalizzazione e miglioramento dei tempi del processo di autorizzazione di nuove iniziative che consentono una efficiente e efficace messa a terra dei risultati della ricerca e il loro trasferimento a livello industriale.

Gli impatti sul modello di creazione di valore pubblico di UNITE, che ci si attende dalle azioni nel campo della ricerca qui brevemente descritte, riguardano il capitale umano (docenti e personale tecnico-amministrativo), il capitale organizzativo (governance partecipata, procedure amministrative, parità di genere e *Gender Equality Plan-GEP*), il capitale sociale-relazionale (aziende, Atenei stranieri in partnership, reputazione dell'Ateneo).

Il conseguimento dei risultati desiderati nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione, quali processi caratterizzanti dell'attività di UNITE, si avvale delle iniziative trasversali, non solo nel campo dell'internazionalizzazione, ma soprattutto nel campo dell'**amministrazione** e dei **servizi**. In questo ambito l'Ateneo ha deciso di concentrare gli sforzi verso la digitalizzazione:

- per l'area della didattica per quanto riguarda la qualità dei servizi di verbalizzazione degli esami, di rilascio dei certificati e attestati di partecipazione ai corsi, le procedure di accesso ai corsi post laurea e alle scuole di specializzazione, l'acquisizione di certificazioni già possedute.
- per l'area della ricerca per quanto riguarda la qualità dell'accesso alle risorse bibliografiche, ai processi amministrativi per il reclutamento dei nuovi ricercatori, alla digitalizzazione dei buoni d'ordine e delle procedure di gara (in vista dei flussi di attività legati ai finanziamenti PNRR).

Gli investimenti nella digitalizzazione dei processi amministrativi sono pianificati, inoltre, come progetti specifici di struttura anche per le attività di back office, come il protocollo, le procedure degli Affari Generali, la gestione dei contenziosi, le informative sindacali, la gestione dei buoni d'ordine, le procedure di gara, servizi di pagamento (Pago PA), la gestione del personale (cedolini, SPID, ecc.).

Infine, si evidenzia che gli obiettivi operativi definiti nell'area della didattica, della ricerca e dell'amministrazione, in particolare, si intersecano e si integrano:

a) con gli obiettivi operativi relativi alla prevenzione della corruzione e della trasparenza, che sono descritti nel paragrafo 2.5., soprattutto per quanto riguarda le procedure di acquisto delle attrezzature e degli strumenti di digitalizzazione, le procedure di reclutamento.

b) con gli obiettivi contenuti relativi alle azioni positive, che sono descritti nel paragrafo 2.4., soprattutto per quanto riguarda la redazione e l'implementazione del GEP.

Obiettivi di Ateneo per la performance istituzionale

Gli obiettivi operativi individuati per l'anno 2022 concorrono al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo per il triennio 2022/2024 e costituiscono di fatto gli elementi per la misurazione della performance istituzionale.

Come definito nel SMVP, la performance istituzionale coincide con la performance dell'Ateneo.

Oltre alla determinazione, per ogni singolo obiettivo, dell'indicatore e del target (risultato) atteso, è necessario attribuire un peso ad ognuno di essi per un totale pari ad 1.

I risultati (target) raggiunti alla fine del ciclo annuale, (gestione, misurazione e valutazione della performance organizzativa) per ogni singolo obiettivo, porteranno all'attribuzione di un punteggio secondo la *Tabella 5*.

Tabella 5 - Grado di raggiungimento degli obiettivi/peso per la performance istituzionale

Totalmente raggiunto	(da 91 a 100%)	punteggio	100
Quasi completamente raggiunto	(da 75 a 90%)	punteggio	75
Parzialmente raggiunto	(da 50 a 74%)	punteggio	50
Scarsamente raggiunto	(da 21 a 49%)	punteggio	25
Non attuato	(da 0 a 20%)	punteggio	0

Il punteggio così attribuito, moltiplicato per il corrispondente peso, darà il risultato ottenuto da ogni singolo obiettivo. La somma dei singoli risultati darà il risultato della performance istituzionale con un valore finale da 0 a 100. Si riporta nell'Allegato 3 quale parte integrante del PIAO-UNITE la Scheda relativa alla Performance Istituzionale di "Ateneo" - Obiettivi del Direttore Generale anno 2022.

Obiettivi delle Aree dell'Amministrazione centrale e delle Facoltà per la performance di struttura

Come definito dal SMVP di Ateneo, la *performance* di struttura si riferisce al sistema di misurazione e valutazione della *performance* delle singole unità operative che compongono l'intera amministrazione.

Nel presente Piano della *Performance* ad ogni Area o struttura equiparata, Ufficio, Servizio, Facoltà, e secondo la richiamata logica del cascading, vengono assegnati obiettivi operativi annuali riconducibili ad obiettivi strategici e di funzionamento di Ateneo.

Oltre agli obiettivi così determinati ed assegnati, possono essere individuati, per ogni singola unità organizzativa, specifici obiettivi particolarmente significativi per il proprio funzionamento/miglioramento.

UNITE assegna obiettivi di performance anche alle Facoltà che, come stabilito dallo Statuto, sono le strutture che assolvono a funzioni di ricerca scientifica, didattiche e formative.

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi previsti nel PIAO-UNITE, in linea con quanto previsto dal SMVP, i responsabili di Area o Strutture equiparate dell'Amministrazione Centrale, i Presidi e i Responsabili dei Servizi delle Facoltà, formulano al Direttore Generale una proposta di obiettivi operativi condivisa con tutto il personale coinvolto e destinatario della valutazione delle rispettive strutture. Gli obiettivi proposti, come già evidenziato, possono essere collegati sia ad obiettivi strategici, di Ateneo, sia ad obiettivi particolarmente significativi per la singola unità organizzativa nell'ambito del proprio funzionamento/miglioramento.

Come nel sistema di misurazione della performance istituzionale, anche per la misurazione della performance di struttura oltre alla determinazione, per ogni singolo obiettivo, dell'indicatore e del target (risultato) atteso, è necessario attribuire il peso ad ognuno di essi (per un totale pari ad 1).

Gli obiettivi assegnati alla struttura con i relativi indicatori e target, dovranno essere condivisi con il Responsabile della stessa e dovranno essere oggetto di monitoraggio e di eventuale rimodulazione in corso d'anno.

I risultati (target) raggiunti alla fine del ciclo annuale, (gestione, misurazione e valutazione della performance organizzativa) per ogni singolo obiettivo, porteranno all'attribuzione di un punteggio secondo la *Tabella 6*.

Tabella 6 - Grado di raggiungimento degli obiettivi/peso per la performance di struttura

Totalmente raggiunto	(da 86 a 100%)	punteggio	100
Quasi completamente raggiunto	(da 61 a 85%)	punteggio	75
Parzialmente raggiunto	(da 41 a 60%)	punteggio	50
Scarsamente raggiunto	(da 21 a 40%)	punteggio	25
Non attuato	(da 0 a 20%)	punteggio	0

Il punteggio così attribuito, moltiplicato per il corrispondente peso, darà il risultato ottenuto da ogni singolo obiettivo. La somma dei singoli risultati darà il risultato della performance di struttura con un valore finale da 0 a 100.

La *performance* di struttura sarà il valore a cui la contrattazione integrativa di Ateneo dovrà fare riferimento ai fini della definizione dei criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla *performance* organizzativa (art. 42 comma 2 lettera d e art. 64, comma 3, lett. a) C.C.N.L. 2016/2018). Tali criteri dovranno tener conto dei risultati della *performance* della singola struttura e dei risultati della *performance* delle strutture gerarchicamente superiori fino al risultato della *performance* istituzionale che dovranno, proporzionalmente, incidere ai fini dell'attribuzione dei premi. Si riportano nell'Allegato 4, quale parte integrante del presente piano, le schede relative agli obiettivi operativi di struttura per il 2022.

2.4. Piano delle Azioni Positive

Il Piano strategico dell'Ateneo 2022-2024 riconosce un ruolo specifico alla promozione delle pari opportunità, della parità, in particolare, quella di genere, al fine di creare un ambiente universitario per la formazione attento a uno dei temi centrali della sostenibilità (OSD.7) e per favorire un ambiente lavorativo e di carriera inclusivo, rispettoso della diversità e orientato al benessere organizzativo (OSR.6 e OSASU.2).

Al fine di massimizzare l'impatto sul piano operativo di tali obiettivi, l'Ateneo ha individuato in particolare, tra gli altri, due strumenti: il Bilancio di Genere (BG) e il Gender Equality Plan (GEP). Nel primo caso si tratta di replicare e potenziare l'iniziativa già avviata con successo nel triennio 2018-2020 con la pubblicazione del Primo Bilancio di Genere 2021, nel secondo caso si tratta di avviare e completare la redazione del primo Piano dell'Uguaglianza di Genere. Il BG costituisce un importante e rigoroso strumento di analisi del contesto, in particolare della distribuzione di genere delle diverse componenti che studiano e lavorano all'interno dell'Università, nonché degli Organi di governo. Il GEP è un documento strategico che, attraverso l'analisi di impatto di procedure e pratiche, individua i bias di genere per poi identificare e implementare strategie innovative per correggerli. Nel contesto accademico, il GEP definisce la strategia di Ateneo per l'uguaglianza di genere. L'Ateneo ha previsto di inserire tali iniziative nella programmazione 2022-2024 in coordinamento con le azioni positive, favorendo l'integrazione e stabilendo una continuità all'interno del PIAO tra il Piano delle Azioni Positive (PAP), il processo di BG e il GEP.

Le iniziative indicate sono in linea con l'attuazione di almeno due delle priorità trasversali del PNRR, ossia il perseguimento della Parità di Genere, e l'Accrescimento delle competenze, della capacità e delle prospettive occupazionali dei giovani. Inoltre si inseriscono nella più ampia strategia di Ateneo sulla sostenibilità in linea con l'attuazione dell'Agenda 2030, proposta dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite in una visione ispirata al riconoscimento dei valori fondamentali dell'integrazione internazionale e della giustizia sociale, intesa come la realizzazione della libertà sostanziale sostenibile per tutte le persone, senza discriminazioni di genere, nazionalità, religione o condizioni sociali.

In questa sezione viene riportata una breve sintesi del PAP e dei suoi allegati, che sono parte integrante del PIAO UNITE, a cui si rinvia per i dettagli. Le azioni proposte muovono dall'analisi di alcune aree di criticità riscontrate nel periodo di attività del Comitato Unico di Garanzia (CUG) e dall'analisi del Bilancio di Genere (BG). Tale analisi ha consentito di individuare specifiche aree di intervento e declinare le azioni da adottare. Il processo di pianificazione operativa ha coinvolto i componenti del CUG e i responsabili degli uffici interessati, a vario titolo, nella gestione di iniziative mirate al benessere di chi opera in Ateneo (Ufficio Servizio Prevenzione e Sicurezza sul lavoro; Ufficio Welfare, Ufficio Relazioni sindacali e Pari opportunità; Ufficio Formazione, Ufficio comunicazione, etc) per 1) potenziare una cultura organizzativa che valorizzi le pluralità e l'inclusività, contro ogni discriminazione e violenza; 2) produrre politiche (e codici di condotta) a tutela della dignità e del benessere delle persone; 3) sviluppare pratiche organizzative e formative volte a sostenere il processo di inclusione, limitare le discriminazioni e valorizzare le diversità.

In coerenza con tali finalità il PAP ha previsto i seguenti ambiti di intervento:

Ambito 1: Strategie di contrasto alla violenza di genere, alla discriminazione e promozione di una cultura organizzativa basata sul rispetto delle differenze

Ambito 2: Equilibrio vita privata/vita lavorativa e cultura dell'organizzazione e nelle progressioni di carriera;

Ambito 3: Uguaglianza di genere nel reclutamento;

Ambito 4: Salute e benessere.

Ciascun ambito è stato declinato in azioni, sul piano operativo, per le quali sono stati definiti responsabili, obiettivi, indicatori di risultato, target e tempi (Allegato 4)

2.5. Rischi corruttivi e trasparenza

L'Ateneo ha approvato il Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2022-2024 (PTPCT) il 25 e 26 Gennaio 2022, su proposta del Responsabile della prevenzione della corruzione e del Responsabile della trasparenza, redatto con il supporto dell'Ufficio Speciale per la trasparenza e l'anticorruzione, che costituisce parte integrante del PIAO.

In questa sezione, viene riportata una breve sintesi del documento approvato dall'Ateneo, e dei suoi allegati a cui si rinvia per i dettagli relativi:

a) all'analisi delle caratteristiche del contesto interno ed esterno e del loro impatto sul rischio di corruzione;

b) alla mappatura dei processi e alla loro rilettura in chiave di rischi con particolare focus ai processi che contribuiscono alla creazione di valore pubblico;

c) alla gestione del rischio in termini di identificazione, valutazione e progettazione di adeguate misure generali e specifiche, al monitoraggio dell'adeguatezza delle misure ipotizzate e della loro attuazione;

d) alla programmazione degli interventi per assicurare la trasparenza, garantire l'accesso civico, e il relativo monitoraggio.

Inoltre, viene prestata una particolare attenzione ad evidenziare i collegamenti con gli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo, al fine di fornire un quadro integrato dell'attività che si intende attuare e della collegata gestione del rischio e della trasparenza.

Ai fini della redazione del PTPCT e della sintesi riportata in questa sottosezione sono state considerate le indicazioni fornite da A.N.AC (Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022-02/02/2022), in conformità alla L. 190/2012 e al P.N.A. 2019 e al d.lgs. n.33/2013 in materia di trasparenza.

Il PTPCT delinea le strategie prioritarie, gli obiettivi, le azioni e le metodologie in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza volte a:

- a) ridurre l'opportunità che si manifestino casi di corruzione nell'Ateneo e nei suoi rapporti con gli stakeholders;
- b) aumentare la capacità di rilevare casi di corruzione mediante un corretto ciclo di gestione del rischio;
- c) creare un contesto sfavorevole alla corruzione mediante il rafforzamento delle buone prassi.

