



**Università
degli Studi
di Ferrara**

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO)
DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FERRARA

2022 – 2024

approvato dal Consiglio di Amministrazione

del 21 giugno 2022

Sommario

INTRODUZIONE	3
Architettura programmatica di Unife.....	3
SEZIONE 1 – SCHEDA ANAGRAFICA DELL’AMMINISTRAZIONE.....	4
Statuto Organi di Governo, Organizzazione	4
Strutture	5
Personale	5
Offerta formativa	5
Studenti.....	6
Unife digitale.....	6
SEZIONE 2 – VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	6
Analisi di contesto.....	6
Sottosezione di programmazione - Valore pubblico	7
Obiettivi generali.....	7
Obiettivi specifici.....	8
Indicatori di impatto obiettivi generali.....	9
Indicatori di impatto obiettivi specifici.....	9
Sottosezione di programmazione – Performance.....	9
Sottosezione di programmazione - Rischi corruttivi e trasparenza.....	11
SEZIONE 3 – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	11
Sottosezione di programmazione - Struttura organizzativa.....	11
Sottosezione di programmazione - Organizzazione del lavoro agile.....	13
Sottosezione di programmazione - Piano triennale dei Fabbisogni di Personale.....	16
Sottosezione di programmazione - Piano triennale della Formazione.....	19
Sottosezione di programmazione - Piano Semplificazione e Digitalizzazione	20
Sottosezione di programmazione - Piano di Uguaglianza di Genere.....	22
SEZIONE 4 - MONITORAGGIO	22
ALLEGATI.....	22

INTRODUZIONE

Con l'approvazione del primo Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO) l'Università degli Studi di Ferrara avvia un nuovo percorso di semplificazione dei propri strumenti di programmazione e controllo volto a migliorarne la qualità e la loro integrazione verticale e orizzontale.

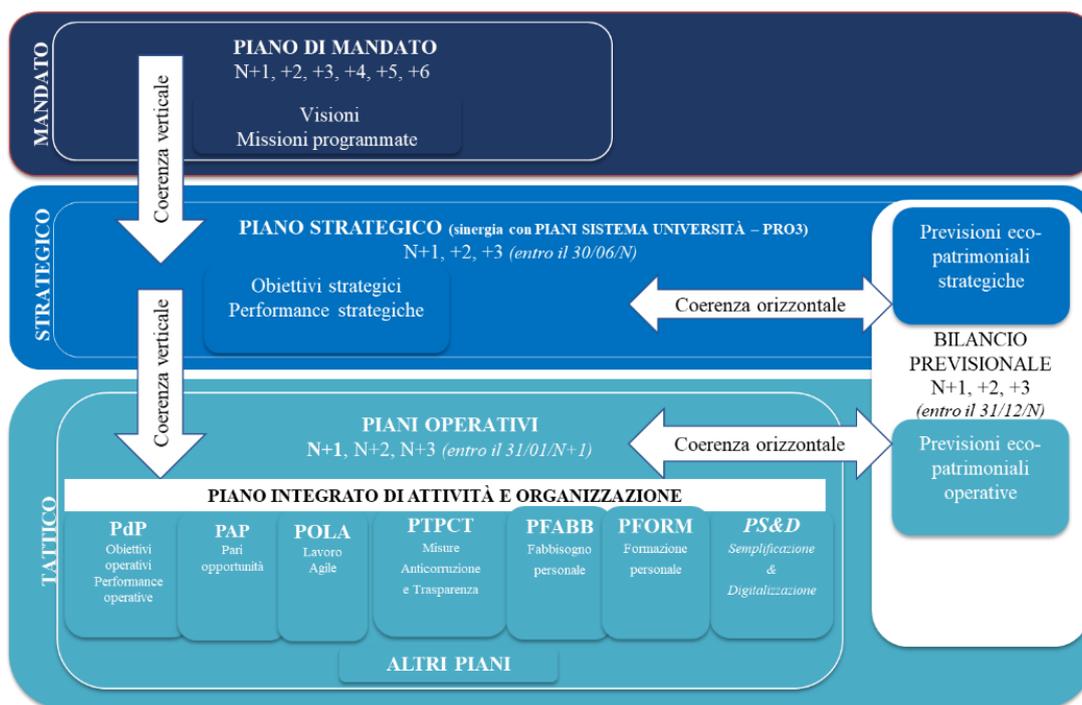
Questa versione, approvata in assenza di disposizioni definitive in tema di "piano tipo" e di piani abrogati, costituisce un primo passo per la finalizzazione dei documenti di programmazione verso il Valore Pubblico.

Architettura programmatica di Unife

Il processo di programmazione di Unife ha ad oggetto la definizione degli obiettivi dell'Università, delle tempistiche per il conseguimento degli stessi e delle risorse necessarie. In particolare il processo di programmazione ha finalità di governance e di accountability. La finalità di **governance** si traduce nella programmazione sia degli obiettivi strategici che l'Ateneo intende perseguire nel medio-lungo periodo per migliorare le proprie performance istituzionali (didattica, ricerca, terza missione) e amministrative, sia delle modalità operative da porre in essere nell'anno successivo per favorire il conseguimento dei primi; il tutto tenendo conto delle risorse disponibili e acquisibili. La finalità di **accountability** si traduce nel rendere preventivamente conto, a tutti i soggetti interessati, circa gli obiettivi strategici e le modalità operative suddette.

