

UniFE

Università degli Studi di Ferrara

PIANO INTEGRATO

2019 -2021

Approvato dal Consiglio di Amministrazione
il 30 gennaio 2019

Sommario

1.	INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO.....	3
1.1	POSIZIONAMENTO NEL QUADRO NAZIONALE ED INTERNAZIONALE.....	3
1.2	PUNTI DI FORZA E AREE DI MIGLIORAMENTO.....	4
1.3	OSSERVAZIONI E RACCOMANDAZIONI DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE.....	5
1.4	CUSTOMER SATISFACTION SERVIZI TECNICO – AMMINISTRATIVI.....	5
1.5	LINEE DI SVILUPPO.....	7
1.6	POLITICHE DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITA'.....	9
1.7	I TRE LIVELLI DI PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FERRARA.....	10
2.	LA PERFORMANCE ISTITUZIONALE.....	11
2.1	OBIETTIVI DI PERFORMANCE ISTITUZIONALE.....	11
3.	LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	12
3.1	OBIETTIVI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	13
4.	LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	14
4.1	OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	15
1.	INTEGRAZIONE E COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA.....	16
2.	AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	18
3.	PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA.....	19

1. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

1.1 POSIZIONAMENTO NEL QUADRO NAZIONALE ED INTERNAZIONALE

L'Università di Ferrara migliora le sue posizioni nelle classifiche nazionali e si conferma in quelle internazionali.

Nella classifica del **Censis – Repubblica**, UniFe sale di due posizioni andando ad occupare l'11a posizione tra gli Atenei di medie dimensioni (quelli tra i 10.000 e i 20.000 iscritti), grazie a miglioramenti e conferme degli indicatori rilevati: numero di posti erogati, borse di studio e agevolazioni, strutture e aule, comunicazione e servizi digitali, internazionalizzazione.

Scendendo ad analizzare la classifica per aree disciplinari, la lente di ingrandimento del Censis ha preso in esame anche le singole aree disciplinari, suddivise per lauree triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico, valutate sulla base delle progressioni di carriera e dell'internazionalizzazione di studentesse e studenti.

Si sono aggiudicati il primo posto assoluto all'interno delle rispettive aree disciplinari i corsi triennali di UniFe nel settore letterario umanistico (per il secondo anno consecutivo) e la laurea a ciclo unico in Architettura, prima nella propria categoria da oltre dieci anni.

Numerose le aree disciplinari che fanno registrare ottimi piazzamenti.

Rispetto al parametro della progressione di carriera (tasso di persistenza tra I e II anno, di iscritti regolari e di laureati nei tempi previsti), si piazzano al 3° posto assoluto su 34 le triennali di area Chimico Farmaceutica; 4° su 30 la laurea in Scienze motorie e 12° su 40 Atenei le triennali di Ingegneria.

Alte nelle classifiche stilate sulla base dell'internazionalizzazione (mobilità studenti, Università ospitanti, iscritti internazionali), le lauree di area letterario-umanistico, di area scientifica (Fisica, Informatica, Matematica), Farmacia e di nuovo Architettura.

Ottima posizione infine per il settore Geo-Bio (che comprende le Biotecnologie, Geografia, Scienze biologiche, Scienze e tecnologie per l'ambiente e la natura, Scienze geologiche) anche per i raggruppamenti relativi alle lauree magistrali, per la prima volta presi in esame.

Nelle classifiche internazionali UniFe scala la **Qs World University Rankings**, la più conosciuta classifica mondiale degli Atenei. Come riportato dal quotidiano La Repubblica, l'Università di Ferrara "migliora decisamente" la propria posizione (701-750) nella Qs World University Rankings, la più conosciuta delle classifiche mondiali degli Atenei, nella quale compaiono trenta università italiane, L'Università di Ferrara nella QS World University Rankings.

Nella classifica dell'**Academic Ranking of World**, una società di Shanghai, che ogni anno stila la classifica dei migliori Atenei del mondo confrontando diversi fattori dalla ricerca ai risultati ottenuti degli studenti, tra la posizione 300 e la 400 troviamo cinque università italiane tra queste Ferrara insieme a Milano Bicocca, Palermo, Parma e il San Raffaele di Milano.