Il PTPCT si articola in due Sezioni: la Sezione I, relativa alla prevenzione della corruzione e la Sezione II, relativa alla trasparenza. Gli obiettivi strategici 2022-2024 in materia di prevenzione della corruzione sono riportati all'interno della Sezione I del PTPCT, mentre quelli in materia di trasparenza sono riportati all'interno della Sezione II del PTPCT.

Il PTPCT contiene, inoltre, le indicazioni metodologiche per la gestione del rischio corruttivo ed effettua un'importante revisione del precedente sistema che viene, così, ampiamente integrato e aggiornato, specialmente in riferimento alla fase della valutazione del rischio. Al PTPCT sono allegati come parte integrante i seguenti documenti:

- Registro dei rischi, quale documento fondamentale nella fase di identificazione dei rischi che mappa periodicamente le diverse tipologie di rischio a cui è soggetto l'Ateneo, gli eventi che possono generarli, i processi/sottoprocessi/fasi di attività da cui possono derivare, le aree organizzative/uffici e fattori abilitanti;
- Programma di attività per la prevenzione della corruzione - Misure generali che, nella fase di trattamento del rischio, valuta i rischi e identifica a preventivo le misure (e i collegati obiettivi-indicatori-target e risorse). che intervengono in maniera trasversale sull'intera Amministrazione e che incidono sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione;
- Programma di attività per la prevenzione della corruzione - Misure specifiche che, nella fase di trattamento del rischio, valuta i rischi e identifica a preventivo le misure specifiche che incidono in maniera puntuale su particolari rischi;

- Tabella Obblighi di pubblicazione, quale meccanismo utile a sviluppare e rafforzare una cultura della legalità, che contiene l'indicazione puntuale di ciascun obbligo, con il relativo riferimento normativo, la descrizione del contenuto, la tempistica di aggiornamento, nonché l'individuazione dei responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, dei dati e delle informazioni;

- Tabella ulteriori iniziative di trasparenza, che descrive e qualifica in termini di obiettivi, indicatori, target e risorse di ulteriori attività volte a migliorare la trasparenza delle informazioni sui processi gestiti dall'Ateneo.

Pur non essendo stati previsti degli obiettivi strategici specifici in tema di corruzione e trasparenza nell'ambito del Piano strategico di Ateneo, è opportuno evidenziare che il Programma delle attività per la prevenzione della corruzione e la trasparenza si integra e si raccorda in più punti con esso, e con gli obiettivi operativi di performance indicati nel paragrafo 2.3., qui vengono evidenziati alcuni passaggi importanti. Considerati gli obiettivi collegati all'accesso ai fondi del PNRR, alla digitalizzazione dei processi e dei servizi, al lavoro agile, alla gestione del progetto MasterPlan sono stati programmati interventi mirati per prevenire la corruzione e favorire la trasparenza che risultano particolarmente importanti:

- a) gli obiettivi operativi legati alle misure generali per la prevenzione della corruzione riguardanti gli adempimenti di trasparenza e il relativo monitoraggio, il patto di integrità per le gare di appalto, il monitoraggio del rispetto dei tempi procedurali;
- b) gli obiettivi operativi legati alle misure specifiche di rischio alto collegati alle aree di rischio contratti pubblici per affidamenti di lavori, servizi e forniture, acquisizione, progressione e gestione del personale, Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio, Valutazione e finanziamento dei progetti di ricerca, La gestione dei rifiuti speciali.

2.6. Integrazione tra performance e programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il tema del raccordo e dell'integrazione del ciclo della performance con quello di Bilancio è da tempo oggetto di normativa, in particolare:

- D. Lgs 150/2009 (Riforma Brunetta): all'art. 3 tra i principi generali cita la *"trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento"* (comma 1); all'art. 4 esplicita la necessità che il ciclo della performance sia sviluppato *"in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio"* (comma 1), rendendo evidente il *"collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse"* (comma 2, lett. b);
- L. 240/2010 (Riforma Gelmini) e successivi decreti attuativi: prevede all'art. 5 *"l'introduzione per le Università della contabilità economico patrimoniale e analitica, il bilancio unico e quello consolidato di ateneo"* (comma 4, lett. a);
- D.L. 90/2014 (recante misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari) convertito il L. 114/2014: all'art. 19 parla espressamente di *"progressiva integrazione del ciclo della performance con la programmazione finanziaria"* (comma 10, lett. b) come norma generale regolatrice della materia in ambito di misurazione e valutazione della performance;
- L. 124/2015 (recante Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche): prevede all'art. 17, tra i principi e i criteri direttivi per i decreti

attuativi la “riduzione degli adempimenti in materia di programmazione anche attraverso una maggiore integrazione con il ciclo di bilancio”(comma1, lett. r);

- DPR 105/2016 (recante regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri in materia di misurazione e valutazione della performance della pubbliche amministrazioni): all’art. 2, tra i criteri elencati inserisce quello di “promuovere la progressiva integrazione del ciclo della performance e del ciclo di programmazione economico finanziaria” (comma 1, lett. b);
- D. Lgs 74/2017: nel modificare il precedente D. Lgs 150/2009, ribadisce all’art. 5 che il SMVP deve contenere “le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio” (comma 1, lett. c).

L’UNITE ha adottato la contabilità economico-patrimoniale ed analitica, in applicazione della riforma della contabilità che ha visto l’introduzione del Bilancio Unico che consente una visione completa ed analitica dell’intero Ateneo e dunque una migliore valutazione dell’andamento complessivo della gestione universitaria.

Inoltre l’UNITE ha provveduto, in applicazione della citata normativa, a riclassificare le proprie spese per missioni e programmi. Le missioni rappresentano le funzioni principali perseguite e i programmi gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nelle missioni con evidenza delle risorse umane, finanziarie e strumentali ad esse destinati.

Sul piano della tempistica, l’evidente sfasatura temporale tra le scadenze (il bilancio si chiude a fine dicembre mentre il Piano integrato deve essere pubblicato entro la fine del mese di gennaio) ha creato in passato alcune difficoltà collegate all’allocazione delle risorse sugli obiettivi di performance.

Per superare tale criticità e ottenere un miglioramento dell’efficienza dell’intero ciclo della performance, l’Ateneo, per l’anno 2022, ha rivisto le tempistiche relative ai due processi di pianificazione, anticipando al mese di settembre la negoziazione degli obiettivi al fine di definire, in tempo utile, gli stanziamenti necessari alla realizzazione degli stessi (Tabella 7).

Si precisa, tuttavia, che non a tutti gli obiettivi operativi è associato un budget di spesa, considerato che la maggior parte di questi vengono perseguiti con la sola forza lavoro in servizio nelle unità organizzative.

Tabella 7 - Cronoprogramma Bilancio annuale di previsione e PIAO

Mese/anno	Attività
Settembre dell’anno t-1	<ul style="list-style-type: none">• prende avvio il processo di condivisione degli obiettivi operativi annuali (per l’anno t) del Direttore Generale con il Rettore e dei Responsabili di area o strutture equiparate dell’amministrazione centrale, dei Presidi e dei Responsabili di facoltà con il Direttore Generale;• formulazione delle richieste di budget.
Entro il mese di novembre dell’anno t-1	<ul style="list-style-type: none">• chiusura della fase di negoziazione degli obiettivi e definizione degli obiettivi operativi per l’anno t;• definizione di budget e risorse strumentali.

Entro il mese di dicembre dell'anno t-1	<ul style="list-style-type: none">• stesura e approvazione del Bilancio di Previsione Annuale dell'anno t.
Entro il mese di gennaio dell'anno t	<ul style="list-style-type: none">• approvazione del PIAO contenente gli obiettivi operativi.
Entro il mese di febbraio dell'anno t	<ul style="list-style-type: none">• assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali per l'anno t.

Il Bilancio di Previsione annuale con valore autorizzatorio per l'anno 2022 viene redatto in un periodo di transizione, seppure ancora nello stato di emergenza epidemiologica da COVID-19, l'intero sistema Paese è interessato da numerose riforme e finanziamenti volti a sostenerne lo sviluppo e l'ammodernamento.

In tale contesto, la stima e la definizione delle poste da iscrivere in bilancio, in particolare per la componente dei ricavi, è strettamente legata all'andamento del Fondo di finanziamento ordinario (FFO), nonché alle componenti dello stesso con carattere vincolato a specifici risultati, oltre che a numerosi finanziamenti provenienti dall'attuazione del Piano Nazionale per la Ricerca (PNR) e dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

A tale riguardo è particolarmente rilevante la previsione contenuta nell'art. 103, comma 1, del d.D.L. Bilancio 2022, nell'ambito del quale si stabilisce che "Il Fondo per il finanziamento ordinario delle università, di cui all'articolo 5, comma 1, lettera a), della legge 24 dicembre 1993, n. 537, è incrementato di: - 250 milioni di euro per l'anno 2022; - 515 milioni di euro per l'anno 2023; - 765 milioni di euro per l'anno 2024". Tali incrementi sono stati considerati al netto degli importi finalizzati per interventi specifici.

Nelle previsioni si è, altresì, tenuto conto dell'attuazione di numerosi Decreti di recente emanazione dal Ministero dell'Università e della Ricerca, a sostegno della Ricerca e della Didattica.

Una particolare attenzione è stata dedicata alle assegnazioni legate alla Programmazione Triennale del sistema universitario 2021-2023 con DM 289 del 25/03/2021 finalizzate all'innalzamento della qualità del sistema universitario, tenuto conto altresì dell'impegno delle università nel ridurre le disuguaglianze economiche, sociali e territoriali e dell'esigenza di ridurre i divari tra le sedi universitarie dovute ai differenti fattori di contesto territoriale. Costituiscono obiettivi specifici della programmazione: A. ampliare l'accesso alla formazione universitaria; B. promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese; C. innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze; D. essere protagonisti di una dimensione internazionale; E. investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle Università.

Il MUR ha emanato inoltre n. 3 DM in attuazione del Programma Operativo Nazionale “Ricerca e Innovazione” 2014-2020 (PON) ovvero il DM 737/2021, DM 1061/2021 e DM 1062/2021.

Con il Decreto Ministeriale 10 agosto 2021, n. 1062, sono state assegnate le risorse FSE-REACT EU, con riferimento alle Azioni IV.4 - “Dottorati e contratti di ricerca su tematiche dell’innovazione” e IV.6 “Contratti di ricerca su tematiche Green”, saranno quindi attivati contratti di ricerca a tempo determinato di tipologia A) di cui alla legge 30 dicembre 2010, n. 240, Art. 24, comma 3.

Con il Decreto Ministeriale 10 agosto 2021, n. 1061, il MUR ha disposto l’attribuzione di un contributo a valere sul PON “Ricerca e Innovazione” 2014-2020, con riferimento all’Azione IV.4 “Dottorati e contratti di ricerca su tematiche dell’innovazione” e all’Azione IV.5 “Dottorati su tematiche green”, nell’ambito del XXXVII ciclo.

Con il Decreto Ministeriale 25 giugno 2021, n. 737 sono stati assegnati contributi per il supporto e lo sviluppo della Ricerca. Per l’esercizio finanziario 2021 e per i successivi esercizi finanziari 2022 e 2023, tali contributi graveranno sulla dotazione del Fondo per la promozione e lo sviluppo delle politiche del Programma nazionale per la ricerca, istituito dall’art. 1, comma 548 la legge 30 dicembre 2020 n. 17, in favore di Università, Enti ed Istituzioni pubbliche di ricerca. Tali contributi saranno attribuiti in larga parte secondo i criteri di riparto annuale delle risorse del Fondo per il finanziamento ordinario (FFO), ovvero tenendo conto della componente premiale (VQR), nonché di altre componenti come le politiche di reclutamento e l’autonomia responsabile.

Per l’annualità 2023, la dotazione disponibile del Fondo sarà interamente assegnata a titolo di premialità per la partecipazione, conclusa con l’aggiudicazione di un “grant”, alle EU Partnerships (“co-funded” e “institutionalised”) del Programma Quadro Horizon Europe.

La riserva viene assegnata ai soggetti aggiudicatari di “grant” nell’ambito delle predette Partnerships, purché l’esito positivo (*ranking list*) intervenga tra il 1 gennaio 2022 e il 30 giugno 2023. Entro il mese di novembre 2023 il MUR, con proprio decreto direttoriale, stabilirà puntualmente il riparto delle risorse tra i soggetti eleggibili; le modalità di assegnazione della riserva sono stabilite proporzionalmente all’importo del grant ottenuto e prevedono una percentuale di premialità fondata sul Costo del progetto a carico dell’Ateneo.

Sono stati altresì emanati nuovi decreti sull’Edilizia Universitaria a valere sul Fondo per l’edilizia universitaria e le grandi attrezzature che sosterranno gli investimenti delle infrastrutture, in particolare per interventi di edilizia universitaria e per le grandi attrezzature scientifiche, nonché per interventi finalizzati prioritariamente all’adeguamento alla normativa antincendio degli edifici di proprietà pubblica destinati alle funzioni istituzionali di didattica e di ricerca degli Atenei statali.

Parallelamente, è stato possibile iscrivere l'ammontare dei ricavi da contribuzione studentesca con valori analoghi a quelli registrati nel Bilancio di Esercizio 2020, ipotizzando un lieve aumento grazie all'istituzione di nuove Lauree Magistrali che consentono agli studenti delle Lauree triennali di proseguire gli studi presso il nostro Ateneo.

Sul fronte delle previsioni relative ai costi, l'Amministrazione ha proseguito come per l'anno precedente, la verifica puntuale del fabbisogno complessivo delle strutture dell'Ateneo, attraverso un confronto tra Amministrazione Centrale e Facoltà, con un'analisi dell'effettivo fabbisogno per la programmazione 2022.

La Direzione Generale ha, quindi, puntualmente esaminato le esigenze dei Centri Gestionali ed ha individuato i costi incompressibili rispetto a quelli che possono essere rinviati al futuro o gestiti attraverso procedure volte alla riduzione dei costi in virtù di procedure gestite a livello centralizzato che determinano un vantaggio competitivo nel mercato di riferimento.