Il processo di programmazione si sviluppa lungo tre fasi: programmazione di mandato, programmazione strategica e programmazione operativa. La programmazione di mandato si estrinseca nella predisposizione di un **Piano di Mandato**, aggiornabile dove necessario, a cura del Rettore. Tale documento contiene le missioni istituzionali da realizzare entro il termine del mandato del Rettore. La programmazione strategica si estrinseca nella predisposizione del **Piano Strategico** a cura dei Delegati ed incaricati del Rettore, la cui approvazione ed il cui aggiornamento spettano al Consiglio di Amministrazione previo parere del Senato Accademico. Tale documento ha orizzonte triennale, contiene gli obiettivi strategici e deve essere approvato entro il 30 giugno dell'anno precedente al primo anno del triennio, salvo slittamenti da motivare. A partire dal corrente anno, la programmazione operativa si estrinseca nella predisposizione, a cura del Direttore Generale e del personale tecnico-amministrativo competente, del **Piano Integrato di Attività e Organizzazione** (PIAO), previsto dall'art. 6 del D.L. n. 80/2021, convertito dalla L. 6 agosto 2021, n. 113, che accorpa in un unico atto gli obiettivi di performance, anticorruzione, trasparenza, fabbisogni di personale, azioni positive, organizzazione del lavoro agile, formazione, semplificazione e digitalizzazione, la cui approvazione ed il cui aggiornamento spettano al Consiglio di Amministrazione.

Figura 1- l'architettura programmatica di Unife



SEZIONE 1 – SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

L'Università degli Studi di Ferrara, con una storia di oltre 600 anni, fondata nel 1391 dal marchese Alberto V d'Este è una delle più antiche d'Italia; i primi insegnamenti attivati spaziavano dalla teologia e le connesse discipline filologiche, al diritto, alle scienze mediche, scientifiche e naturalistiche. Oggi, l'identità dell'Ateneo estense affonda le sue radici nella tradizione storica e culturale dell'Università, che ha accolto e formato sin dalla sua fondazione personalità illustri del mondo della cultura, delle arti e delle scienze

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

Il legame tra Ferrara e la sua università è tra i più antichi e saldi, e lo si respira nelle aule e le sale studio nei palazzi rinascimentali, nei giardini silenziosi tra un dipartimento e l'altro, nell'edificio industriale del Polo Scientifico Tecnologico affacciato sul Po.

Altri riferimenti salienti sulla storia di UNIFE al link <https://www.Unife.it/it/ateneo/passato-futuro/storia>

Statuto Organi di Governo, Organizzazione

Lo statuto dell'Università di Ferrara contiene ei principi generali di organizzazione e di funzionamento dell'Ateneo.

Lo statuto è consultabile al seguente link <https://www.Unife.it/it/ateneo/statuto-regolamenti/statuto>

Ruoli e funzioni degli Organi di Governo al seguente link <https://www.Unife.it/it/ateneo/organ-elezioni>

L'organizzazione dell'Ateneo è articolata in Amministrazione Centrale, Dipartimenti, Scuole, Centri e IUSS

Strutture

Struttura Organizzativa dell'Università degli Studi di Ferrara
Amministrazione centrale articolata in 7 Aree (24 Ripartizioni di linea di cui 5 in staff)
13 Dipartimenti
1 Facoltà di Medicina, Farmacia e Prevenzione
4 Meta-strutture amministrative
37 Centri di Ricerca
4 Laboratori del Tecnopolo
Istituto Universitario Studi Superiori (IUSS) – Ferrara 1391

Personale

Personale dell'Università di Ferrara			
	Donne	Uomini	Totale
Personale Docente di ruolo e Ricercatori	268	421	689
Docenti a contratto	136	181	317
Assegnisti	90	84	174
Dirigenti	3	1	4
Personale Tecnico Amministrativo	351	163	514
Totale	848	850	1.698

Fonte: DWH di ateneo estrazione 26/05/22

Offerta formativa

Offerta Formativa AA 2021/2022	Numero corsi attivati	Corsi di Laurea		
		triennale	Specialistica/magistrale	A ciclo unico
Architettura	3	1	1	1
Economia e Management	3	1	2	
Fisica e scienze della Terra	4	2	2	
Giurisprudenza	3	1		2
Ingegneria	7	3	4	
Matematica e Informatica	3	2	1	
Medicina Traslazionale e per la Romagna	7	3	2	2
Neuroscienze e Riabilitazione	9	7	2	
Scienze chimiche farmaceutiche e Agrarie	5	2	2	1
Scienze dell'Ambiente e della prevenzione				
Scienze della Vita e Biotecnologie	5	2	2	1
Scienze Mediche	7	6	1	
Studi Umanistici	9	5	4	
Totale corsi	65	35	23	7

Fonte: DWH di ateneo estrazione 26/05/22

Offerta formativa post laurea	
Master universitari	n. 17
Corsi di dottorato di ricerca	n. 13
Corsi di specializzazione	n. 31
Corsi di perfezionamento	n. 5
Totale corsi post laurea	n. 66

Fonte: DWH di ateneo estrazione 26/05/22

Studenti

Consistenze studentesche a.a. 2020/2021			
	totale	Di cui Femmine	% femmine
Iscritti corsi di laurea	28.083	16.920	60%
Iscritti corsi di Dottorato	361	187	52%
Iscritti corsi di Perfezionamento	82	49	60%
Iscritti master I° livello	243	181	74%
Iscritti master II° livello	455	304	67%
Iscritti a corsi di specializzazione	900	541	60%
Laureati a.a. 2020/2021	4.234	1.684	40%

Fonte: DWH di ateneo estrazione 26/05/22

Unife digitale

Unife digitale	
Oltre 350	punti di accesso alla rete wifi Unife
Oltre 8.000	utenti giornalieri alla rete wifi Unife
75	progetti di semplificazione
1	piattaforma di help online per studenti

SEZIONE 2 – VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

La missione istituzionale di ogni Amministrazione pubblica è la creazione di Valore Pubblico. Si genera Valore Pubblico quando vengono gestite le risorse a disposizione, in modo razionale e funzionale alla soddisfazione delle esigenze di utenti, stakeholders e cittadini.

Di seguito viene illustrata una breve analisi di contesto focalizzata sulle criticità che necessitano di interventi per migliorare la capacità di Unife di creare Valore Pubblico.