Ottima prestazione dell'Università di Ferrara nella **World University Rankings 2019**, la classifica delle migliori Università del mondo stilata dal Times Higher Education (THE), una delle voci più autorevoli sull'eccellenza accademica.

UniFe è tra i primi 20 Atenei italiani a figurare nella classifica mondiale, che ogni anno valuta 1250 Università secondo indicatori di qualità dell'insegnamento, della ricerca, del trasferimento delle conoscenze e delle prospettive internazionali. Nella classifica complessiva, l'Ateneo estense guadagna circa 100 posizioni rispetto all'anno precedente e rientra nella fascia di punteggio 401-500.

L'Università di Ferrara ottiene risultati rilevanti anche nella **European Teaching Rankings 2018**, dedicata alle Università europee e focalizzata sul tema dell'insegnamento, dell'apprendimento e dell'interazione con lo staff. In questo caso UniFe si classifica tredicesima tra gli Atenei italiani e rientra nella fascia 125-150 nella valutazione globale delle oltre 500 università d'Europa.

Nella nuova classifica internazionale “RUR- Round University Ranking” realizzata da un’agenzia specializzata della Federazione russa che prende in considerazione le “Technical Sciences”, considerando la performance delle migliori 780 università mondiali, nel 2018 UniFe è risultata posizionata al 409° posto rispetto al 461° del 2017.

1.2 PUNTI DI FORZA E AREE DI MIGLIORAMENTO

Un’analisi della situazione attuale del nostro Ateneo è riassumibile nella tabella sottostante:

FONTI INTERNE

PUNTI DI FORZA
eccellenze documentate anche da VQR (e non solo) in attività di ricerca
ottimi dottorati di ricerca
buona offerta didattica e multidisciplinarietà
buona integrazione con la città e il territorio sia in ambito tecnico-scientifico che umanistico
numero di studentesse e studenti in aumento
qualità della vita in città

AREE DI MIGLIORAMENTO
numero di docenti relativamente basso e corpo docente anziano
livello di internazionalizzazione frammentato e migliorabile
procedure amministrative complesse
efficienza dei processi interni migliorabile
capacità di attrarre finanziamenti esterni migliorabile
comunicazione e valorizzazione dell’immagine
elevato tasso di abbandono

FONTI ESTERNE

OPPORTUNITA' E OBIETTIVI
mantenere il ruolo di Università di Formazione e di Ricerca
puntare sull’inserimento di docenti giovani e di spessore internazionale
attrarre studentesse e studenti e laureati stranieri
incrementare l’uso delle tecnologie informatiche per semplificare le procedure amministrative
fare rete con altri Atenei
razionalizzare l’uso delle risorse
politiche per la qualità (AVA e VQR)

RISCHI
incertezza normativa
impoverimento dei settori di ricerca
riduzione del corpo docente per pensionamenti o trasferimenti non rimpiazzati
deriva verso un’Università di sola Formazione con le Università di Bologna e Padova come riferimento per lauree magistrali e dottorati
concorrenza
vincoli finanziari
riduzione fondi per il diritto allo studio e maggiori difficoltà nell’attrarre studentesse e studenti meritevoli
blocco delle assunzioni 2019 fino al 15 novembre

1.3 OSSERVAZIONI E RACCOMANDAZIONI DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE

Di seguito sono sintetizzate le principali osservazioni e raccomandazioni tratte dalla Sezione “Valutazione della performance” della Relazione annuale del Nucleo di Valutazione di Ateneo redatta ai sensi degli artt. 12 e 14 del D.Lgs. 19/2012 e dell’art. 14, c. 4, lett. a) del D.Lgs. 150/09 (Anno 2017):