Il Bilancio 2022 evidenzia ancora una volta come le dinamiche stipendiali dei dipendenti pubblici, sia per il personale docente che tecnico-amministrativo dell'Università, hanno assunto un peso rilevante nell'ultimo triennio all'interno di costi operativi di gestione, rispetto ai quali l'Ateneo non ha margini di manovra trattandosi di costi incompressibili.

Al fine di garantire l'integrazione con il ciclo della Performance si è fatto riferimento nella elaborazione del Bilancio ai seguenti documenti di programmazione:

- Piano Strategico 2022-2024 approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 Gennaio 2022 previo parere favorevole del Senato Accademico reso nella seduta del 25 Gennaio 2022, è il principale documento di pianificazione al quale si riferiscono tutti gli altri strumenti di programmazione in quanto rappresenta lo strumento essenziale per tracciare le direttrici di sviluppo dell'Ateneo e le politiche per il loro conseguimento.

La realizzazione della pianificazione strategica avviene attraverso la programmazione operativa (PIAO-UNITE) e di allocazione delle risorse in fase di programmazione finanziaria (Bilancio di Previsione), nonché attraverso il Piano triennale ex legge 43/2005 (*Figura 7 - I documenti programmatici dell'Ateneo*).

Figura 7 - I documenti programmatici dell'Ateneo



Predisposizione del budget 2022

Nella predisposizione del budget 2022, considerato il recente insediamento del nuovo Direttore Generale in un periodo in prossimità dell'avvio dell'iter di predisposizione del budget annuale autorizzatorio 2022 e del budget triennale previsionale non autorizzatorio 2022/2024, la Direzione ha adottato un'analogha modalità organizzativa, cercando di ottimizzare i tempi nei confronti/incontri con le strutture ma allo stesso tempo di comprendere e recepire le richieste e le necessità di stanziamento, nonché di verificare la congruità di tali esigenze con le finalità dei contributi assegnati dal MUR, sia nel FFO che nei vari Decreti di attuazione del Programma Nazionale per la Ricerca e gli altri Decreti con destinazione vincolata descritti in premessa.

L'iter di predisposizione è quindi iniziato nel mese di settembre 2021 tramite la richiesta alle Aree e alle Facoltà della stima dei costi e dei ricavi per il triennio.

Il lavoro è proseguito nei mesi successivi attraverso incontri con gli uffici dell'Amministrazione Centrale finalizzati all'approfondimento delle effettive esigenze di budget. La proposta di bilancio di previsione così redatta, unitamente alla Relazione illustrativa, è stata approvata dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione in seguito al parere del Collegio dei Revisori dei Conti.

Tale risultato è scaturito da una verifica dei costi considerati comprimibili e della sostenibilità dei costi attraverso la stima dei ricavi di competenza dell'Ateneo, applicando il principio della prudenza, e mossi dalla considerazione della vulnerabile situazione contingente che non consente di prevedere con ragionevole certezza il risultato di esercizio alla chiusura del Bilancio 2021.

Allo stato attuale il bilancio di Ateneo, a seguito dell'approvazione del Bilancio di esercizio 2020 e di successive variazioni di budget 2021 ha la disponibilità di riserve libere per complessivi Euro 4.589.370,13.

Lo schema che segue rappresenta la composizione del budget nelle seguenti tre componenti: budget costi finanziati da ricavi senza vincolo di destinazione, budget costi finanziati da ricavi con vincolo di destinazione e budget costi già finanziati mediante accantonamento al Patrimonio netto vincolato, nonché la comparazione con il totale budget dell'anno 2021.

SEZIONE 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

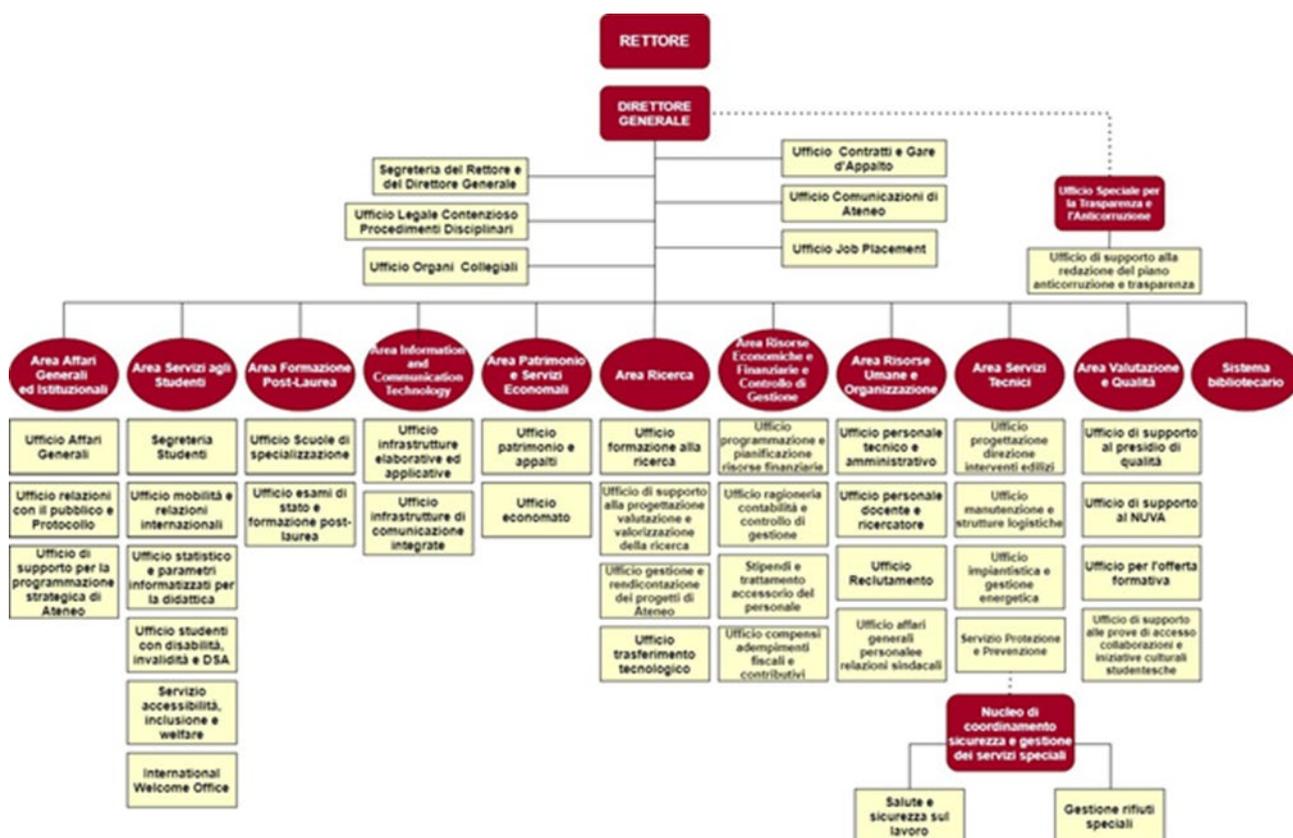
3.1 Struttura organizzativa, figure apicali e articolazione amministrativa

Per quanto riguarda l'articolazione amministrativa, al vertice dell'amministrazione vi è il Direttore Generale, al quale è attribuita la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo. L'Amministrazione Centrale è organizzata in Aree o Strutture equiparate - la cui figura di vertice è una unità di categoria EP - a loro volta articolate in Uffici/Servizi.

Dall'anno 2021 la struttura amministrativa dell'Amministrazione Centrale risulta articolata in n. 6 Uffici in staff al Direttore Generale e n. 13 Aree o Strutture equiparate, a loro volta articolate in n. 37 Uffici/Servizi, come indicato nella figura n. 1.

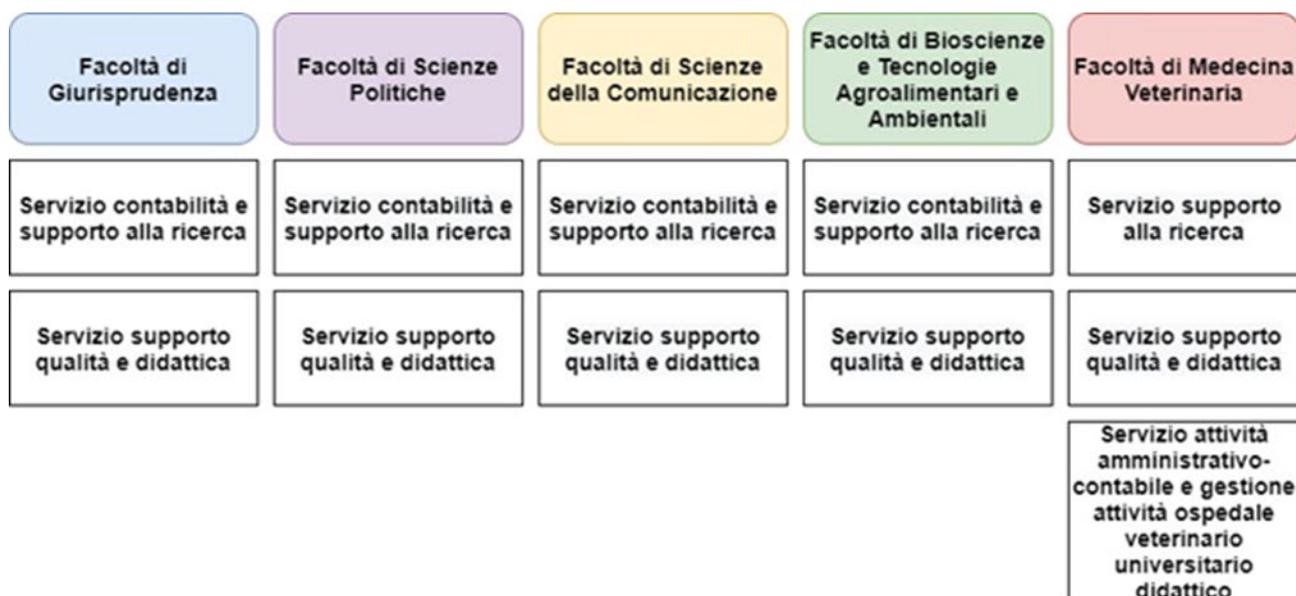
L'organigramma che segue mostra l'organizzazione dell'Università degli Studi di Teramo nella sua articolazione amministrativa (Figura 8).

Figura 8 – l'organigramma di UNITE: Strutture Amministrative



Per quanto riguarda l'organizzazione delle Facoltà di Ateneo, si riepilogano, di seguito, i rispettivi attuali assetti organizzativi (Figura 9).

-Figura 9 – L'organigramma di UNITE: le Facoltà



L'organizzazione amministrativa di UNITE al 31 dicembre 2021 aveva la consistenza riportata nelle Tabelle 8 e 9, articolata per strutture, categoria e fascia di età. Ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi contenuti in questo piano e in coerenza con i fabbisogni di personale meglio specificati nel successivo paragrafo 3, l'Ateneo ha messo in campo un ampio processo di reclutamento di nuove risorse e di avanzamento dei percorsi di carriera del personale in forza alla fine del 2021.

Tabella 8 - Distribuzione del personale tecnico-amministrativo per struttura

Strutture	Numero di dipendenti/totale
<i>Amministrazione centrale</i>	
Direzione Generale - Staff	10
Area Affari generali e istituzionali	7
Area Servizi agli studenti	12
Area Formazione post-laurea	6
Area Information and communication technology	7
Area Patrimonio e servizi economici	7
Area Ricerca	7
Area Risorse economiche e finanziarie e controllo di gestione	10
Area Risorse umane	20
Area Servizi tecnici	13
Area Didattica, valutazione e qualità	6
Sistema bibliotecario	9

Nucleo di coordinamento sulla sicurezza e gestione dei rifiuti speciali	1
Ufficio speciale per la trasparenza e l'anticorruzione	2
Facoltà	
Bioscienze e tecnologie agro-alimentari e ambientali	19
Giurisprudenza	4
Medicina Veterinaria	28
Scienze della Comunicazione	5
Scienze Politiche	6

Tabella 9 - Distribuzione del personale tecnico-amministrativo per categoria e fascia di età

Categoria	fino a 29 anni	tra 30 e 49 anni	> 50 anni	Totale
Direttore generale	0	0	1	1
Collaboratori ed esperti linguistici	0	0	1	1
EP	0	3	8	11
D	0	18	27	45
C	0	39	61	100
B	0	3	25	28
in comando in altro ente	0	0	2	0
Totale	0	63	125	186

3.2 L'organizzazione del lavoro agile

L'emergenza sanitaria ha reso necessario ricorrere alla modalità di svolgimento della prestazione lavorativa non in presenza. A partire da marzo 2020 il c.d. lavoro agile è stato avviato come una modalità ordinaria di svolgimento della prestazione, attuata in una prima fase in forma semplificata, anche in deroga alla disciplina normativa (es. accordo individuale, adozione di atti organizzativi che definiscono le regole della modalità del lavoro agile, etc.). Con DR n. 382 del 17 dicembre 2020, l'Ateneo ha costituito un Gruppo di lavoro per il Piano di attuazione del lavoro Agile-POLA, che ha svolto un primo monitoraggio sul quadro normativo e sull'attuazione del lavoro agile in fase emergenziale e ha redatto una relazione per avanzare proposte di un piano di azioni al fine di consentire il progressivo adattamento della disciplina del lavoro agile dalla fase emergenziale alla fase ordinaria, in linea con quanto richiesto dall'art. 14 comma 1 della L. 7 agosto 2015, n. 124

modificato dall'art. 263 comma 4 -bis del D.L. 17 maggio 2020 n. 34 cd. Decreto rilancio, convertito dalla L. 17 luglio 2020 n. 77.

Con DR n. 393 del 22 settembre 2021 è stato costituito un Gruppo di lavoro per il Piano Integrato di Attività e Organizzazione-PIAO che ha incluso il gruppo POLA e ha sviluppato ulteriormente il suo lavoro, inserendo l'iniziativa del lavoro agile in un quadro integrato di organizzazione dell'Ateneo.