Analisi di contesto

Criticità

- necessità di aggiornamento delle competenze, di adeguamento dell'organico e di miglioramento del benessere organizzativo
- necessità di adeguamento delle relazioni istituzionali ai nuovi scenari e alle nuove sfide post emergenza sanitaria
- necessità di incrementare gli interventi di diritto allo studio anche per il sostegno al reddito delle famiglie e per ridurre le disuguaglianze
- necessità di migliorare i servizi attraverso la loro semplificazione e digitalizzazione

- necessità di migliorare i servizi di orientamento in ingresso al fine di ridurre il tasso di abbandono e migliorare la regolarità degli studi degli studenti
- necessità di potenziare i servizi di orientamento in uscita e di placement per migliorare i livelli di occupazione
- necessità di incrementare le competenze linguistiche di personale e studenti
- necessità di migliorare il supporto tecnico e amministrativo alla ricerca al fine di aumentare la competitività del Paese
- necessità di razionalizzare l'utilizzo degli spazi e di migliorarne l'accessibilità e la sicurezza
- necessità di migliorare la misurazione delle performance e degli impatti delle politiche

Condizionamenti

- vincoli di bilancio
- vincoli normativi per gli acquisti di beni e servizi
- vincoli per il reclutamento

Opportunità

- fondi PNRR
- piani straordinari, decreti ministeriali, PRO3, dipartimenti di eccellenza 2023-2027
- ampia disponibilità di corsi di formazione
- semplificazione procedure di reclutamento
- sinergie con gli attori del territorio per obiettivi comuni e trasversali

Sottosezione di programmazione - Valore pubblico

In questa sottosezione è individuata una selezione di obiettivi generali e specifici di creazione di Valore Pubblico presenti nei documenti di programmazione attualmente in uso.

Per quel che riguarda gli **obiettivi generali**, si ritiene opportuno indicare quelli di sistema, ossia gli obiettivi previsti dal DM 289/2021 "linee generali d'indirizzo della programmazione delle università - 2021-2023" corredati degli indicatori ritenuti prioritari per la valutazione periodica dei risultati ottenuti dagli atenei.

Per quel che riguarda gli **obiettivi specifici** in questa sottosezione è individuata una selezione di obiettivi presenti nel Piano Strategico dell'Ateneo 2022-2024 (<https://www.Unife.it/it/ateneo/piano-strategico/piano-strategico/piano-strategico>) riferiti a:

- accessibilità
- disabilità
- pari opportunità
- semplificazione e digitalizzazione
- sostenibilità

Obiettivi generali (DM 289/2021 – PRO3)

- 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

Obiettivi specifici (Piano Strategico UNIFE 2022-2024)

Accessibilità

- . continuare ad assicurare gli stanziamenti per la realizzazione di interventi di edilizia e manutenzione volti ad eliminare le barriere architettoniche presso le diverse strutture di Unife.

Disabilità

- . inserimento dei temi disabilità, pari opportunità e benessere nell'offerta didattica dei cds, previa sensibilizzazione, informazione e formazione della comunità UNIFE
- . rafforzare i rapporti con i tavoli tematici del territorio (riguardanti disabilità, pari opportunità e benessere) e i rapporti con la rete nazionale dei Comitati Unici di Garanzia

Pari opportunità

- . inserire l'obiettivo dell'inclusione e delle pari opportunità all'interno dei documenti di programmazione di bilancio e della performance, in modo da potenziare l'efficacia delle politiche di Unife in questo ambito

Semplificazione e Digitalizzazione

- . miglioramento dei processi interni
- . digitalizzazione delle sedute degli Organi
- . semplificazione e digitalizzazione dei processi di gestione documentale e conservazione
- . sviluppo nuovi servizi innovativi a supporto della didattica
- . miglioramento dei servizi agli studenti
- . semplificazione e digitalizzazione dei processi a supporto all'internazionalizzazione
- . digitalizzazione dei processi della ricerca
- . miglioramento dei processi di programmazione e controllo
- . semplificazione e digitalizzazione dei processi a supporto degli acquisti
- . gestione digitale degli ordini di materiale bibliografico
- . semplificazione caricamento atti di gara sul portale Amministrazione Trasparente

Sostenibilità

- . Rafforzare la presenza delle tematiche della sostenibilità nelle attività di formazione e di ricerca, tramite:
 - . strategia di inter e multidisciplinarietà integrata, continuando dalle esperienze attuali;
- . Potenziamento e promozione istituzionale delle buone pratiche Unife di sostenibilità attraverso:
 - . l'incremento dell'efficienza energetica
 - . l'uso di risorse rinnovabili,
 - . la diminuzione dei rifiuti e di materiali dannosi per l'ambiente anche tramite pratiche di prevenzione
 - . la mobilità sostenibile
 - . l'inserimento di elementi di sostenibilità nei contratti di acquisto
 - . azioni su bandi nazionali ed europei, tavoli di ricerca interni, didattica inter disciplinare (LM PHD; master)

Indicatori di impatto obiettivi generali (indicatori prioritari PRO3)

Obiettivo A: Ampliare l'accesso alla formazione universitaria	Obiettivo B: Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del paese, guidando la transizione digitale ed ecologica	Obiettivo C: Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	Obiettivo D: Essere protagonisti di una dimensione internazionale	Obiettivo E: Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università
a) Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente	a) Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti	a) Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio	a) Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale"	a) Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei Professori reclutati
b) Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivato	b) Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi	b) Rapporto studenti regolari/Docenti e riduzione di tale rapporto	b) Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	b) Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e b) sul totale dei docenti

Indicatori di impatto obiettivi specifici

L'individuazione degli indicatori di impatto degli obiettivi specifici, del loro valore iniziale e della fonte dei dati, sarà oggetto di uno specifico obiettivo individuale assegnato a ciascun Dirigente e titolare di posizione organizzativa di categoria EP per l'anno 2022, al fine di poterli inserire nel prossimo PIAO 2023-2025.