- l’assegnazione degli obiettivi individuali avviene in tempi notevolmente successivi all’adozione del Piano Integrato, comprimendo il tempo a disposizione per il relativo raggiungimento e comportando la necessità di slittare i tempi di monitoraggio indicati nel SMVP. E’ necessario un riallineamento dei tempi di assegnazione degli obiettivi con i tempi di adozione del Piano;
- è necessario inserire nel Piano tutte le tipologie di obiettivi;
- il numero di obiettivi è molto elevato e gli obiettivi stessi, sono enunciati “quasi sempre in modo prolisso, dettagliando le azioni che si intendono svolgere in maniera eccessiva e finendo inevitabilmente nella quasi totalità dei casi a scegliere indicatori dicotomici e target corrispondenti a scadenze temporali. Si raccomanda pertanto una semplificazione e una razionalizzazione della filiera obiettivi-indicatori e target;
- nel Piano non sono indicate responsabilità economiche;
- sostenere e rafforzare l’integrazione con la pianificazione economico-finanziaria;
- il concetto di performance organizzativa dipartimentale come chiarito nel SMVP non è stato implementato appieno nel Piano;
- per gli obiettivi di funzionamento non è indicata la baseline.

1.4 CUSTOMER SATISFACTION SERVIZI TECNICO – AMMINISTRATIVI

Da oltre 10 anni l’Università di Ferrara partecipa al progetto Good Practice, gestito dal Politecnico di Milano, che mira a valutare l’efficacia e l’efficienza dei servizi dell’Ateneo, al fine di ottenere importanti indicazioni per il loro miglioramento. A tale scopo vengono annualmente intervistate le persone che lavorano e studiano in UniFe; i risultati sono messi in relazione con quelli raggiunti dagli altri Atenei partecipanti al progetto e pubblicati sul portale di UniFe.

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

- il personale docente, i dottorandi e gli assegnisti ,
- il personale tecnico-amministrativo,
- gli studenti. 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.

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

Di seguito i risultati dell’indagine di soddisfazione condotta nel 2018

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

	Personale DOCENTE (Docenti, Dottorandi, Assegnisti)		PERSONALE Tecnico Amministrativo	
	Media UniFe	Media Atenei	Media UniFe	Media Atenei
Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi:				
Amministrazione e gestione del personale	4,49	4,30	3,60	3,71
Approvvigionamenti e servizi logistici	3,92	3,64	3,85	3,50
Comunicazione	3,72	3,71	3,34	3,60
Sistemi Informativi	4,34	4,07	4,30	4,05
Supporto alla didattica	4,37	4,19		
Supporto alla ricerca	4,12	3,93		
Biblioteche	4,76	4,62		
Contabilità			4,32	3,98

Soddisfazione sui servizi dedicati agli studenti

	Studenti anno I		Studenti anni successivo	
	Media UniFe	Media Atenei	Media UniFe	Media Atenei
Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi:				
Orientamento in entrata	3,88	3,89		
Servizi generali, infrastrutture e logistica	4,24	4,18	4,16	3,86
Comunicazione	3,98	3,89	4,00	3,67
Sistemi informativi	4,11	3,96	4,00	3,68
Segreteria studenti	4,03	3,76	3,97	3,62
Servizi bibliotecari	4,35	4,52	4,41	4,38
Internazionalizzazione			3,87	3,78
Diritto allo studio	4,17	4,18	4,12	3,90
Job placement/Career service			3,87	3,46

1.5 LINEE DI SVILUPPO

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Il progetto complessivo di mandato poggia sui seguenti **capisaldi**:

- mantenere e rafforzare per Ferrara lo status di Università di formazione e di ricerca, promuovendo la valorizzazione dei risultati di quest'ultima;
- valorizzare le risorse interne, motivando tutti coloro che vivono nell'Università di Ferrara, consolidando ed accrescendo le competenze presenti secondo criteri di qualità e merito;
- semplificare le procedure amministrative.

Le **leve** per attuare la vision sono:

- programmazione;
- riorganizzazione;
- formazione;
- misurazione e valutazione delle performance;
- semplificazione.

Le Aree Strategiche

Le Aree Strategiche rappresentano le **visioni**, ossia le proiezioni di uno scenario futuro che rispecchi gli ideali, i valori e l'idea di Università voluta dal Rettore Prof. Giorgio Zauli.