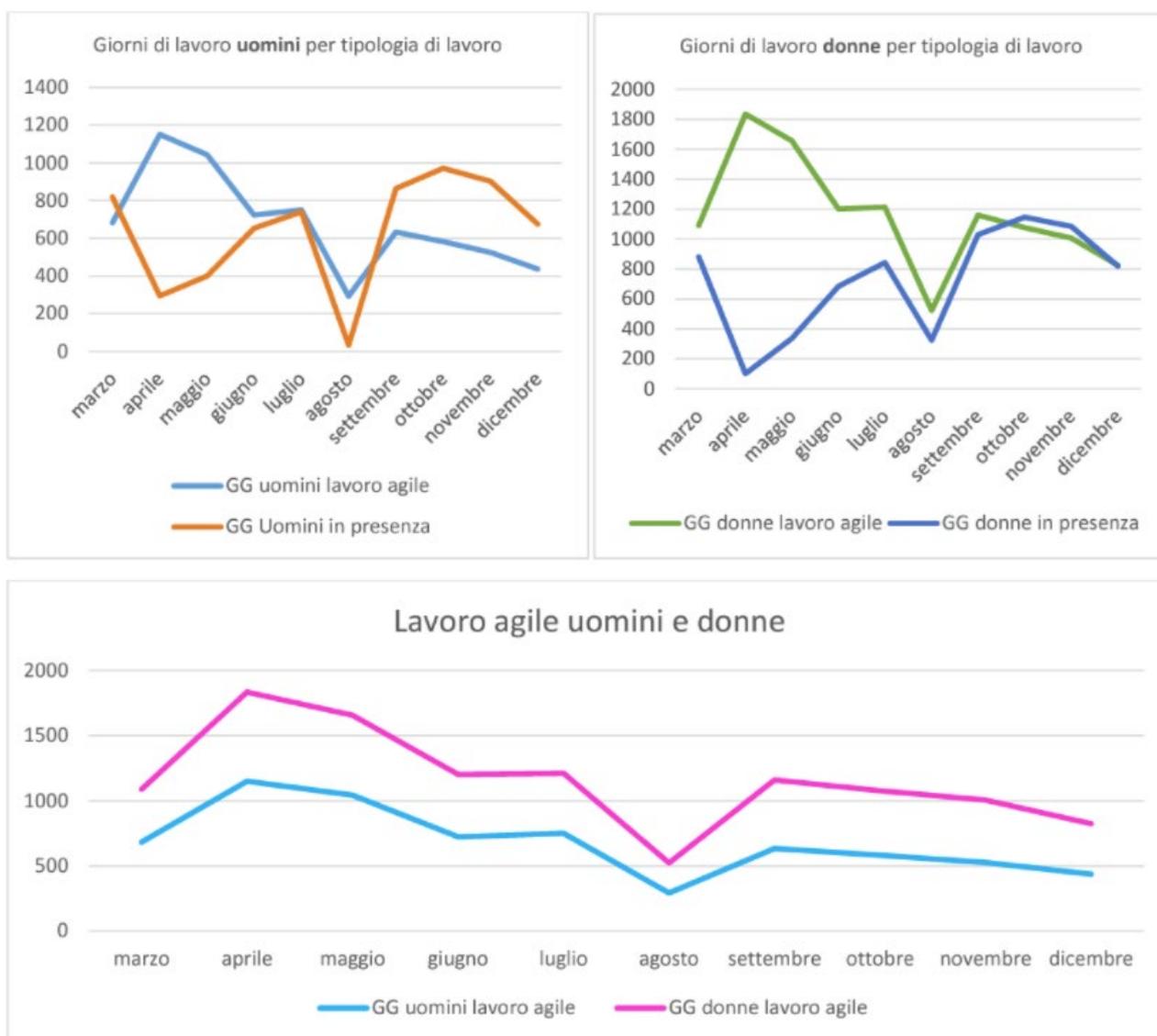
Lo stato di attuazione, il programma di sviluppo e le modalità di lavoro agile in UNITE

Il personale di UNITE, anteriormente all'emanazione dei primi decreti legati all'emergenza sanitaria COVID 2019, era impegnato per la sua totalità nelle attività in presenza. La modalità di telelavoro era stata prevista in maniera sperimentale dal gruppo di lavoro appositamente dedicato, ma tale sperimentazione non ha mai avuto avvio. A seguito della pandemia, l'amministrazione ha disciplinato l'adozione del lavoro agile con numerose [circolari](#) che sono consultabili sul sito dell'Ateneo ed ha aggiornato il personale amministrativo e docente con email, circolari e protocolli relativi alla salute e sicurezza nel lavoro agile, per il contrasto e la diffusione del virus - Covid 19- negli ambienti di lavoro.

A partire dal mese di marzo 2020, il quadro evolutivo delle modalità di svolgimento del lavoro che coinvolge le 199 unità di personale tecnico amministrativo in servizio presso l'Università degli Studi di Teramo - di cui 86 uomini e 113 donne - ha evidenziato che il 57 % dell'attività lavorativa del personale in servizio è stata svolta in modalità agile e in particolare che le donne hanno svolto il 66% dell'attività in smart working mentre gli uomini il 51% (*Figura 10*).

Il personale ha fronteggiato l'emergenza sanitaria e la nuova modalità di lavoro mettendo a disposizione la propria strumentazione informatica (PC, cellulari, connessione internet), dimostrando flessibilità oraria e organizzativa, riuscendo a traslare molte delle attività ordinarie alla modalità online. Le misure organizzative specifiche adottate dall'Ateneo a supporto del lavoro agile, quale modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, sono state l'adozione di misure semplificate per l'applicazione del lavoro agile, l'accesso ai servizi interni in via telematica (Cloud, VPN, G Suite), l'attivazione di protocolli per la sicurezza informatica e dei dati, l'organizzazione di riunioni di lavoro in via telematica, l'organizzazione di gruppi e team di lavoro da remoto per obiettivi specifici, offerta ai dipendenti di corsi e cicli formativi da remoto.

Figura 10 - Distribuzione delle ore di lavoro agile per sesso e mese nell'anno 2020



Questa accelerazione, resasi necessaria per rispondere alla crisi sanitaria COVID 19, ha permesso una sperimentazione sul campo del potenziale impatto che la modalità di lavoro agile può avere sia sui tempi di conciliazione vita-lavoro, sia sulla necessaria innovazione dei servizi e dei canali di accesso alla pubblica amministrazione cui l'implementazione delle nuove tecnologie tende. Per rispondere in modo strutturato a questa sfida e per non disperdere il know-how con DDG n. 382 del 17/12/2020 è stato costituito il Gruppo di lavoro per la predisposizione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile - POLA, con il fine di individuare le modalità attuative del lavoro agile per il 60% del personale, entro il 20 gennaio 2021. Tale gruppo di lavoro ha sviluppato la sua attività fino a settembre 2021, e poi è stato incluso nel gruppo di lavoro più ampio relativo al PIAO, come indicato in precedenza.

Il gruppo di lavoro ha effettuato una prima analisi di contesto e uno studio di massima sull'andamento delle giornate lavorative in modalità smart working del personale. Sono state esaminate attentamente le ["Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche"](#) predisposte dal Dipartimento della Funzione Pubblica (pubblicate sul sito istituzionale del Ministero il 9 dicembre 2020) e il template da adottare (reso disponibile in data 21 dicembre 2020). Dal lavoro

svolto è emerso che alla data del 31 gennaio 2021, come da previsione normativa, non è ragionevolmente possibile adottare un POLA con le specifiche indicate.

Il gruppo di lavoro, constatata la non ragionevole possibilità di adottare il POLA entro il 31 gennaio 2021, ha proseguito l'analisi al fine di tracciare un percorso di innovazione e di sviluppo di attività da realizzare per introdurre in UNITE questa nuova forma di lavoro, sostenibile nel lungo periodo, con la previsione di un meccanismo di flessibilità oraria e di luogo in grado di favorire le esigenze di conciliazione vita-lavoro, anche una volta superata l'emergenza sanitaria in atto. In particolare, partendo dal Sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo, il gruppo si è concentrato su: 1) l'analisi della mappatura delle attività realizzata nel 2017 adattata alle ultime riorganizzazioni del 2020, tenendo conto delle mission degli uffici presenti in Amministrazione Trasparente; 2) analisi dell'ultima indagine sul benessere organizzativo risalente al 2015 e, come tale, non rispondente alla situazione lavorativa attuale. Da tale esame sono emerse due priorità, tra le altre, relative a) all'individuazione della figura del Responsabile per la transizione digitale e dell'implementazione tecnologica necessaria in termini di sicurezza digitale, per gli adeguamenti tecnologici necessari per il lavoro agile; 4) alla necessità di adottare un Piano triennale della formazione del personale sull'esistenza e l'utilizzo di nuove tecnologie e per il recupero di eventuali *digital divide*, oltre all'adeguamento delle *soft skills* e competenze organizzative necessarie per lo svolgimento del lavoro in modalità agile.

Il gruppo di lavoro ha concluso la sua attività tracciando un programma di sviluppo a tre anni per implementare il lavoro agile che consiste nelle fasi rappresentate nella *Tabella 10* da realizzare nel corso del 2021 (nn. 1-5), nel 2022-2024 (nn. 6-13). Il programma di sviluppo inoltre prevede l'introduzione dello smart working in un primo momento su alcuni casi pilota, la realizzazione di almeno il 30% di lavoro agile nel 2022 e del 60% nel 2023 nella fase di sviluppo intermedia, il perfezionamento del modello per giungere alla forma avanzata nel 2024.

Tabella 10 - Le fasi previste per il lavoro agile

Fasi
1) individuazione degli obiettivi strategici e delle priorità di azione.
2) revisione della mappatura delle attività e dei processi con l'individuazione delle attività smartabili.
3) nomina del Responsabile della transizione digitale, individuazione dei requisiti tecnologici e della strumentazione tecnologica da utilizzare/acquistare, informazione sulla sicurezza dei lavoratori in smart working, e predisposizione delle relative linee guida.
4) predisposizione del Regolamento sul Lavoro agile e dell'accordo individuale e condivisione con le OO.SS e Consulta del personale.
5) individuazione e condivisione con OO.SS. e NUVA del sistema di rilevazione e di verifica periodica delle attività smartabili, prima in fase sperimentale su area pilota e successiva graduale implementazione.
6) predisposizione di un piano di formazione triennale del personale dirigenziale e del personale amministrativo con focus specifico sul lavoro agile e sui processi organizzativi, sui sistemi di valutazione e sulle competenze sia soft che digitali.
7) revisione/aggiornamento indagine sul benessere organizzativo e sullo stress lavoro correlato.

8) monitoraggio dell'impatto delle nuove modalità adottate, con stakeholder interni ed esterni tramite indagini di customer satisfaction, focus group e interviste.
9) aggiornamento del Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance – SMVP.
10) riprogettazione e riqualificazione degli spazi in termini di smart working.
11) progettazione e implementazione di un piano di comunicazione del passaggio alla modalità di lavoro agile sia per il personale interno che per gli utenti.
12) revisione periodica delle attività smartabili e dei sistemi di valutazione e misurazione delle performance.
13) individuazione di un ufficio di coordinamento

A partire da settembre 2021, il gruppo di lavoro del PIAO (che ha incorporato il gruppo del POLA) ha portato avanti le seguenti attività:

- 1) condivisione degli finalità strategiche del lavoro agile;
- 2) predisposizione della scheda per la mappatura delle attività smartabili, degli indicatori per la definizione degli obiettivi del lavoro in modalità agile, e rilevazione delle richieste di lavoro agile attraverso il coinvolgimento degli EP;
- 3) rielaborazione delle schede raccolte al fine di omogeneizzare la descrizione dei processi, definire una tassonomia omogenea degli indicatori per la definizione degli obiettivi del lavoro in modalità agile mediante un costante confronto e dialogo con i referenti della diverse aree e la condivisione delle schede processo tramite cloud;
- 4) analisi e condivisione delle “Linee guida sicurezza IT lavoro agile” con il responsabile alla transizione digitale (nominato con DDG n.398/2021);
- 5) analisi e condivisione della bozza di “Regolamento del lavoro agile” (Allegato 8) e della bozza di “Accordo individuale del lavoro agile” (Allegato 9) e della scheda obiettivi (Allegato 10), considerando le osservazioni delle organizzazioni sindacali e del Comitato Unico di Garanzia (CUG).
- 6) collaborazione con il CUG alla stesura della scheda delle azioni positive legate al lavoro agile.

Attualmente l'introduzione del lavoro agile è nella fase pilota, nel corso del 2022 saranno svolte le attività nn. 6-8 che consentiranno di portare a regime il progetto che si prevede di completare negli anni successivi con le attività nn. 9-13.