Sottosezione di programmazione – Performance

Il sistema della performance introdotto con il D.lgs 150/2009 e successivamente modificato dal D.lgs 74/2017 costituisce l'insieme dei soggetti, processi e strumenti grazie ai quali le pubbliche amministrazioni, ivi compresa l'Università degli Studi di Ferrara, programmano, misurano, valutano e rendicontano le proprie performance organizzative e individuali.

Su questa base, la performance individuale rappresenta il contributo del singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione; la performance organizzativa permette di programmare, misurare e valutare come l'organizzazione consapevole della quantità e della qualità delle risorse a

disposizione (stato delle risorse e salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo economico e razionale per erogare servizi in linea con le attese degli utenti al fine ultimo di creare valore pubblico, ossia migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e stakeholder. Il valore pubblico rappresenta pertanto l'insieme equilibrato degli impatti ottenuto tramite performance efficaci ed efficienti, tenuto conto dello stato delle risorse. Otteniamo quindi Valore Pubblico, quanto grazie al miglioramento delle nostre performance, il livello di benessere dei nostri utenti e stakeholder e il nostro livello di salute sono superiori rispetto alle condizioni di partenza.

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

- I. Istituzionale
- II. Organizzativa (intero ente e singole strutture)
- III. Individuale

Per "**performance istituzionale**" si intende la performance dell'Ateneo in quanto Istituzione volta a fornire servizi di didattica, ricerca e terza missione. La "performance istituzionale" si sostanzia nelle missioni di mandato e nelle politiche strategiche per conseguire le stesse; il raggiungimento della performance istituzionale viene valutato tramite il grado di conseguimento degli obiettivi strategici in modo funzionale alle missioni istituzionali e alla creazione di "Valore Pubblico". Per il 2022 la performance istituzionale coincide con il raggiungimento degli obiettivi generali e specifici indicati nel paragrafo precedente.

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

Il raggiungimento della performance organizzativa viene valutato su base annuale e pluriennale; il Piano della Integrazione specificherà l'orizzonte temporale di ciascun livello di performance.

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

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

Gli obiettivi di performance organizzativa e individuale sono elencati nell'ALLEGATO 1 del presente Piano nel quale sono evidenziati:

- la coerenza e la logica a cascata tra obiettivi strategici ↓ obiettivi operativi
- i collegamenti tra performance → anticorruzione-trasparenza
- i collegamenti tra performance → semplificazione-digitalizzazione
- i collegamenti tra performance → bilancio

Sottosezione di programmazione - Rischi corruttivi e trasparenza

La gestione dei rischi rappresenta l'insieme coordinato e sistemico di azioni, continuamente aggiornate, funzionale al rispetto degli obiettivi dell'Università degli Studi di Ferrara, volto a identificare e gestire rischi di diversa natura, compresi i rischi corruttivi, con lo scopo di creare e preservare valore per l'Università e per i suoi utenti e stakeholder.

Se da un lato quindi il Performance Management aumenta la probabilità e la misura della creazione di Valore Pubblico, dall'altro il sistema di Corruption Risk Management diminuisce la probabilità e la misura dell'erosione di tale Valore.

A partire dalla fase di valutazione e trattamento dei rischi, diventa pertanto importante saper integrare gli obiettivi strategici con i rischi che presentano una classificazione di tipo strategico e che quindi incidono sulla capacità di raggiungere gli obiettivi strategici. Allo stesso modo, è necessario integrare gli obiettivi operativi annuali con i rischi che presentano una classificazione di tipo operativo e che incidono sulla capacità di raggiungere gli obiettivi operativi.

Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di cui all'ALLEGATO 2 è il documento che fornisce una valutazione del livello di esposizione dell'amministrazione al rischio di corruzione e indica gli interventi organizzativi ovvero le misure volte a prevenire il medesimo rischio.

SEZIONE 3 – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Sottosezione di programmazione - Struttura organizzativa

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

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

All'interno dei Dipartimenti, i Segretari Amministrativi rispondono funzionalmente ai Direttori di Dipartimento e gerarchicamente ai rispettivi Coordinatori di Meta-Struttura; mentre il personale con profilo tecnico dipende direttamente dal Direttore del Dipartimento che ai sensi dell'art. 36 dello Statuto svolge funzioni dirigenziali.

Sottosezione di programmazione - Organizzazione del lavoro agile

Il presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) illustra il programma di sviluppo previsto nel triennio 2022-2024 dell'applicazione progressiva e graduale all'interno di Unife di una nuova organizzazione del lavoro, definita mediante accordo tra le parti, che viene resa in parte all'esterno della sede di lavoro e dei locali dell'Amministrazione, senza una postazione fissa e senza preciso vincolo di orario, in accordo con quanto disciplinato dalla normativa in materia, espressamente per la Pubblica Amministrazione.

Tale modalità di lavoro si basa su una maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria attività, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.

Il presente POLA è redatto in coerenza con le Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica e con il Regolamento per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità lavoro agile o smart working dell'Università degli Studi di Ferrara.

A seguire vengono indicati i fattori abilitanti (salute organizzativa, salute professionale, salute digitale, salute economico-finanziaria), gli obiettivi dell'amministrazione in termini di performance e di impatto.