1. UNIFE CORAGGIOSA: una nuova governance per sfide coraggiose
2. UNIFE DIP-CENTRICA: i Dipartimenti al centro dell'Ateneo
3. UNIFE DI TALENTI: cresciamo investendo su Ricercatori e Docenti di talento
4. UNIFE CHE RICERCA: UNIFE come Ateneo di ricerca
5. UNIFE CHE FORMA: UNIFE come Ateneo di formazione
6. UNIFE A MISURA DI STUDENTE: miglioriamo la vita delle Studentesse e degli Studenti
7. UNIFE CHE SVILUPPA: sviluppiamo nuove opportunità puntando sulla Terza Missione
8. UNIFE IN SALUTE: diamo un'identità integrata alla Sanità
9. UNIFE EQUA: pari opportunità e benessere per chi vive UNIFE
10. UNIFE SEMPLICE: semplifichiamo UNIFE per liberare tempo di qualità
11. UNIFE CHE ASCOLTA: valorizziamo le nostre Risorse Umane
12. UNIFE SICURA: ridiamo sicurezza ad UNIFE

L'Ateneo ha semplificato e migliorato il Piano Strategico sia per rispettare le indicazioni dell'ANVUR (*feedback ANVUR al Piano Integrato dell'Università degli Studi di Ferrara* <http://www.UniFe.it/at/performance/piano-della-performance>), sia soprattutto per migliorare la governance.

La semplificazione ha portato:

1. alla riduzione delle missioni che da oltre 50 sono state ricondotte alle 9 elencate di seguito illustrate;
2. alla eliminazione delle azioni il cui contenuto è stato sintetizzato all'interno degli obiettivi.

E' stato inoltre apportato un miglioramento alla qualità del Piano Strategico attraverso l'inserimento di indicatori (per lo più di impatto) e target per ciascun obiettivo. Come verrà descritto nell'apposito paragrafo, tale integrazione ha consentito una precisa programmazione della Performance Istituzionale.

La nuove missioni



1.6 POLITICHE DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITA'

Le politiche di assicurazione della qualità sono esplicitate nel documento "Politiche di Ateneo e Programmazione" predisposto in linea con il Piano Strategico (<http://www.UniFe.it/ag/politiche-qualita>)

I capisaldi di tali Politiche sono i seguenti:

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

L'Ateneo, attento e sensibile alle tematiche relative all'Assicurazione della qualità, ha già attuato diverse azioni in tale ambito, che sono state esempi di best practice a livello nazionale.

In Ateneo è consolidato da tempo un sistema di Assicurazione interna della Qualità nell'ambito della **formazione**, denominato Progetto Qualità sui corsi di studio, che si basa su procedure adeguate per monitorare l'efficacia del percorso di formazione e dei risultati delle attività formative.

La metodologia che guida il processo di AQ nei corsi di studio si basa sulle seguenti fasi:

- ↓ Progettazione - Redazione della Scheda Unica Annuale del corso di studio (SUA-CdS)
- ↓ Gestione – Organizzazione della gestione della didattica
- ↓ Monitoraggio - Monitoraggio annuale degli indicatori ANVUR
- ↓ Monitoraggio - Redazione del Rapporto di riesame ciclico
- ↓ Miglioramento - Attuazione di azioni di miglioramento
- ↓ Miglioramento - Riesame della Direzione con il coinvolgimento degli Organi Accademici

L'Università di Ferrara stabilisce, dichiara e persegue adeguate politiche della **ricerca** e della **III missione**, monitora in che misura tali politiche siano effettivamente realizzate dall'Ateneo nel suo complesso e dalle singole Strutture di ricerca, attua politiche e azioni finalizzate all'Assicurazione della Qualità (AQ) nell'ambito della ricerca e della III missione.

La metodologia che guida il processo di AQ nella ricerca si basa su una gestione per obiettivi e si concretizza in un'azione ciclica (plan-do-check-act) basata sulle seguenti fasi.

- ↓ Pianificazione (plan): descrizione del contesto operativo, definizione degli obiettivi misurabili e individuazione delle possibili azioni per raggiungere tali obiettivi.
- ↓ Attuazione del piano (do): attuazione dell'insieme di azioni previste in sede di pianificazione.
- ↓ Misurazione e valutazione (check): misura dei risultati e verifica dello scostamento tra risultati ottenuti e obiettivi prefissati.
- ↓ Interventi correttivi/migliorativi (act): adozione di azioni tese a migliorare e consolidare le prestazioni dei processi e a ridurre eventuali scostamenti tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti.