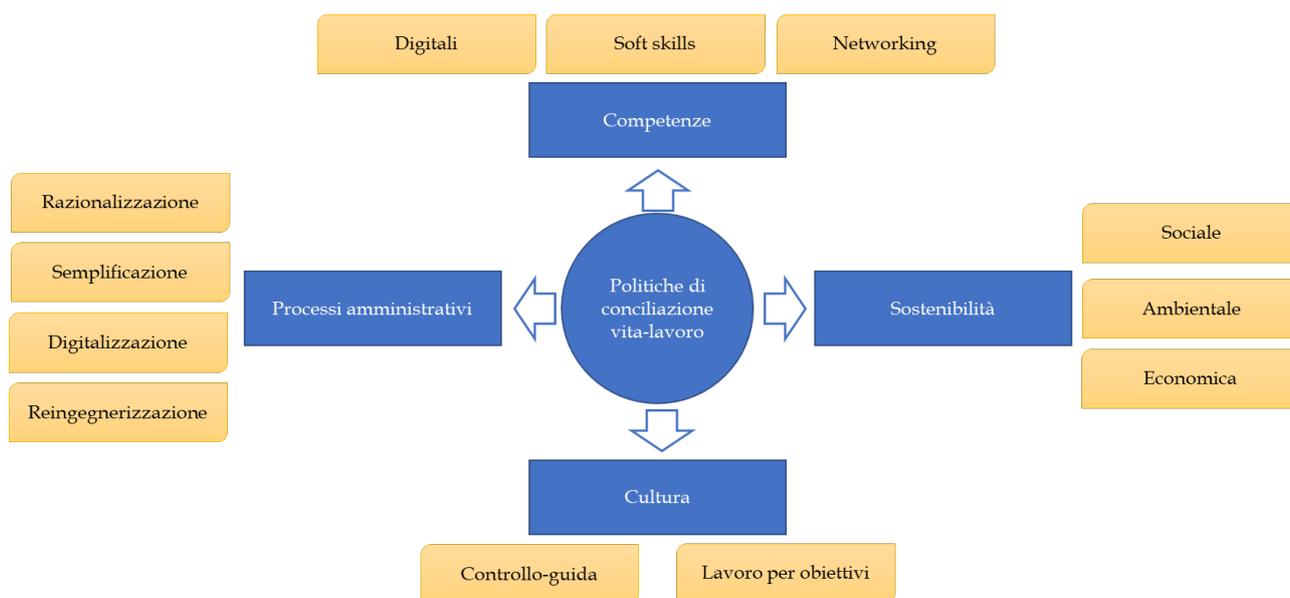
Le finalità strategiche del lavoro agile

L'introduzione e l'attuazione del modello di lavoro agile ha come finalità condivisa la concreta realizzazione di un cambiamento organizzativo che tocca non solo gli aspetti lavorativi, ma anche quelli culturali, formativi e tecnologici. Al centro del modello si colloca l'esigenza di favorire le politiche di conciliazione vita-lavoro, il miglioramento del benessere e del clima organizzativo (Figura 11). Tale finalità dovrebbe rappresentare la leva per realizzare ulteriori cambiamenti relativi:

- 1) alle modalità di gestione dei processi amministrativi nell'ottica della razionalizzazione, per la necessaria reingegnerizzazione dei processi organizzativi e la semplificazione dei servizi

- agli studenti, e della digitalizzazione dei processi e dei servizi con ricadute in termini di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa;
- 2) alla maggiore diffusione e al consolidamento della cultura del lavoro per obiettivi orientata ai risultati, basata sul controllo della performance;
 - 3) alla riqualificazione delle competenze digitali, di networking e soft skills;
 - 4) la sostenibilità ambientale, sociale ed economica di lungo periodo grazie alla riorganizzazione degli spazi, alla razionalizzazione degli spostamenti, alla riallocazione delle risorse e alla parità di genere.

Figura 11 - Lavoro agile e cambiamento organizzativo in UNITE



L'attuazione del lavoro agile dovrebbe spingere i dipendenti ai diversi livelli organizzativi verso una maggiore condivisione degli indicatori di performance, oggettivi e misurabili, e consapevolezza dell'opportunità e utilità di misurare i risultati del proprio lavoro, del proprio team, del proprio ufficio/area sia in caso di lavoro in presenza che a distanza. Il lavoro agile è riconosciuto come elemento chiave delle politiche di work-life balance e di pari opportunità, poiché consente ai lavoratori e alle lavoratrici di conciliare la vita professionale con quella familiare e personale, senza subire penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, con salvaguardia della retribuzione e della crescita professionale. Il POLA si pone in coerenza con quanto stabilito nell'articolo 14 L.124/2015 che prevede interventi volti a favorire la conciliazione vita-lavoro del personale della PA.

In coerenza con il quadro delle finalità sopra delineate del lavoro, nel [Piano Triennale di azioni positive 2021-2023](#) proposto da CUG UNITE, approvato a marzo 2021, è stata inserita come specifica azione di conciliazione tra vita familiare e lavorativa l'introduzione della flessibilizzazione del lavoro e in particolare la sperimentazione del lavoro agile al di fuori dell'emergenza sanitaria COVID 19.

La mappatura delle attività gestibili in lavoro agile

La mappatura delle attività gestibili in lavoro agile è stata realizzata con la partecipazione attiva del personale, con la mediazione dei responsabili delle aree/uffici, in ottica di condivisione. Nello specifico il gruppo di lavoro PIAO ha predisposto una scheda di rilevazione dei processi/attività smartabili con collegate note di compilazione che è stata inviata a tutti gli EP (Allegato 11). Le schede ricevute sono state rielaborate dal gruppo di lavoro, con una costante interazione e affiancamento dei compilatori, al fine di giungere a delle schede omogenee e facilmente leggibili contenenti alcune informazioni essenziali quali la denominazione del processo, l'articolazione in attività, l'output di ciascuna attività, l'indicatore e il target (Allegato 12).

Le schede processo del lavoro agile mirano principalmente a due scopi:

- 1) servono come strumento da allegare all'accordo individuale per il lavoro agile attraverso il quale il direttore generale/responsabile della struttura a cui afferisce il dipendente esplicitano il tipo e il livello di prestazione richiesto in lavoro agile;
- 2) rappresentano una tassonomia comune per le strutture dell'Ateneo per l'individuazione delle attività/processi che si possono gestire in lavoro agile e degli indicatori utili alla misurazione di tali attività.

L'analisi delle schede, in prospettiva costituirà la base di partenza per la reingegnerizzazione dei processi gestiti in presenza e a distanza.

Infrastruttura tecnologica per il lavoro agile

L'Ateneo, dopo la prima fase emergenziale (in cui sono stati utilizzati principalmente dispositivi personali dei dipendenti), ha effettuato un investimento iniziale nelle attrezzature tecnologiche necessarie per lo svolgimento del lavoro in modalità agile e l'erogazione di servizi digitali. In particolare è stato necessario effettuare un'analisi preliminare della strumentazione (pc, smartphone, tablet, scanner portatili, app) a disposizione del personale in lavoro agile (sia di proprietà che in eventuale comodato d'uso da parte dell'amministrazione) e delle diverse soluzioni tecnologiche fra cui infrastrutture di rete, banche dati, sistemi informativi e servizi web.

In tal modo è stato possibile definire il fabbisogno di dispositivi tecnologici, verificare la fattibilità di acquisto considerando le risorse disponibili e programmare un timing di approvvigionamento dei dispositivi e di configurazione e distribuzione ai dipendenti. Nella Tabella 11 viene rappresentato il fabbisogno di dispositivi stimato complessivo e il piano di copertura attivato nel 2021 e nel 2022. Il fabbisogno residuale può essere coperto con l'uso dei dispositivi personali e la rotazione dei dispositivi acquisiti all'interno degli uffici.

Tabella 11 - Fabbisogno di dispositivi per il lavoro agile

Quantità (n.)/Tipologia di dispositivi tecnologici	Notebook	Webcam con microfono
Stima Fabbisogno complessivo	116	80
Quantità acquistata al 31/12/2021	17	62

Quantità acquistabile entro 31/12/2022	30	18
Fabbisogno netto residuale stimato al 1/1/2023	69	0

Al fine di supportare i dipendenti nella conduzione della prestazione lavorativa a distanza nella massima sicurezza sia per il dipendente che per l'Ateneo, l'Ufficio *Information and Communication Technology*:

- ha configurato gli apparati di sicurezza perimetrali dell'Ateneo in modo tale da consentire l'accesso tramite VPN al personale;
- ha creato delle specifiche policy di sicurezza che vengono applicate sui notebook assegnati al personale in lavoro agile;
- ha configurato la piattaforma Cloud dell'Ateneo in modo tale che tutto il personale fosse obbligato ad utilizzare l'autenticazione a due fattori;
- ha predisposto una piattaforma di helpdesk (<https://helpdesk.unite.it>) per supportare il personale indipendentemente dal luogo di espletamento dell'attività lavorativa;
- ha aderito alla federazione italiana delle università e degli enti di ricerca per l'autenticazione e l'autorizzazione (IDEM) al fine di rendere possibile l'accesso alle risorse con le credenziali di Ateneo indipendentemente dal luogo in cui ci si trovi.

Inoltre l'Area ICT ha predisposto e diffuso le "[Linee guida sicurezza IT lavoro agile](#)" contenenti indicazioni sulla sicurezza informatica dei dispositivi utilizzati dal personale da osservare durante il servizio prestato in modalità agile. Tali indicazioni mirano a supportare il personale di UNITE nell'utilizzo sicuro e consapevole dei dispositivi in caso di prestazione lavorativa in modalità agile.

Formazione del personale per il lavoro agile

L'avvio e la messa a regime del progetto del lavoro agile richiede un investimento in formazione dei dipendenti. Il gruppo di lavoro ha effettuato una prima ricognizione del fabbisogno di competenze individuando come prioritarie tra le diverse aree di formazione, le seguenti: lavoro agile e rapporto di lavoro (contesto normativo, disciplina interna, accordo individuale); criteri e funzionamento oggetto del Sistema per la Misurazione e Valutazione della Performance; competenze per la gestione dello smart working (leadership funzionali, empowerment, gestione delle attività per obiettivi, time management e gestione delle priorità, motivazione al lavoro, comunicazione efficace, team working, orientamento al risultato/compito, problem solving, autosviluppo e orientamento all'utenza, competenze digitali, etc.); privacy e sicurezza nel trattamento dei dati; salute e sicurezza.

Sono state, inoltre, previste ulteriori attività, ancora da realizzare, relative alla disponibilità nella intranet aziendale "[Collaboration UNITE](#)" di FAQ e video-pillole contenenti approfondimenti e risposte ai quesiti più frequenti collegate al [progetto Ve.la](#).

Nello specifico, per quanto riguarda la formazione in ambito *information and communication technology e digital transformation*, tenuto conto di quanto previsto nel [Piano Triennale per l'Informatica della Pubblica Amministrazione 2021-2023](#), l'Ateneo ha aderito, con il supporto

dell'Area ICT (struttura responsabile per la transizione al digitale) e l'Area Risorse Umane, al portale [Competenze digitali per la PA](#) sviluppato nell'ambito del [Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo delle competenze dei dipendenti della pubblica amministrazione](#). Attraverso questo portale, UNITE consentirà ai propri dipendenti di fruire di una formazione sulle competenze digitali relative alle 5 aree (e tre livelli di padronanza) descritte nel [Syllabus](#), personalizzata a partire dall'autovalutazione delle conoscenze individuali. Le aree di competenza riguardano: Dati informazioni e documenti informatici, Comunicazione e condivisione, Sicurezza, Servizi on line, Trasformazione digitale.

Il [catalogo della formazione](#) - che sarà progressivamente implementato - prevede invece moduli formativi mirati su uno specifico livello di padronanza (base, intermedio e avanzato) di una delle aree di competenze del Syllabus.

Nel corso del 2022, l'Ateneo con l'azione propositiva dell'Area ICT, responsabile per la transizione al digitale, e dell'Area Risorse Umane, per la competenza nella gestione delle attività di formazione, dell'apprendimento e della condivisione di competenze del personale tecnico-amministrativo, a:

- definire, in funzione delle proprie necessità, all'interno dei piani di formazione del personale, interventi sulle tematiche di Cyber Security Awareness;
- partecipare alle survey periodiche sui fabbisogni di formazione del personale, in tema di trasformazione digitale;
- partecipare alle iniziative di formazione per la struttura responsabile per la transizione al digitale proposte dall'[Agenzia per l'Italia Digitale](#) (AGID).

Tali attività consentiranno nel corso del 2023 a contribuire alla definizione di moduli formativi avanzati da mettere a disposizione di una platea più estesa di dipendenti.

3.3. Piano triennale dei fabbisogni di personale

Ai sensi di quanto disposto dall'art. 4, comma 1, del D. Lgs 49/2012, l'Ateneo, *“nell'ambito della propria autonomia, didattica, di ricerca e organizzativa, tenuto conto dell'effettivo fabbisogno di personale al fine del migliore funzionamento delle attività e dei servizi e compatibilmente con l'esigenza di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio”*, è tenuto alla predisposizione del piano triennale per la programmazione del reclutamento del personale. Il predetto piano è adottato annualmente dal Consiglio di Amministrazione, con riferimento a ciascun triennio di programmazione, e aggiornati in sede di approvazione del bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale. La programmazione dovrà essere realizzata assicurando la piena sostenibilità delle spese di personale da evidenziarsi nell'ambito della predisposizione del bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale e nel rispetto dei limiti fissati dallo stesso D.Lgs. 49/2012 agli artt. 5 (Indicatore spese di personale limite 80%) e 7 (Rispetto dei limiti per le spese di personale e per le spese di indebitamento) e dovrà perseguire gli specifici *“indirizzi”* stabiliti per ciascun triennio con DPCM da emanarsi su proposta del Ministro dell'Università di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze e con il Ministro della Pubblica Amministrazione entro i sei mesi precedenti la scadenza di ciascun triennio.

Con analogo provvedimento, da emanarsi nel mese dicembre antecedente il triennio di programmazione, sono definite le disposizioni per il rispetto dei limiti per le spese di personale e per le spese di indebitamento di cui all'art. 7 del D.Lgs. 49/2012.

Con DPCM del 24 giugno 2021, pubblicato in G.U. n. 187 del 6 agosto 2021, il Presidente del Consiglio dei Ministri di concerto con il Ministro dell'Università e della Ricerca, ha provveduto a determinare, ai sensi di quanto disposto dall'art. 4, comma 5, del D.Lgs 29 marzo 2012 n. 49, gli "Indirizzi della programmazione del personale universitario" e a definire, ai sensi dell'art. 7, comma 6, del medesimo D.Lgs, le "disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento delle università statali", per il triennio 2021-2023.

Per quanto riguarda l'evidenza del rispetto dei vincoli assunzionali e l'analisi degli indicatori previsti dal D.Lgs. 49/2012 agli artt. 5 (Indicatore spese di personale limite 80%) e 6 (indicatore ISEF), si precisa quanto segue.