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2021 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2023	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2024	
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA						
	Organizzazione per processi	Presenza di un'organizzazione per processi	<i>Mappatura processi</i> <i>Semplificazione e Digitalizzazione processi (si veda Piano Semplificazione Digitalizzazione)</i>	<i>Omogeneizzazione mappatura I livello e inizio mappatura di II livello</i>	<i>Semplificazione e Digitalizzazione</i> <i>(si veda Piano di Semplificazione e Digitalizzazione)</i>	<i>Semplificazione e Digitalizzazione</i> <i>(si veda Piano di Semplificazione e Digitalizzazione)</i>	
		Presenza di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile	<i>Presente nell'Ufficio Formazione e Benessere</i>	si	si	si	
	SALUTE PROFESSIONALE						
	Formazione per un nuovo modello organizzativo del lavoro	% di personale formato sulla sicurezza informatica	0%	100%			
		% di smart worker che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche sul lavoro agile	0%	100%			

SALUTE DIGITALE							
	Dotazioni tecnologiche	% di personale in lavoro agile dotato di PC di ateneo		100%			
		Assenza/Presenza di un sistema VPN	sì	sì	sì	sì	
		Assenza/Presenza di sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	sì	sì	sì	sì	
		% di smart worker che utilizzano sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	100%	100%	100%	100%	
	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA						
	Costi per formazione e investimenti in strumenti e infrastrutture	€ Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile					
		€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile					
NOTE							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2021 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2023	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2024	
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	QUANTITA'						
	Implementazione graduale del lavoro agile post emergenziale	% lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali	0%	Almeno il 5%	Almeno il 15%	Almeno il 20%	
	QUALITA'						
	Soddisfazione dei responsabili di struttura del lavoro agile dei propri collaboratori	Valutazione performance comportamentali	sì	sì	sì	sì	
NOTE							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2021 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2023	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2024	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ						
	Riduzione costi	Δ assenze (per malattia breve, permessi, aspettative)		Almeno - 5% rispetto al 2019			
		Δ straordinario		Almeno - 5% rispetto al 2019			
		Δ costi per carta, pulizie, riscaldamento, telefonia in coerenza con il monitoraggio ministeriale		Almeno - 5% rispetto al 2019			
	EFFICIENZA						
	Mantenimento dei costi rapportati all'output dei servizi	Rilevazione di efficienza progetto Good Practice	sì	sì	sì	sì	
EFFICACIA							
Mantenimento della soddisfazione degli utenti dei servizi	Indagine di customer satisfaction Studenti, Docenti e PTA	sì	sì	sì	sì		
NOTE							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2021 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2023	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2024	
IMPATTI	IMPATTO SOCIALE						
	Conciliazione vita-lavoro	Indagine qualitativa di valutazione – con informazioni di genere		Sì	Sì	Sì	
	IMPATTO AMBIENTALE						
	Riduzione emissione CO2	Sondaggio su quale mezzo viene utilizzato					
	IMPATTO ECONOMICO						
	€ risparmiati per riduzione costi di trasferimento casa-lavoro	[# totale gg di sw fruite*distanza casa-lavoro media (km)*€/km] €/km: per i costi di percorrenza viene utilizzata una fonte ACI per autovetture					
IMPATTI INTERNI							
Miglioramento del benessere organizzativo	Indagine qualitativa di valutazione						
NOTE							

Sottosezione di programmazione - Piano triennale dei Fabbisogni di Personale

Il piano dei fabbisogni di personale dell'Ateneo 2022-2024 risponde principalmente alle esigenze emerse, nel corso del 2021, a seguito dell'analisi di contesto esterno ed interno di riferimento svolta con il contributo dei prorettori, delegati, direttori di dipartimento, dirigenti e titolari di posizione organizzativa e pertanto risulta maggiormente dettagliato con riferimento al 2022.

Nel corso del triennio l'attuale organizzazione dell'Ateneo sarà comunque rivisitata al fine di renderla maggiormente funzionale al raggiungimento degli obiettivi espressi nei documenti di programmazione con particolare riferimento al miglioramento della qualità dei servizi offerti e alla creazione di valore pubblico.

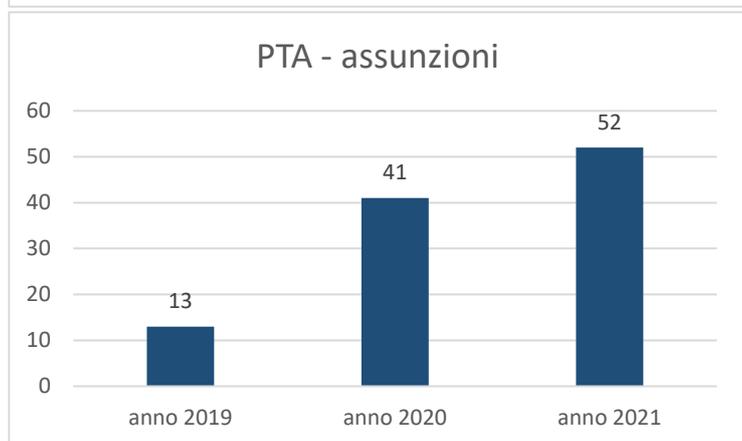
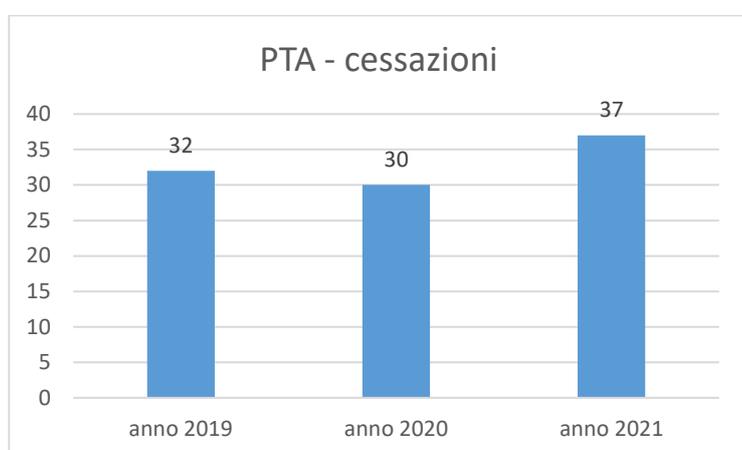
I criteri di riorganizzazione saranno guidati da logiche di semplificazione e digitalizzazione, anche al fine di giungere a sinergie nell'ambito dell'organizzazione del lavoro per processi.