L'Università di Ferrara ha iniziato lo sviluppo graduale del Sistema di AQ nella ricerca partendo dai risultati delle attività in atto, con particolare riferimento alla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR).

1.7 I TRE LIVELLI DI PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FERRARA

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

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

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

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

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

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

2. LA PERFORMANCE ISTITUZIONALE

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

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

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

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

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

Il raggiungimento della performance istituzionale viene valutato su base triennale.

2.1 OBIETTIVI DI PERFORMANCE ISTITUZIONALE

Per gli obiettivi istituzionali 2019-2021 si veda l’**Allegato 1 – OBIETTIVI PERFORMANCE ISTITUZIONALE**

3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

Le novità del 2019

→ **Semplificazione del livello di performance organizzativa.**

Considerato che gli obiettivi del Piano Strategico 2019/2021 sono stati parametrizzati tramite indicatori e target, al fine di semplificare il Piano integrato, gli obiettivi di performance organizzativa dell'intero Ateneo, collegati alle attività accademiche (es. AVA, VQR), sono stati spostati al livello di performance istituzionale. Pertanto la misurazione della performance organizzativa dell'intero Ateneo non richiede più la definizione di ulteriori obiettivi ad hoc, ma viene calcolata come media della performance organizzativa rilevata per le singole strutture centrali e periferiche;

→ **Performance organizzativa di Dipartimento – programmazione triennale di Dipartimento**

Il ciclo coordinato della performance è stato integrato con i riferimenti alla programmazione triennale a livello di Dipartimento, prevedendo che entro il 30 settembre di ogni anno i singoli Consigli di Dipartimento, su proposta del Direttore e previa valutazione della coerenza delle strategie rispetto al Piano Strategico di Ateneo approvino un documento programmatico contenente un «programma complessivo e obiettivi specifici, definiti in base alle proprie potenzialità e al proprio progetto culturale». (Fonte linee guida AVA 2 R4b).

La performance che scaturirà da tali programmi sarà configurata come performance organizzativa di struttura dei Dipartimenti.

In base alla regola generale, tale performance organizzativa di struttura sarà considerata ai fini della valutazione individuale, solo quando farà riferimento ad attività riconducibili all'intervento e/o alla responsabilità dei soggetti valutati.

La programmazione triennale a livello di Dipartimento sarà introdotta gradualmente secondo le seguenti fasi:

1. 2019: riguarderà gli ambiti di Ricerca e Terza Missione per consentire all'Ateneo di rispondere al rilievo mosso dalla CEV durante la visita di accreditamento riferito al requisito di qualità R4.B e per favorire l'adozione graduale del nuovo approccio alla programmazione,
2. 2020: saranno inseriti anche gli altri ambiti (Didattica e Amministrazione) comunque già attualmente presidiati attraverso altri strumenti e soggetti (Riesami, CPDS, ...). Al completamento di tutti gli ambiti sarà possibile avere la visione complessiva del contributo che i Dipartimenti forniscono alla realizzazione degli obiettivi dell'Ateneo;

→ **Utilizzo dei risultati delle indagini di Customer Satisfaction**

Nel 2019, per la prima volta, per la definizione degli obiettivi organizzativi viene introdotto l'utilizzo di indagini di Customer Satisfaction: nello specifico ci si avvarrà delle rilevazioni effettuate tramite il Progetto Good Practice. Tale componente di risultato organizzativo impatterà per un 5% sulla performance individuale di tutto il personale dell'Ateneo.