Alla luce dell'attuazione delle programmazioni triennali interessate e tenuto conto delle prese di servizio previste entro la fine dell'anno 2021, si riporta nella *Tabella 11* relativa alla verifica del rispetto del vincolo in esame per il triennio 2019/2021:

Tabella 12 - Verifica dei vincoli assunzionali

Anno	Assunti (A)	Di cui Assunti Esterni (B)	Punti Organico Assunti (C)	Di cui Punti Organico Assunti Esterni (D)	Percentuale D/C
2019	34	2	9,50	1,40	
2020	28	3	5,40	2,10	
2021	2	0	0,50	0	
TOTALE	64	5	15,40	3,50	22,72

Vincolo da rispettare:

almeno il 20%

Dalla tabella sopra riportata si evidenzia che la percentuale di riferimento per il nostro Ateneo, a fine anno 2021, pari a 22,72% è pienamente sopra la soglia minima del 20%.

Si conferma infine che le procedure e le assunzioni ovvero la contrazione di spese di indebitamento disposte in difformità di quanto previsto dal presente articolo:

- a) determinano responsabilità per danno erariale nei confronti dei componenti gli organi dell'Ateneo che le hanno disposte;
- b) comportano penalizzazioni nelle assegnazioni del Fondo di funzionamento ordinario delle Università (FFO) da corrispondere all'Ateneo nell'anno successivo a quello in cui si verificano, per un importo pari al doppio della maggiore spesa disposta in difformità.

Gli ulteriori vincoli alla programmazione triennale dei fabbisogni di personale sono fissati dalla legge 240/2010 ed in particolare:

- dall'art. 18 comma 4 che detta : *“Ciascuna università statale, nell'ambito della programmazione triennale, vincola le risorse corrispondenti ad almeno un quinto dei posti disponibili di professore di ruolo alla chiamata di coloro che nell'ultimo triennio non hanno prestato servizio quale professore ordinario ((di ruolo)), professore associato di ruolo, ricercatore a tempo indeterminato, ricercatore a tempo determinato di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b), o non sono stati titolari di assegni di ricerca ovvero iscritti a corsi universitari nell'università stessa”*;
- dall'art. 24 comma 6 che, nel testo attualmente vigente, detta: *“nell'ambito delle risorse disponibili per la programmazione, fermo restando quanto previsto dall'articolo 18, comma 2, dalla data di entrata in vigore della presente legge e fino al 31 dicembre del decimo anno successivo, la procedura di cui al comma 5 può essere utilizzata per la chiamata nel ruolo di professore di prima e seconda fascia di professori di seconda fascia e ricercatori a tempo indeterminato in servizio nell'università medesima, che abbiano conseguito l'abilitazione scientifica di cui all'articolo 16. A tal fine le università possono utilizzare fino alla metà delle risorse equivalenti a quelle necessarie per coprire i posti disponibili di professore di ruolo”*.

Analisi sintetica della consistenza di organico

Si riassume di seguito l'attuale consistenza dell'organico in servizio con evidenza delle previsioni di assunzioni o cessazioni previste e/o prevedibili entro la fine dell'anno al fine di fornire uno strumento di partenza chiaro e semplice per la programmazione:

Personale Docente

In merito all'analisi del semplice dato quantitativo riferito al personale docente, si riporta di seguito il dettaglio dell'organico in servizio diviso per ruolo (prima tabella) e per afferenza (seconda tabella) tenuto delle procedure già bandite ed in corso di conclusione per l'assunzione delle seguenti unità di personale le cui prese di servizio sono state previste entro dicembre 2021:

Tabella 13 - Organico (personale docente e ricercatore) di servizio diviso per ruolo

Ruolo	Unità
Professori Ordinari	54
Professori Associati	97
Ricercatori universitari	50
Ricercatori T.D. art. 24, c. 3 let. b)	12

Ricercatori T.D. art. 24, c. 3 let. a)	8
Totale	221

Facoltà	Ordinari	Associati	Ricercatori	Ricercatori T.D. art. 24, c. 3 let. b)	Ricercatori T.D. art. 24, c. 3 let. a)	Totali
Giurisprudenza	16	22	14	1	-	53
Scienze Politiche	10	15	8	3	1	37
Scienze della Comunicazione	8	17	5	3		33
Veterinaria	9	13	14	2	3	41
Bioscienze	11	30	9	3	4	57
Totali	54	97	50	12	8	221

Per gli anni 2022 e 2023 si prevedono rispettivamente 6 e 4 cessazioni di unità di personale. A conclusione dell'analisi degli sviluppi riguardanti l'organico del personale docente si dà evidenza della numerosità di contratti da Ricercatori T.D. art. 24, c. 3 let. b) in scadenza negli anni 2022 e 2023 a cui garantire la possibilità di "passaggio" al ruolo di Professore Associato nel n. di 9 per il 2022 e 4 per il 2023.

Personale Tecnico Amministrativo e di Biblioteca

Anche in questo caso, in merito all'analisi del semplice dato quantitativo riferito al personale TAB, si riporta di seguito il dettaglio dell'organico in servizio diviso per Categoria (prima tabella) e per Area (seconda tabella):

Tabella 14 - Organico di servizio (personale tecnico amministrativo) di servizio diviso per categoria e distribuzione per AREA

Categoria	Unità
EP	11
D	45
C	100
B	28
Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL)	1
Totale	185

Categoria	Area Amministrativa / Amministrativa Gestionale	Area Biblioteche	Area Tecnica, Tec. Scientifico ed elab. dati	Totale
EP	7	1	3	11
D	35	9	1	45
C	58	10	32	100
B	16	-	12	28
C.E.L.*	1	-	-	1
Totale	117	20	48	185

* Collaboratori ed Esperti Linguistici

Per gli anni 2022 e 2023 si prevedono rispettivamente 7 e 4 cessazioni di unità di personale.

Contingente assunzionale (risorse disponibili e previsione disponibilità future)

Con D.M. del 24 settembre 2021, n° 1096, registrato alla Corte dei Conti il 21 ottobre 2021 (reg.2694), sono stati definiti i criteri per il riparto e l'attribuzione a ciascuna istituzione universitaria statale del contingente di spesa disponibile a livello nazionale per l'assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato per l'anno 2021.

In applicazione delle "Disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle Università, per il triennio 2021-2023", definite dal DPCM 24 giugno 2021 e sopra analizzate, ed alla luce dei seguenti valori degli indicatori di cui agli artt. 5 e 7 del D.lgs 49/2012 raggiunti dall'Ateneo per l'anno 2020:

- indicatore spese di personale (art. 5, D.lgs 49/2012) anno 2020: **75,79%** (limite 80%);
- indicatore ISEF (art. 7, D.lgs 49/2012) anno 2020: **1,08** (deve essere > 1).

al nostro Ateneo, a fronte delle cessazioni avvenute nel corso della 2020 pari a 5.85 p.o., sono state attribuite **risorse totali pari a 4,50 p.o.** per un turn over di Ateneo pari al 77%.

Tenuto conto della prassi consolidata di destinare alla programmazione del personale docente e del personale tecnico amministrativo risorse pari alla percentuale di turn over di Ateneo calcolata in riferimento alle rispettive cessazioni avvenute nell'anno precedente, si riassume nelle seguenti tabelle l'assegnazione alle singole "programmazioni":

Tabella n. 15 - Cessazioni personale TA

CESSAZIONI 2020	PERSONALE DOCENTE	PERSONALE TAB	TOTALE CESSAZIONI

unità	5	9	14
p.o.	3,40	2,45	5,85

% Turn over riconosciuta	risorse assegnate alla programmazione del personale docente	risorse assegnate alla programmazione del personale TAB	Totale p.o. assegnati (D.M. 1096/2021)
77%	2,62	1,88	4,50

Inoltre con delibere adottate dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle rispettive sedute del 26 e 27 gennaio 2021, si era provveduto a definire l'utilizzo/assegnazione della "quota base" del turn over del personale docente pari a 1,70 p.o., residuavano pertanto le seguenti risorse:

- Programmazione personale docente: 0,92 p.o. 2021
- Programmazione personale TAB: 1,88 p.o. 2021

Con nota n. 9806 del 14 luglio 2021 a valere sulle risorse di cui all'art. 5 del D.M. 738/19, il MUR comunica l'avvenuto cofinanziamento nel limite di una delle "effettive assunzioni" di professori non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo ai sensi dell'art. 18, comma 4, legge 240/2010 avvenute nel corso dell'anno 2019 per un importo pari ad € 39.585,00 ossia di 0,35 p.o. 2017.

Tale finanziamento, garantito all'Ateneo alla luce del rispetto dei vincoli assunzionali al 31/12/2018, restituisce alla programmazione del personale docente le seguenti risorse:

- Programmazione personale docente: 0,35 p.o. 2017

Previsione Punti Organico 2022

In virtù del turn over di sistema fissato, come sopra ricordato, pari al 100% e ipotizzando la conferma di un turn over minimo garantito, pari al 50% della spesa relativa al corrispondente personale complessivamente cessato dal servizio nell'anno precedente, alla luce delle cessazioni avvenute nel corso dell'anno 2021 sia del personale tecnico amministrativo sia del personale docente si prevede per l'anno 2022 la seguente assegnazione della "quota base":

Tabella n. 16 - Assegnazione quota base personale Docente- Ricercatore e TAB

Ruolo	PO	PA	RU	TAB	Totale Cessazioni	Punti Organico Base 50%	Turn Over di sistema al 100%
Unità	2	3	3	6	14		

P.O.	2,00	2,10	1,50	1,40	7,00	3,50	7,00
-------------	------	------	------	------	------	------	------

Di cui:

- alla Programmazione personale docente: 2,80 p.o. "quota base 2022"
- alla Programmazione personale TAB: 0,70 p.o. "quota base 2022"

Previsione Punti Organico 2023

In applicazione delle predette disposizione, alla luce delle seguenti cessazioni previste nel corso dell'anno 2022

si stima per l'anno 2023 la seguente assegnazione della "quota base":

Tabella n. 17 - Previsione punti organico

Ruolo	PO	PA	RU	TAB	Totale Cessazioni	Punti Organico Base 50%	Turn Over di sistema al 100%
Unità		2		7	9		
P.O.		1,40		2,00	3,40	1,70	3,40

Piani straordinari 2020 per il reclutamento ricercatori di cui all'art. 24. comma 3, lettera b) della legge 240/2020 - DD. MM. 83/2020, 856/2020 e 374/2021:

Si ricorda che con le precedenti delibere di programmazione si è provveduto all'attivazione frazionata delle procedure per il reclutamento delle 24 unità totali di ricercatori a tempo determinato di cui all'art. 24, comma 3 lettera b, della legge 240/2010 finanziati dai DD.MM. in esame (8 posti D.M. 83/20 e 16 posti D.M. 856/20) al fine di consentire agli uffici amministrativi competenti una programmazione sostenibile delle attività anche alla luce del differimento di "utilizzo" delle risorse disposto dal D.M. 374/2021 al 31/10/2022.

Prevedendo le assunzioni di tutti e 24 i posti entro il ricordato termine, la programmazione triennale dovrà garantire, per l'anno 2025, la disponibilità di risorse (potenzialmente pari a 4,8 p.o.) necessarie all'ipotetico passaggio dei titolari dei contratti in possesso di ASN nel ruolo di professori di II fascia.

Piani straordinari per la progressione di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica nazionale- D.M. n. 561 del 28/04/2021 e risorse residue D.M. N. 84 del 14/05/2020;

Al fine di garantire l'utilizzo entro il termine previsto, da entrambi i piani straordinari, del 31 dicembre 2022, con delibera adottata nel mese di novembre u.s., si è provveduto all'assegnazione delle risorse attribuite al nostro Ateneo con D.M. 561 del 28/04/2021 a valere sul piano straordinario per la progressione di carriera dei ricercatori in possesso di ASN anno 2021 pari ad € 87.041,00 (n. 6 progressioni di carriera), e delle ulteriori risorse, pari ad € 55.500,00 (ulteriori 3 "passaggi") resesi disponibili a seguito della chiamata di un ricercatore "interno" nella procedura bandita ai sensi dell'art. 18, comma 1, legge 240/2010, a valere sul D.M. 84/2020 (piano straordinario 2020).

Fondo per la promozione e lo sviluppo delle Politiche del Programma nazionale per la ricerca (PNR) assegnazione quota D.M. 737 del 25 giugno 2021

Alla luce di quanto disposto dall'art. 2 (Utilizzazione Fondo) dello stesso D.M. 737/2021, il nostro Ateneo ha optato per la destinazione di una quota pari ad € 549.982,95 a valere sul finanziamento di € 607.956,19 per l'anno 2021 e un'ulteriore quota di pari importo a valere sul finanziamento di ulteriori € 607.956,19 per l'anno 2022, all'attivazione di contratti a tempo determinato di cui alla lettera a) dell'art. 24, comma 3, della legge 240/2010 con impegno a tempo definito.

Tenuto conto che il costo stimato per il finanziamento di un contratto triennale a tempo definito è pari ad euro 109.996,59 (36.665,53 l'anno) il finanziamento assegnato copre rispettivamente 5 contratti a valere sui fondi anno 2021 e 5 contratti a valere sui fondi 2022. Nelle more della verifica di coerenza che il MUR, a norma di quanto disposto all'art. 3 del D.M. 737/2021, opererà entro il 30 novembre, si è provveduto, con la richiamata delibera adottata lo scorso mese di novembre, alla assegnazione delle risorse pari a 2 contratti per ogni singola Facoltà (1 a valere sul fondo 2021 e 1 sul fondo 2022) invitandole all'individuazione dei settori scientifico disciplinari in coerenza con le finalità perseguite dall'Ateneo, conformi al PNR 2021/2027, come riportate nella relazione inviata al MUR.

Criteri Generali di Riparto

Per quanto attiene la programmazione dei fabbisogni relativi al personale docente ed in particolare la distribuzione delle risorse assunzionali di ateneo derivanti dal turn over alle singole facoltà, continuano ad applicarsi in applicazione "Criteri Generali di Riparto" adottati dal nostro Ateneo che si riepilogano di seguito:

- 44% delle risorse disponibili da suddividere in proporzione ai risultati delle singole Facoltà nell'ultima VQR;
- 34% delle risorse da suddividere in proporzione all'andamento delle immatricolazioni, tenuto conto delle eventuali premialità e/o riconoscimenti ottenuti nel periodo in esame e di valori perequativi;
- 22% delle risorse disponibili da suddividere nelle medesime quote a titolo di attribuzione base.