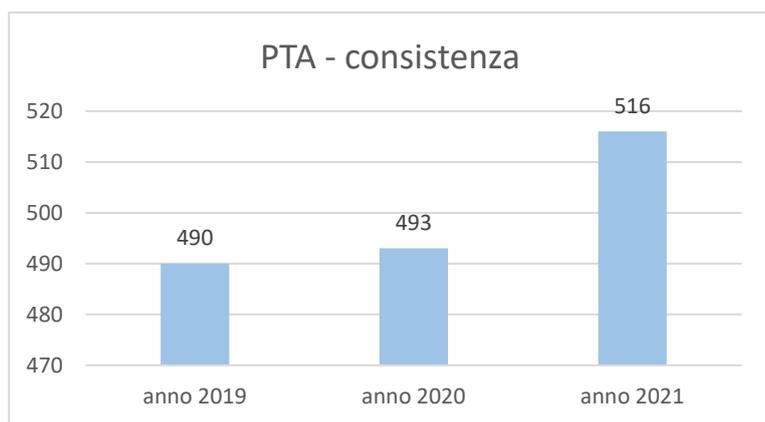
Con riferimento alle capacità assunzionali e i relativi vincoli di spesa, nell'ambito universitario si fa riferimento ad un'unità di misura denominata punto organico (PO) che rappresenta il valore medio a livello di sistema del costo attribuito al Professore di I fascia che funge come parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche. In particolare per il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, i Punti Organico si traducono in:

- 1 unità di personale con inquadramento dirigenziale = 0,65 PO;
- 1 unità di personale con inquadramento EP = 0,4 PO;
- 1 unità di personale con inquadramento D = 0,3 PO;
- 1 unità di personale con inquadramento C = 0,25 PO;
- 1 unità di personale con inquadramento B = 0,2 PO.

Il documento di fabbisogno di personale per il triennio approvato dagli organi accademici contemporaneamente all'approvazione del bilancio di previsione ha finalizzato all'assunzione di personale tecnico-amministrativo punti organico per il 2022 pari a 10,5 corrispondenti allo stimato riconoscimento del 100% del relativo turn over. Per il biennio successivo sono stati preventivati, secondo la medesima logica, un totale di punti organico pari a 3,6 per il 2023 e 3, 25 per il 2024. Alla data di redazione del presente documento non risulta ancora effettuata l'assegnazione definitiva delle capacità assunzionali per il 2022 da parte del MUR.

Tali dotazioni potranno essere incrementate sulla base di Piani straordinari di reclutamento personale universitario per il 2022-2026.





Le cessazioni previste per il triennio 2022-2024 corrispondono

	n. cessazioni PTA
2022	13
2023	8
2024	15

Il fabbisogno di personale ha natura qualitativa e quantitativa, con riferimento all'aspetto quantitativo la tabella che segue illustra le necessità correlate ai risultati da raggiungere in termini di priorità strategiche, miglioramento organizzativo, turn-over e risposte alle esigenze derivanti da modifiche del modello organizzativo con il dettaglio delle modalità di copertura:

ANNO	FABBISOGNI			STRATEGIA DI COPERTURA DEL FABBISOGNO
anno di assunzione	n. unità	categoria	causale	strategia di copertura
2022	8	EP	<ul style="list-style-type: none"> - priorità strategica - miglioramento della qualità dei servizi - sostituzione cessazione - modifica modello organizzativo 	<ul style="list-style-type: none"> - concorso - mobilità esterna - scorrimento graduatoria anche di altre amministrazioni - progressione economica verticale
2022	24	D	<ul style="list-style-type: none"> - priorità strategica - miglioramento della qualità dei servizi - sostituzione cessazione - modifica modello organizzativo 	<ul style="list-style-type: none"> - concorso - mobilità esterna - scorrimento graduatoria anche di altre amministrazioni - progressione economica verticale
2022	49	C	<ul style="list-style-type: none"> - priorità strategica - miglioramento della qualità dei servizi - sostituzione cessazione - modifica modello organizzativo 	<ul style="list-style-type: none"> - concorso - mobilità esterna - scorrimento graduatoria anche di altre amministrazioni - mobilità interne

2023	4	EP	- priorità strategica - miglioramento della qualità dei servizi - sostituzione cessazione - modifica modello organizzativo	- concorso - mobilità esterna - scorrimento graduatoria - progressione economica verticale
2023	5	D	- priorità strategica - miglioramento della qualità dei servizi - sostituzione cessazione - modifica modello organizzativo	- concorso - mobilità esterna - scorrimento graduatoria - progressione economica verticale
2023	10	C	- priorità strategica - miglioramento della qualità dei servizi - sostituzione cessazione - modifica modello organizzativo	- concorso - mobilità esterna - scorrimento graduatoria - progressione economica verticale
2024	1	EP	- miglioramento della qualità dei servizi	- concorso
2024	4	D	- miglioramento della qualità dei servizi	- concorso
2024	5	C	- miglioramento della qualità dei servizi	- concorso

Il fabbisogno indicato per gli anni 2023 e 2024 sarà oggetto di aggiornamento in occasione dell'approvazione del bilancio triennale di previsione 2023-2025.

Nel corso del triennio saranno altresì effettuate mobilità interne e rotazioni ordinarie ai sensi della Legge n. 190/2012, a supporto di queste operazioni sarà curata una specifica attività di formazione e affiancamento.

Nel corso del triennio proseguirà l'esternalizzazione del servizio di portierato e vigilanza in corrispondenza delle cessazioni di personale di ruolo.

L'attività di formazione rappresenta il principale strumento di riqualificazione e potenziamento delle competenze per rispondere all'aspetto qualitativo del fabbisogno.

Sottosezione di programmazione - Piano triennale della Formazione

La formazione è una leva del cambiamento finalizzata alla creazione di Valore Pubblico.

La formazione è uno strumento fondamentale per promuovere e proteggere la salute organizzativa dell'ente e perseguire il miglioramento del benessere economico-sociale e ambientale dei destinatari delle politiche e dei servizi messi in atto dall'ente stesso. In quest'ottica, l'Università degli Studi di Ferrara intende promuovere una congiunta ed equilibrata crescita sia del personale che dell'amministrazione in modo da assicurare la capacità di dare un contributo sempre più adeguato allo sviluppo sociale-economico e ambientale.

La formazione può e deve porsi come strumento cardine per favorire e diffondere i processi di apprendimento e la creazione di una comunità di conoscenza che possa costituire un patrimonio comune.

L'emergenza pandemica ha segnato un cambio di paradigma poiché ha fatto emergere il ruolo centrale della formazione e la necessità, non più procrastinabile, di investire sullo sviluppo delle competenze del personale e di una cultura organizzativa che possa porsi come leva strategica del cambiamento e della ripresa economica e sociale. In questa prospettiva "valorizzare capitale umano e conoscenza significa, infatti, aumentare

produttività ed efficienza, ma anche fiducia, legalità e reale trasformazione e assicurare l'innovazione sostenibile dei processi e dei servizi" (linee programmatiche Ministro Brunetta)

La formazione riveste dunque un ruolo essenziale sia per ridurre le resistenze interne al cambiamento, sia per contribuire a realizzare un consapevole intervento delle politiche dell'ente e di conseguenza a migliorare il benessere e la qualità della vita di utenti e stakeholder, ossia a creare valore pubblico.

In quest'ottica, l'Università degli Studi di Ferrara già nel corso del 2021, ha messo in atto diverse azioni volte al rafforzamento della formazione del personale tecnico amministrativo, in particolare:

- ha fatto realizzare una dashboard personalizzata con logo, tracciamento del progresso e reportistica destinata alla formazione del personale tecnico amministrativo;
- ha aderito al Progetto Syllabus del Dipartimento della Funzione Pubblica che mette a disposizione una piattaforma online per la rilevazione dei gap di competenze individuali e la successiva erogazione della formazione ad hoc
- ha siglato il Protocollo d'Intesa con il Ministro della Pubblica Istruzione, on. Renato Brunetta all'interno dell'iniziativa "PA110 e lode" con l'obiettivo di definire un piano strategico unico formativo per il rafforzamento delle conoscenze e delle competenze del proprio personale.

L'Università degli Studi di Ferrara ritiene altresì imprescindibili alcuni importanti presupposti affinché la formazione sia realmente una leva del cambiamento finalizzata alla creazione di valore pubblico:

- un'attenta analisi del contesto che consenta di mappare il fabbisogno formativo
- la programmazione di un piano della formazione che sia da un lato in linea con le politiche e la programmazione strategica dell'Università, dall'altro sia in grado di accompagnare il personale e l'amministrazione nel suo complesso verso l'innovazione e la sostenibilità di tutte le attività e i servizi che caratterizzano l'Università degli Studi di Ferrara
- il monitoraggio della formazione per mettere in atto eventuali azioni correttive, rimodulare interventi formativi sulla base di esigenze non previste
- la valutazione della formazione per verificare i risultati conseguiti, gli scostamenti rispetto al piano iniziale, predisporre il successivo piano formativo sulla base delle evidenze emerse
- la rendicontazione della formazione per informare da un lato utenti e stakeholder interni ed esterni del lavoro svolto, dall'altro per diffondere buone pratiche e l'importanza della condivisione come presupposto per il miglioramento continuo e la realizzazione di quel cambiamento finalizzato alla creazione di valore pubblico

Il Piano della Formazione, ALLEGATO 3 del presente documento, è stato messo a punto sulla base di quanto sopra esposto, non vuole rappresentare un punto di arrivo bensì di partenza e per tale motivo sarà suscettibile di eventuali rimodulazioni qualora si rendessero necessarie all'interno del PIAO nell'ottica del miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati.

Sottosezione di programmazione - Piano Semplificazione e Digitalizzazione

La semplificazione e la digitalizzazione sono strumenti di riforma della PA per renderla più vicina alle esigenze degli utenti e dei cittadini in generale.

La digitalizzazione amplia infatti i canali di accesso ai servizi della PA, rende i processi più trasparenti e controllabili e riduce i rischi di corruzione.

La digitalizzazione inoltre permette l'automatizzazione dei compiti più ripetitivi, liberando risorse che possono essere destinate a servizi non standard e a maggiore valore aggiunto

In coerenza con il Piano di semplificazione e digitalizzazione 2019/21, anche il piano 2022/24 si pone l'obiettivo di integrarsi con il Piano strategico dell'Ateneo e con il Piano della performance. Oltre a ciò, ove possibile, i progetti inseriti nel piano saranno collegati anche alla mappatura dei processi del 2020/21. Il piano si pone come strategia coordinata diretta a garantire lo sviluppo coerente del processo di trasformazione digitale. In particolare persegue le seguenti finalità:

- produzione, gestione e conservazione di documenti e fascicoli digitali, nell'ottica di riduzione dell'archivio ibrido, basato sulla compresenza di documenti analogici e digitali;
- reingegnerizzazione di processi (semplificazione e /o digitalizzazione), tramite diagrammi di flusso, per disegnare i processi, e matrici RACI, per evidenziare il rapporto attività/responsabilità;
- produzione di servizi on line semplici e integrati a favore di utenti esterni ed interni.

Il piano, in continuità con quello del triennio precedente, prevede di:

- digitalizzare alcune serie documentali (ad es. i registri e diari dei docenti), ma anche di esaminare e risolvere alcune questioni aperte su digitalizzazioni già avviate (ad es. contratti, verbali e acquisti);
- conservare i documenti informatici attraverso la sottoscrizione di accordi di versamento con il soggetto conservatore esterno (CINECA);
- assegnare e gestire le firme digitali;
- reingegnerizzare di alcuni processi;
- sviluppare i servizi digitali a favore degli utenti con sviluppo di modulistica online
- semplificare alcune attività nel settore della ricerca e della III missione;
- dare avvio e/o completare l'uso corretto di applicativi già acquistati dall'Ateneo (ad es: U-BUY, U-GOV Formazione, Missioni Web)

Per la trasformazione digitale è necessaria l'assegnazione di responsabilità e compiti.

A livello politico è stato individuato il Delegato per la Trasformazione digitale.

A livello organizzativo agisce la Ripartizione Semplificazione e digitalizzazione e gli uffici che la compongono: Transizione al digitale, Protocollo, Archivio, Protezione dati.

Oltre ai ruoli specifici previsti dalla normativa vigente (Responsabile della transizione digitale, Responsabile della gestione documentale, Responsabile della conservazione, Responsabile per la protezione dei dati) è stato creato un gruppo di lavoro per il piano di semplificazione e digitalizzazione con lo scopo di valutare l'inserimento dei progetti nel piano di semplificazione e monitorarne l'andamento.

La trasformazione digitale si prefigge di realizzare obiettivi di efficienza, efficacia, economicità, imparzialità, trasparenza e semplificazione.

I pro e i contro sono sintetizzati nella seguente tabella:

Vantaggi attesi	Problematiche aperte
Migliori servizi all'utenza	Costi degli applicativi e della loro integrazione
Consapevolezza dei processi lavorativi	Interoperabilità fra applicativi incompleta
Procedure condivise e più omogenee	Criticità del processo di conservazione
Gestione ordinata dei documenti, per fini pratici, giuridici e di memoria storica	Criticità nella consultazione dei documenti
Risparmio di tempo: automazione o parziale automazione dei processi	Complessità della trasformazione digitale: cambiamento culturale e modifica delle prassi lavorative in uso
Risparmio di carta: digitalizzazione dei documenti	
Risparmio di ulteriori spazi fisici per la conservazione dei documenti analogici	

Il Piano di Semplificazione e Digitalizzazione completo costituisce l'ALLEGATO 4 al presente Piano.

Sottosezione di programmazione - Piano di Uguaglianza di Genere

L'Università degli Studi di Ferrara ha una tradizione decennale nella redazione del Bilancio di genere (BdG), uno dei punti cardine del Piano Triennale di Azioni Positive (PAP), fin dal 2011. Partito dapprima come apposita sezione all'interno del Bilancio sociale, è stato successivamente elaborato come documento autonomo. L'obiettivo del Bilancio di genere è di analizzare e valutare in ottica di genere le scelte politiche attuate, così da stabilire efficacia delle azioni programmate e riconoscere le criticità dell'Ateneo rispetto al principio delle pari opportunità, per infine definire le principali azioni di miglioramento. Il Bilancio di genere si inserisce nella programmazione delle politiche interne con l'intento di garantire una maggiore efficacia, trasparenza, equità e redistribuzione delle risorse pubbliche a vantaggio dell'intera comunità universitaria.

L'Università degli Studi di Ferrara ha quindi reso il Bilancio di genere un'esperienza "ordinaria", inserita nelle procedure amministrative e programmatiche dell'Ateneo così da confermare la stretta connessione di questo strumento con il processo più generale di Bilancio e con il Ciclo della Performance. In maniera analoga, il Gender Equality Plan di cui all'ALLEGATO 5 si inserisce all'interno del ciclo di programmazione dell'Ateneo e si coordina con il Piano di Azioni Positive e il Bilancio di Genere.

SEZIONE 4 - MONITORAGGIO

Da oltre 15 anni l'Università di Ferrara partecipa al progetto Good Practice, gestito dal Politecnico di Milano, che mira a valutare l'efficacia e l'efficienza dei servizi del nostro Ateneo, al fine di ottenere importanti indicazioni per il loro miglioramento. A tale scopo vengono annualmente intervistati gli utenti interni ed esterni dei servizi; i risultati sono messi in relazione con quelli raggiunti dagli altri Atenei partecipanti al progetto e pubblicati sul portale di Unife all'indirizzo

La rilevazione di **customer satisfaction** (CS) rappresenta lo strumento per il coinvolgimento degli utenti finali nella valutazione della performance dell'Ateneo, previsto dal D.Lgs. 150/2009 così come modificato dal D.Lgs. 74/2017.

A tale scopo, si rivolge alle tre principali categorie di stakeholder:

- il personale docente, i dottorandi e gli assegnisti,
- il personale tecnico-amministrativo,
- gli studenti. Il questionario studenti è a sua volta distinto tra studenti del I anno e degli anni successivi in quanto, oltre ai servizi comuni alle due categorie, sono state introdotte domande ad hoc per ciascuna rilevazione. In particolare, gli studenti del primo anno sono stati chiamati ad esprimere il proprio giudizio in merito al servizio di orientamento in entrata, mentre gli studenti degli anni successivi esprimono il proprio livello di soddisfazione per il servizio di job placement e di internazionalizzazione.

Il **monitoraggio** delle sottosezioni "**Valore pubblico**" e "**Performance**", avverrà secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo n. 150 del 2009 mentre il monitoraggio della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza", secondo le indicazioni di ANAC.

In relazione alla Sezione "**Organizzazione e capitale umano**" il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance sarà effettuato su base triennale dal Nucleo di valutazione.

ALLEGATI

ALLEGATO 1 – Piano della performance

ALLEGATO 2 – Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza

ALLEGATO 3 – Piano Triennale della Formazione

ALLEGATO 4 – Piano di Semplificazione e Digitalizzazione

ALLEGATO 5 – Piano di Uguaglianza di Genere (Gender Equality Plan - GEP)