Il raggiungimento della performance organizzativa viene valutato su base annuale

3.1 OBIETTIVI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

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

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

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

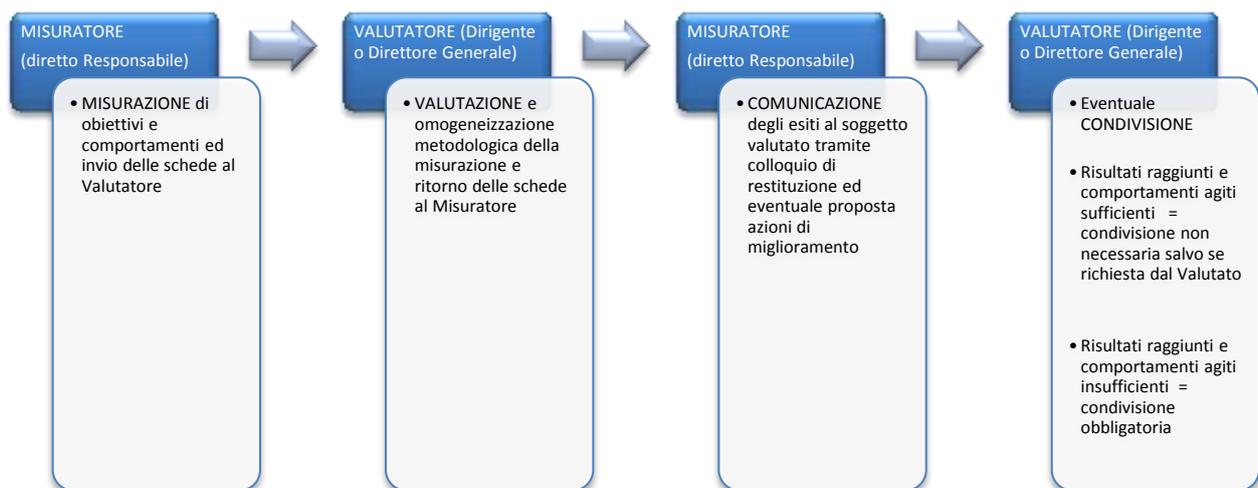
La valutazione di queste due componenti dà origine alla valorizzazione del personale, sia in relazione ad aspetti unilateralmente definiti dall’Ateneo, sia in relazione a quelli di competenza della contrattazione integrativa.

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

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

Il raggiungimento della performance individuale viene valutato su base annuale.

Figura 1 - procedura di misurazione e valutazione della performance individuale



4.1 OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

- Tipologia di OBIETTIVO (individuale o di struttura)
- NOME STRUTTURA e del RESPONSABILE
- DESCRIZIONE OBIETTIVO
- EVENTUALE COLLEGAMENTO CON OBIETTIVI STRATEGICI
- INDICATORE (descrizione indicatore)
 - a) FORMULA
 - b) FONTE
 - c) eventuale VALORE DI PARTENZA ALL'1/1/2019
 - d) VALORE ATTESO AL 31/12/2019
- EVENTUALI RISORSE NECESSARIE (nel limite del budget approvato dagli Organi)

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

Sono inoltre allegate al presente Piano le schede con i valori attesi dei comportamenti organizzativi di tutto il personale; in particolare, ai comportamenti organizzativi ritenuti “**prioritari**” per il raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione verrà assegnato un peso maggiore. **Allegato 4 – SCHEDE COMPORAMENTI E PESI 2019**

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

1. INTEGRAZIONE E COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA

Secondo l'impostazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la programmazione della performance di Ateneo si basa su una visione integrata delle politiche per l'assicurazione della qualità, della programmazione strategica e di quella di bilancio anche a livello delle strutture decentrate. Ai sensi degli articoli 23 e 24 del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità (in vigore dal 6 novembre 2017), il processo di programmazione ha ad oggetto la definizione degli obiettivi dell'Università, delle tempistiche per il conseguimento degli stessi e delle risorse necessarie.

Il processo di programmazione si sviluppa lungo tre fasi:

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

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

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

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

Il Bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale e triennale sono collegati al Piano Strategico e al Piano Integrato, poiché definiscono le condizioni economiche, finanziarie e patrimoniali per raggiungere gli obiettivi e realizzare le azioni in essi contenute. Per tale motivo, il processo di previsione delle risorse, sia della Sede centrale che dei Dipartimenti, deve iniziare con l'avvio del Piano Strategico, correlarsi con il Piano Integrato e concludersi con l'approvazione entro il mese di dicembre antecedente il periodo oggetto di programmazione.