Programmazione personale 2022/2024

Alla luce di quanto sopra ricordato si riepilogano di seguito le risorse disponibili alla programmazione:

- Programmazione personale docente: 0,92 p.o. 2021;
- Programmazione personale TAB: 1,88 p.o. 2021;
- Programmazione personale docente: 0,35 p.o. 2017;
- Programmazione personale docente: 2,80 p.o. "quota base 2022";
- Programmazione personale TAB: 0,70 p.o. "quota base 2022";

e di previsione per gli anni successivi:

- Programmazione personale docente: 0,70 p.o. "quota base stimata 2023"
- Programmazione personale TAB: 1,00 p.o. "quota base stimata 2023"

Per un totale così riepilogabile:

Tabella n. 18 - programmazione personale docente e TAB

	Risorse disponibili	Risorse "stimate" future
Programmazione personale docente	4,07	0,70
Programmazione personale TAB	2,58	1,00

Programmazione personale docente

A seguito delle delibere di attuazione delle precedenti programmazioni e di quanto già programmato nel 2021, si riepilogano di seguito le prese di servizio previste nel corso dell'anno 2022 la cui copertura economica è assicurata a valere sul Budget autorizzatorio 2022:

- n. 7 Professori di I fascia a decorrere dal 1 gennaio 2022 a seguito di procedure bandite ai sensi dell'art. 24, comma 6, della legge 240/2010 (4 pper le esigenze della Facoltà di giurisprudenza, 2 per le esigenze della Facoltà di Scienze della Comunicazione , 1 per le esigenze della Facoltà di Scienze Politiche);
- n. 1 professore di seconda fascia per le esigenze della Facoltà di Medicina Veterinaria con procedura da bandirsi ai sensi dell'art. 18 comma 4, della legge 240/2010, con presa di servizio da prevedersi a decorre dal 1 dicembre 2022;
- n. 7 progressioni di ricercatori a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica nazionale a professore di II fascia a valere sul piano straordinario 2020 di cui al DM 84/2020 (1 passaggio a decorrere dal 1 febbraio, 2 passaggi dal 1 marzo, 1 passaggio dal 1 settembre, 3 passaggi dal 1 dicembre);
- n. 6 progressioni di ricercatori a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica nazionale a professore di II fascia a valere sul piano straordinario 2021 di cui al DM 561/2021 con presa di servizio a decorrere dal 1 dicembre.

Alla luce di quanto ricordato, al fine di garantire il rispetto dei vincoli assunzionali sopra ricordati come evidenziato nell' allegato 1 alla presente istruttoria e il finanziamento dell'eventuale chiamata nel ruolo di professore di seconda fascia ai titolari dei contratti di RTD b) in scadenza nel corso dell'anno 2022 in posse di ASN, si rende necessario prevedere, a valere sui 4,07 punti organico disponibili alla programmazione del personale docente, la seguente assegnazione:

- 0,70 punti organico per la chiamata di un professore di seconda fascia, con procedura da bandirsi ai sensi dell'art. 18, comma 4, della legge 240/2010, con presa di servizio dal 1 dicembre 2022, necessaria a garantire il rispetto del vincolo assunzionale previsto dallo stesso comma. La Facoltà a cui assegnare la predetta risorsa dovrà essere individuata secondo il principio rotativo finora adottato e comunque sentite le necessità di programmazione delle stesse;
- Ø 1, 40 punti organico a garanzia delle eventuali chiamate nel ruolo di professore di seconda fascia, ai sensi e con le modalità stabilite dall'art. 24, comma 5 della legge 240/2010, dei titolari dei contratti di Ricercatore a tempo determinato ai sensi dell'art. 24, comma 3, lett. b), della legge 240/2010 in possesso di ASN (4 passaggi a decorre dal 1 agosto 2022; 2 passaggi nel mese di novembre rispettivamente il 27 e il 29, 1 passaggio dal 18 dicembre). I maggiori costi per le eventuali chiamate dei titolari dei due contratti in scadenza

rispettivamente il 14 febbraio e il 1 maggio finanziati dal progetto Demetra sono garantiti dal medesimo finanziamento;

per un totale 2,10 p.o.

I residui 1,97 p.o. disponibili e i 0,70 p.o. previsti a decorre dal 2023 sono "accantonati" e non assegnati alle Facoltà al fine di assicurare, nel corso dell'anno 2025 il finanziamento dell'eventuale chiamata nel ruolo di professore di seconda fascia ai titolari dei 24 titolari di contratti di RTD b) deliberati a valere sui finanziamenti previsti dai DD. MM. 83/2020 e 856/2020 con presa di servizio da effettuarsi entro il mese di ottobre 2022, per un costo totale in termini di punti organico pari a 4,80.

A valere sui punti organico 2020 già attribuiti e sui residui degli anni precedenti, con note del 2 dicembre 2021, prot. 0031141, e del 15 dicembre 2021, prot. 0032749, la Facoltà di Bioscienze ha inviato gli estratti dei verbali dei Consigli di Facoltà rispettivamente del 24 novembre e 15 dicembre 2021, nei quali si richiede l'attivazione di due procedure da bandirsi ai sensi dell'art. 24, comma 6, della legge 240/2010 per la chiamata di due professori di I Fascia sui SSD CHIM/01 "Chimica analitica" e VET/01 "Anatomia Veterinaria" per un costo totale pari a 0,60 p.o.

Tenuto conto che l'utilizzo della procedura previste dall'art. 24 comma 6, della legge 240/2010 riservate alla chiamata di professori di II fascia e Ricercatori a tempo indeterminato in possesso di ASN, rispettivamente nel ruolo di professore di I e di II fascia sono consentite dallo stesso comma entro il 31/12/2021, si ritiene di dover procedere entro tale data all'attivazione delle procedure richieste.

Le prese di servizio da prevedersi non prima del 01/12/2022 trovano copertura, per un costo pari ad € 5.664,45 sulla voce B) Costi operativi - VIII Costi del personale - 1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica - a) docenti /ricercatori del budget di Ateneo 2022.

Programmazione personale Tecnico amministrativo e di Biblioteca

Con delibere adottata nel mese di ottobre 2020 si è provveduto a rideterminare il quadro attuativo della programmazione del personale TAB per il triennio 2020-2022 alla luce dei ritardi dovuti all'emergenza sanitaria legata al diffondersi del COVID 19.

Si riporta la tabella riassuntiva delle procedure deliberate per un impegno pari a 3,25 p.o. a valere sui 3,58 disponibili (punti organico 2020 e precedenti):

Tabella n. 19 - Impegni deliberati nelle sedute degli organi triennio 2020-2022

Categoria	Area	Unità	di cui riserva art. 52 D.lgs 165/2001	Risorse
D	Amministrativa	4	2	1,20
D	Tecnica	1		0,30
D - Pev art. 22, c. 15 D.lgs 75/2017	Tecnica	1		0,05
C	Amministrativa	6	2	1,50

C	Tecnica	1	0,20 *
		13	3,25

*cofinanziamento di 0,05 a valere sul progetto DEMETRA

si riepilogano di seguito le prese di servizio previste nel corso dell'anno 2022, in attuazione del quadro programmatico approvato, la cui copertura economica è assicurata a valere sul Budget autorizzatorio 2022:

- presa di servizio dell'unità di personale vincitore della procedura attivata ai sensi dell'art. 22, c.15 del D.lgs 75/2017 per un posto di cat. "D - area tecnica- tecnico scientifica ed elaborazione dati", a decorre dal 1 gennaio 2022;
- presa di servizio dell'unità di personale vincitore della procedura attivata per il reclutamento di 1 unità di categoria "D - area tecnica", a decorre dal 1 gennaio 2022;
- presa di servizio delle 6 unità di personale di categoria "C - area amministrativa" a seguito della conclusione delle procedure attivate, a decorrere dal 1 febbraio 2022;
- presa di servizio delle 4 unità di personale di categoria "D - area amministrativa" a seguito della conclusione delle procedure attivate, a decorrere dal 1 marzo 2022;
- presa di servizio dell'unità di personale di categoria "D - area tecnica, tecnico scientifica", a decorrere dal 1 dicembre 2022.

A valere sui 2,91 p.o. disponibili (2,58 + 0,33 quali residui anni precedenti) si definiscono i seguenti indirizzi di programmazione:

- § previsione dell'impegno di 0,60 p.o. per la copertura di n. 3 posti di categoria "B" da assumersi al fine del rispetto del vincolo previsto dall' art. 2 della legge 68/1999 da reclutarsi mediante l'attivazione di convenzione da stipularsi ai sensi dell'art. 11 della stessa legge;
- § previsione di assunzione di personale di categoria C e D dell'area tecnico, tecnico scientifica ed elaborazione dati, per un totale di almeno 3 unità di personale necessarie a garantire il supporto "minimo" all'attuazione del processo di transizione digitale dell'ente, strategico e non più rinviabile (impegno minimo 0,75 p.o.);
- § previsione di assunzione di personale di categoria C e D area amministrativa da dedicare in parte al reintegro del turn over del personale, prioritariamente nelle aree/uffici ritenuti strategicamente significativi, per la restante parte, nei limiti dei vincoli di legge e con le modalità previste dalla stessa, alla progressione di carriera del personale in servizio;
- § si rileva inoltre, ove possibile e in applicazione di specifiche disposizioni di legge, la necessità di stipula di contratti a tempo determinato per due unità di categoria D dell'area tecnica per il necessario supporto all'Area Servizi Tecnici, per la realizzazione di progetti legati a linee di intervento di finanziamenti strategici (ad es. Masterplan, PNRR, ecc...);

Indicatori artt. 5 (indicatore spese di personale) e 6 (ISEF) D.lgs. 49/2012

Contestualmente alla pubblicazione del D.M. del 24 settembre 2021, n° 1096, registrato alla Corte dei Conti il 21 ottobre 2021 (reg.2694), con il quale sono stati definiti i criteri per il riparto e l'attribuzione a ciascuna istituzione universitaria statale del contingente di spesa disponibile a livello nazionale per l'assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato per l'anno

2021, il MIUR ha provveduto a rendere noti i valori degli indicatori relativi all'anno 2020 tramite il portale PROPER.

Al fine di un'analisi del dato e del trend, si riportano di seguito le evidenze dei valori relativi all'ultimo triennio

Indicatore di spese di personale

In applicazione di quanto disposto dalla normativa sopra citata, si ricorda che il valore dell'indicatore delle spese di personale non deve superare la soglia dell'80%.

Tabella n. 20 - Indicatore spese del personale

ANNO 2018

NUMERATORE			
	Spese di Personale	Finanziamenti Esterni	Spese di Personale a carico Ateneo
TOTALE	€ 24.174.560	€ 400.000	€ 23.774.560
DENOMINATORE			
	Entrate Complessive	Spese a Riduzione	Entrate Complessive Nette
TOTALE	€ 33.588.688	€ 565.256	€ 33.023.432
INDICATORE SPESE DI PERSONALE 2018:			71,99 %

ANNO 2019

NUMERATORE			
	Spese di Personale	Finanziamenti Esterni	Spese di Personale a carico Ateneo
TOTALE	€ 26.037.965	€ 400.000	€ 25.637.965
DENOMINATORE			
	Entrate Complessive	Spese a Riduzione	Entrate Complessive Nette
TOTALE	€ 32.726.587	€ 273.216	€ 32.453.371
INDICATORE SPESE DI PERSONALE 2019:			79,00 %

ANNO 2020

NUMERATORE			
	Spese di Personale	Finanziamenti Esterni	Spese di Personale a carico Ateneo
TOTALE	€ 26.098.946	€ 400.000	€ 25.698.946
DENOMINATORE			
	Entrate Complessive	Spese a Riduzione	Entrate Complessive Nette
TOTALE	€ 34.230.203	€ 323.699	€ 33.906.504
INDICATORE SPESE DI PERSONALE 2020:			75,79 %

Indicatore di sostenibilità economica finanziaria (ISEF)

In applicazione di quanto disposto dalla normativa citata, si ricorda che il valore dell'indicatore di sostenibilità economica finanziaria (ISEF) deve essere pari o superiore a 1.

Tabella n. 21 - Indicatore sostenibilità economico finanziaria (ISEF)

ANNO 2018

NUMERATORE			
	Entrate complessive nette	82% Entrate complessive nette	
FFO + Programmazione Triennale + Tasse e Contributi - Fitti Passivi	€ 33.023.432		€ 27.079.214
DENOMINATORE			
	Spese di personale a carico ateneo	Oneri di ammortamento	Spese Complessive
Spese di Pers. + Oneri di amm.	€ 23.774.560	€ 0	€ 23.774.560
INDICATORE ISEF 2018:			1,14%

ANNO 2019

NUMERATORE			
	Entrate complessive nette	82% Entrate complessive nette	
FFO + Programmazione Triennale + Tasse e Contributi - Fitti Passivi	€ 32.453.371	€ 26.611.764	
DENOMINATORE			
	Spese di personale a carico ateneo	Oneri di ammortamento	Spese Complessive
Spese di Pers. + Oneri di amm.	€ 25.637.965	€ 0	€ 25.637.965
INDICATORE ISEF 2019:			1,04%

ANNO 2020

NUMERATORE			
	Entrate complessive nette	82% Entrate complessive nette	
FFO + Programmazione Triennale + Tasse e Contributi - Fitti Passivi	€ 33.906.504	€ 27.803.333	
DENOMINATORE			
	Spese di personale a carico ateneo	Oneri di ammortamento	Spese Complessive
Spese di Pers. + Oneri di amm.	€ 25.698.946	€ 0	€ 25.698,46
INDICATORE ISEF 2020:			1,08%

Dall'analisi dei prospetti sopra riportati si evidenzia non solo che l'Ateneo continua ad avere indicatori entro i limiti fissati dalla norma ma con un sensibile "miglioramento" di entrambi nell'anno 2020, invertendo il trend negativo registrato nel 2019.

Indirizzi per la programmazione del personale universitario 2021-2023 art. 2, comma 2, DPCM del 24 giugno 2021

Con l'emanazione del nuovo DCPM si confermano due indirizzi della programmazione già noti, ovvero, composizione di un organico di docenti con un numero di professori di I fascia non superiore al 50% e obbligo di reclutamento, per le università con un numero di ordinari in servizio superiore al 30% del numero totale dei docenti, di un egual numero di professori di I fascia e di Rtd-b (art.24, c. 3, lett. b), Legge 240/2010) assunti nello stesso periodo e se ne introduce un terzo che prevede la realizzazione, entro la fine del triennio 2021/2023, di un organico in cui il numero degli RTD-a sia almeno pari al 10 % dei docenti in servizio.

Rispetto al primo indirizzo si evidenzia che al 31/12/2021 l'organico del personale docente in servizio risulterà così composto:

Professori di I Fascia	54	35,76%
Professori di II Fascia	97	64,24%
Totale	151	100,00%

e pertanto non si ravvedono criticità in termini di programmazioni future.

Rispetto al secondo indirizzo si rimanda a quanto già dettagliatamente esposto nell'analisi del vincolo già precedentemente previsto dall' art. 4, comma 2, lettere a), c) d.lgs 49/2012 e confermato con il nuovo DPCM.

Per quanto attiene il terzo è nuovo indirizzo fissato dal DPCM, pur rimandando alla programmazione futura l'onere di attuarne e monitorarne il raggiungimento, pare opportuno rappresentare quanto segue.

A fronte dell'attuale programmazione deliberata e all'andamento del turn over, è possibile stimare, a fine triennio 2021/2023, una composizione dell'organico docenti di circa 175 unità definendo la soglia del numero di RTD-a, necessaria al rispetto dell'indirizzo programmatico, pari ad almeno 17/18 unità.

A tal fine l'Ateneo ha già deliberato le scelte di utilizzo di risorse ad esso assegnate (fondi Piano Nazionale per la Ricerca e bandi PON-R&I) finalizzate anche al raggiungimento dello scopo e che in previsione dovrebbero già garantire, a fine 2023, la presenza in organico di un numero di RTD-a pari a c.a. 19 unità.

Formazione del personale

UNITE ha sempre dedicato ampio spazio alla formazione del personale, assecondando in genere le richieste di formazione provenienti dal basso, senza formalizzare effettivamente un documento di programmazione di lungo periodo. In passato sono state utilizzate diverse iniziative per l'erogazione di percorsi di formazione per i dipendenti, come ad esempio i corsi erogati a Apre per la ricerca in ambito europeo, e i corsi finanziati da Valore PA per affinare le capacità amministrative.

Nel PS 2022-2024 e nella sua declinazione in obiettivi operativi sono previsti numerosi interventi di addestramento e formazione del personale, sia docente e ricercatore che tecnico-amministrativo. Per il personale docente e ricercatore gli interventi di formazione programmati riguardano la didattica (interventi di didattica innovativa, utilizzo portale elearning, ecc.) e la ricerca (utilizzo banche dati e

servizi della biblioteca, programmi di finanziamento, ecc.). Dal lato del personale tecnico-amministrativo la maggior parte degli interventi programmati sono collegati agli obiettivi di digitalizzazione e razionalizzazione/semplificazione dei processi amministrativi. In particolare sono previsti percorsi di formazione relativamente agli aspetti di digitalizzazione per il lavoro agile, e per la didattica (gestione open badge, procedura Pica, ecc.). Investimenti specifici sono inoltre previsti per le competenze tecnico-contabili, con particolare riguardo alla misurazione delle performance al fine di diffondere ulteriormente nell'organizzazione la cultura del monitoraggio e del controllo; e per le competenze legate alla salute e alla sicurezza nel lavoro.

Inoltre, nell'ambito delle iniziative per il rafforzamento delle capacità amministrative della pubblica amministrazione, orientate in particolare alla gestione del PNRR, è stata approvata la convenzione con il Ministero della Pubblica Amministrazione denominata "PA 110 e Lode".

SEZIONE 4 IL MONITORAGGIO

L'Ateneo, per mezzo del Presidio della Qualità, redige annualmente il Riesame di Ateneo con lo scopo di realizzare una revisione critica del funzionamento del sistema di Assicurazione della Qualità (AQ), al fine di monitorare e implementare le azioni e gli obiettivi dichiarati nei documenti programmatici e strategici di Ateneo, in quelli dei Corsi di Studio e delle Facoltà, quali ad esempio: le Schede di Monitoraggio (SMA), i Riesami Ciclici (RRC) dei Corsi di Studio, le Schede SUA CdS, i monitoraggi degli obiettivi di ricerca e terza missione delle Facoltà. Il Riesame segue pedissequamente i Requisiti indicati dall'ANVUR: da R1 a R4. I requisiti R1, R2, R4.A definiscono i Requisiti di Qualità per la Sede, il requisito R4.B definisce i Requisiti di Qualità per i Dipartimenti e il requisito R3 definisce i Requisiti di Qualità per i Corsi di Studio. Ogni requisito indica gli aspetti generali da considerare nella valutazione e si articola in indicatori, che definiscono in maniera più puntuale gli obiettivi della valutazione, declinati in punti di attenzione. Per ogni punto di attenzione viene fatta un'analisi della situazione attuale dalla quale sono stati evinti punti di forza e criticità e per ogni criticità evidenziata vengono definiti gli obiettivi per il suo superamento.

L'Ateneo, al fine di monitorare gli indicatori di Ateneo messi a disposizione dall'ANVUR (così come previsti dal DM 987/2016 e dall'attuale DM 1154/2021), ha istituito, nella seduta degli Organi del mese giugno 2021, l'Osservatorio della Didattica (ODA) con la funzione di effettuare, a livello di Ateneo, il monitoraggio costante dell'andamento della didattica e l'analisi di tutti gli aspetti organizzativi generali. L'ODA svolge le proprie attività sulla base delle indicazioni espresse dagli organi di governo dell'Università e delle strutture didattiche. Gli indicatori in coerenza con il piano strategico di Ateneo e in accordo con riferimenti internazionali di valutazione (ENQA), con i criteri adottati dall'ANVUR e in particolare con l'insieme degli indicatori del Sistema di autovalutazione, valutazione, e accreditamento (AVA). L'ODA, a tal fine, redige una relazione annuale a consuntivo delle attività e delle rilevazioni svolte, che presenta al Senato Accademico al termine di ogni anno solare.

Ai fini del monitoraggio della performance operativa, il SMVP definisce le seguenti attività: entro il mese di maggio il Direttore Generale, i Responsabili delle Aree o strutture equiparate i Responsabili dei servizi delle Facoltà, effettuano, con il supporto del personale loro assegnato, un monitoraggio circa lo stato di avanzamento degli obiettivi operativi. Tale attività costituisce la base per eventuali rimodulazioni degli obiettivi annuali, tenendo conto di fattori interni o esterni che possono

influenzare il raggiungimento dei risultati e delle prestazioni attese. Qualora gli esiti del monitoraggio necessitino di rimodulazioni, l'eventuale proposta, motivata, di rimodulazione/integrazione/annullamento degli obiettivi programmati e target dovrà essere trasmessa entro il 30 giugno al Direttore Generale per la relativa istruttoria, esame e approvazione da parte degli Organi di Governo non oltre il mese di luglio.

In linea con le disposizione dell'art. 7 del D. lgs. 150/2009 (come modificato dal D. Lgs 74/2017), la misurazione della qualità dei servizi erogati, attraverso indagini di customer satisfaction, è uno strumento ormai fondamentale e strategico per le amministrazioni pubbliche, poiché consente di verificare il livello di efficienza ed efficacia di un servizio percepito dagli utenti, in un'ottica di riprogettazione e di miglioramento delle performance. UNITE ha avviato un processo di ascolto dell'utenza.

In particolare, i principali strumenti di rilevazione sistematica ad oggi esistenti sono:

- indagini AlmaLaurea dei laureandi per il proprio percorso di studio e dei laureati nell'ambito dell'indagine sulla ricaduta occupazionale;
- rilevazione delle opinioni degli studenti, attraverso questionari definiti dall'Anvur e integrati dall'Ateneo, somministrati in modalità on-line (sulla piattaforma ESSE3). La rilevazione è obbligatoria sia per gli studenti frequentanti che per i non frequentanti e riguarda tutti gli insegnamenti. Il questionario può essere compilato dal momento in cui si raggiungono i 2/3 dell'insegnamento, ed in caso di mancata compilazione durante le lezioni, la compilazione viene richiesta al momento della iscrizione all'esame;
- rilevazioni di indagini di customer satisfaction somministrate dall'Ufficio relazioni con il pubblico che vengono attivate con cadenza annuale, finalizzate alla conoscenza del grado di soddisfazione degli utenti rispetto ad alcune attività dell'Area/ufficio. Anche per l'anno 2021, il presente Piano integrato ha previsto in capo al predetto ufficio l'individuazione e la somministrazione di un questionario finalizzato ad una indagine di customer satisfaction.
- rilevazioni da parte dell'ufficio job placement, che effettua un monitoraggio dei risultati del servizio formazione orientativa al lavoro somministrando ai partecipanti (studenti/esse, laureandi/e e/o laureati/e o utenti esterni) dei seminari/webinar o laboratori, un questionario di gradimento online sull'erogazione del servizio ricevuto.

L'Ateneo, in un'ottica di miglioramento continuo, intende rafforzare questi sistemi di indagine volti a realizzare una maggiore partecipazione e collaborazione dei cittadini e degli utenti al processo di misurazione dei servizi erogati, così come previsto dall'art. 19 bis del D. lgs 150/2009.

Infatti, in aggiunta a queste attività ordinarie funzionali ad allineare l'azione agli obiettivi, nell'ambito del PIAO sono previste diverse attività di monitoraggio che saranno svolte su azioni specifiche che hanno una particolare rilevanza per il successo nel conseguimento degli obiettivi di lungo termine. In particolare vale la pena qui richiamare le attività di monitoraggio:

- dei progetti per la didattica innovativa e il potenziamento nell'uso della piattaforma learning attraverso report e analisi di dati di accesso;
- dei programmi di formazione trasversale e interdisciplinare, attraverso report di partecipazione;

- delle carriere degli studenti, attraverso l'analisi dei dati della Segreteria studenti e rilevazioni ad hoc per l'analisi delle cause di eventuali ritardi nelle carriere;
- delle iniziative di tutoraggio agli studenti lavoratori e del Polo Penitenziario, attraverso questionari di customer satisfaction;
- per i progetti PNRR, attraverso report e questionari di customer satisfaction con riguardo alle prestazioni amministrative;
- per i progetti di riduzione del consumo di energia elettrica, mediante la rilevazione dei consumi;
- per le iniziative di inclusione, trami report e questionari di customer satisfaction relativamente al GEP e per il servizio di counseling.

Indice delle Figure

Figura 1 - La classifica generale Censis degli Atenei statali italiani piccoli

Figura 2 - Il dettaglio del rating Censis sui sei indicatori

Figura 3 - La creazione di valore pubblico di UNITE

Figura 4 - Le aree strategiche di UNITE

Figura 5 - Il sistema integrato di pianificazione, misurazione e valutazione della performance di UNITE

Figura 6 - I livelli di performance di UNITE

Figura 7 - I documenti programmatici dell'Ateneo

Figura 8 - L'organigramma di UNITE: Strutture Amministrative

Figura 9 - L'organigramma di UNITE: le Facoltà

Figura 10 - Distribuzione delle ore di lavoro agile per sesso e mese nell'anno 2020

Figura 11 - Lavoro agile e cambiamento organizzativo in UNITE

Indice delle Tabelle

Tabella 1 - Alcuni dati quantitativi di UNITE

Tabella 2 - Alcuni dati sulla rappresentazione di genere della popolazione UNITE

Tabella 3 - Trend del rating Censis di UNITE

Tabella 4 - Posizionamento UNITE nel rating CENSIS degli ATENEI ABRUZZESI

Tabella 5 - Grado di raggiungimento degli obiettivi/peso per la performance istituzionale

Tabella 6 - Grado di raggiungimento degli obiettivi/peso per la performance di struttura

Tabella 7 - Cronoprogramma Bilancio annuale di previsione e PIAO

Tabella 8 - Distribuzione del personale tecnico-amministrativo per struttura

Tabella 9 - Distribuzione del personale tecnico-amministrativo per categoria e fascia di età

Tabella 10 - Le fasi previste per il lavoro agile

Tabella 11 - Fabbisogno di dispositivi per il lavoro agile

Tabella 12 - Verifica dei vincoli assunzionali

Tabella 13 - Organico (personale docente e ricercatore) di servizio diviso per ruolo

Tabella 14 - Organico di servizio (personale tecnico amministrativo) di servizio diviso per categoria e distribuzione per AREA

Tabella 15 - Cessazioni personale TA

Tabella 16 - Assegnazione quota base personale Docente- Ricercatore e TAB

Tabella 17 - Previsione punti organico

Tabella 18 - Programmazione personale docente e TAB

Tabella 19 - Impegni deliberati nelle sedute degli organi triennio 2020-2022

Tabella 20 - Indicatore spese del personale

Tabella 21 - Indicatore sostenibilità economico finanziaria

Indice degli Allegati

Allegato 1 - La mappa strategica degli obiettivi del PS 2022-2024

Allegato 2 - La scheda degli obiettivi operativi triennale di Ateneo

Allegato 3 - La scheda degli obiettivi per il Direttore Generale (performance istituzionale)

Allegato 4 - La scheda degli obiettivi di struttura e di area (performance organizzativa)

Allegato 5 a) - Il Piano delle Azioni Positive (PAP)

Allegato 5 b) - Scheda obiettivi azioni Positive

Allegato 6 - Il Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT)

Allegato 7 - Il Budget di Ateneo 2022

Allegato 8 - Regolamento del lavoro agile

Allegato 9 - Accordo individuale del lavoro agile

Allegato 10 - Scheda obiettivi lavoro agile

Allegato 11 - Scheda di rilevazione dei processi/attività smartabili

Allegato 12 - Scheda mappatura processi lavoro agile