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

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

L'intero processo di programmazione ed in particolare quello di definizione del Bilancio di Previsione 2019 ha subito un ritardo a causa di una revisione del processo di programmazione strategica in atto presso l'Ateneo sin dal 2017.

Tale revisione sta interessando tre aspetti riferiti al Piano Strategico, in particolare la necessità di migliorarne:

1. il processo;
2. il modello;
3. il controllo strategico.

1. Per quel che riguarda il miglioramento del processo di definizione del Piano Strategico, così come suggerito dai recenti interventi normativi (Linee Guida D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 Modifiche al D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, bozza Linee Guida Anvur per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane) e dal Nucleo di Valutazione, nella relazione annuale 2017 redatta ai sensi degli artt. 12 e 14 del D.Lgs. 19/2012 e dell'art. 14 c. 4 lettera a) del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 (pag. 8), per razionalizzare e rendere più efficiente ed efficace il proprio processo di programmazione, l'Ateneo sta progressivamente pervenendo ad una gestione integrata di tutti i cicli di pianificazione (strategica, operativa, di bilancio, di dipartimento, ecc.), allineandone anche le scadenze temporali. Pertanto sin dal 2017 si è proceduto ad una programmazione parallela degli obiettivi strategici 2018-2020 e del budget di previsione 2018, approvati entrambi nelle sedute degli Organi Accademici del medesimo mese di dicembre 2017.

Tale prima esperienza ha però messo in luce alcune criticità, tra cui l'insufficienza di tempo per un'accurata verifica delle richieste di previsione di spesa, talvolta duplicate in riferimento al finanziamento delle attività ordinarie e a quello degli obiettivi strategici.

Per migliorare tale criticità ed evitare inutili congelamenti di risorse, per la programmazione 2019, nel mese di novembre 2018 si è:

- anticipata di un mese l'approvazione del Piano Strategico rispetto all'anno precedente;
- accantonata un'apposita riserva di utile 2017 finalizzata al finanziamento degli obiettivi strategici 2019-2021, così come consentito dai Principi Contabili per le università;
- approvata la puntuale destinazione di tale riserva ai singoli obiettivi strategici.

Le misure adottate non hanno tuttavia permesso di rendere ottimale il processo integrato di programmazione: il riallineamento dei tempi provoca, come predetto, ancora ritardi soprattutto nella definizione del Bilancio Preventivo.

2. Per quel che riguarda il miglioramento del modello di Piano Strategico, nel mese di ottobre 2017 l'ANVUR, fornendo un feedback personalizzato all'Ateneo, ha messo in evidenza gli aspetti critici riferiti al nostro ciclo di programmazione. In particolare ANVUR ha rilevato :

- una strutturazione del cascading eccessivamente complicata;
- un elevato numero di obiettivi strategici che si riflette nell'eccessiva numerosità degli obiettivi operativi;
- obiettivi strategici troppo dettagliati (interpretabili come operativi);
- una qualità della "filiera" obiettivi-indicatori target, specialmente in riferimento agli obiettivi operativi, da migliorare.

Da qui la necessità di migliorare il modello di Piano Strategico per pervenire ad un documento più sintetico, meno dettagliato e parametrizzato con indicatori e target.

3. Infine, nel 2018 si è concluso il primo triennio di mandato del Rettore Prof. Zauli. Pertanto, prima di procedere alla definizione del Piano per il triennio successivo si è attuato il controllo strategico per verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati negli anni precedenti. Tale verifica si è conclusa nel mese di ottobre 2018.

Come predetto, la revisione del modello (1) ed il controllo strategico (3) hanno avuto come riflesso il rallentamento dell'intero processo di programmazione (2).

3. PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA

L'Università di Ferrara, che negli ultimi anni ha compiuto molti sforzi e diversi passi avanti verso una reale integrazione a livello di programmazione e di esecuzione di tutte le componenti che concorrono alla gestione delle proprie attività e al conseguimento dei risultati sin qui raggiunti, nel triennio 2019-2021 proseguirà nell'attività di consolidamento di questa integrazione. In tale ottica, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, allegato autonomo, concorre insieme al Piano Integrato al più ampio processo di pianificazione e programmazione dell'Ateneo.

(Allegato A - PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA)