



**Università
degli Studi
di Palermo**

Piano Integrato di Attività e Organizzazione

2022-2024

INDICE

PREMESSA	PAG. 3
1. SCHEDE ANAGRAFICHE DELL'AMMINISTRAZIONE	PAG. 5
• 1.1 DATI IDENTIFICATIVI DELL'AMMINISTRAZIONE	PAG. 5
• 1.2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER	PAG. 6
• 1.3 L'AMMINISTRAZIONE IN "CIFRE"	PAG. 7
• 1.4 MANDATO ISTITUZIONALE, VISION E MISSION	PAG. 9
• 1.5 ANALISI DI POSIZIONAMENTO SWAT	PAG. 10
• 1.6 MAPPATURA DEI PROCESSI DELL'ENTE	PAG. 12
2. SEZIONE VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	PAG. 14
• 2.1 SOTTOSEZIONE VALORE PUBBLICO	PAG. 14
• 2.1.1 PIANO STRATEGICO E LINEE DI INDIRIZZO	PAG. 14
• 2.1.2 MODALITÀ E AZIONI FINALIZZATE A REALIZZARE LA PIENA ACCESSIBILITÀ	PAG. 18
• 2.1.3 ELENCO PROCEDURE DA SEMPLIFICARE E REINGEGNERIZZARE	PAG. 19
• 2.2 SOTTOSEZIONE PERFORMANCE	PAG. 21
• 2.3 SOTTOSEZIONE RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	PAG. 33
3. SEZIONE ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	PAG. 36
• 3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA	PAG. 36
• 3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	PAG. 39
• 3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE	PAG. 42
• 3.3.1 FORMAZIONE DEL PERSONALE	PAG. 47
4. SEZIONE MONITORAGGIO	PAG. 50
• 4.1 STRUMENTI E MODALITÀ DI MONITORAGGIO	PAG. 50
• 4.2 MONITORAGGIO RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	PAG. 51
ALLEGATI	
• Allegato 1 - SCHEDE DI PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI DEL DIRETTORE GENERALE	
• Allegato 2 - INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO	
• Allegato 3 - INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI AREA	
• Allegato 4 - OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI AREA	

PREMESSA

L'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 ha previsto che le pubbliche amministrazioni adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Il Piano si pone l'obiettivo di assorbire, razionalizzare e semplificare la disciplina di riferimento e i relativi atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni.

Per il 2022, il decreto-legge "Milleproroghe", varato il 23 dicembre 2021 dal Consiglio dei Ministri, ha rinviato al 30 aprile 2022 la scadenza per l'adozione del PIAO.

Il PIAO contiene la Scheda anagrafica dell'amministrazione e si suddivide nelle Sezioni "Valore pubblico, Performance e Anticorruzione", "Organizzazione e Capitale umano", "Monitoraggio" che si suddividono, a loro volta, in sottosezioni di programmazione, riferite a specifici ambiti di attività amministrativa e gestionali: ciascuna sezione ha contenuto sintetico e descrittivo delle relative azioni programmate.

In particolare, nella Scheda anagrafica dell'amministrazione sono riportati i dati identificativi della stessa; nella Sezione "Valore pubblico, Performance e Anticorruzione" sono riportati i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici nonché l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare; nella Sezione "Organizzazione e Capitale umano" viene presentato il modello organizzativo adottato; nella Sezione "Monitoraggio" sono indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio oltre alle rilevazioni di soddisfazioni degli utenti. Il Piano indica, inoltre, anche le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini con disabilità; indica, infine, le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.

L'allineamento temporale di questo documento è coerente con la programmazione vigente: per quanto possano apparire disallineati alcuni documenti richiamati, perché fanno riferimento temporale al triennio 2021-2023, in effetti gli stessi raccolgono linee di indirizzo programmatico relative agli anni 2022 e 2023 che sono parte di questo Piano.

Per l'elaborazione del Piano sono state prese in esame (oltre i documenti relativi alla normativa di riferimento) le seguenti fonti documentali:

- [Piano strategico 2021-2023;](#)
- [Piano Integrato 2021-2023 \(delibera CdA Prot. 10335 del 28/01/2021, rep. delibere CdA n.16/2021\);](#)
- [Relazione sulla Performance 2020 \(delibera CdA Prot. 54167 del 21/05/2020, rep. delibere CdA n. 506/2021\);](#)
- [Rendiconto sociale 2020;](#)
- [Relazione annuale Nucleo di Valutazione 2021;](#)
- [Parere del Nucleo di Valutazione sulla Relazione relativa al monitoraggio semestrale della performance organizzativa per l'anno 2021;](#)
- [Bilancio unico d'Ateneo dell'esercizio 2020 \(delibera CdA 10/06/2021\);](#)
- [Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale, esercizio 2022, autorizzatorio e triennale, esercizi 2022-2024 \(delibera del CdA del 21/12/2021, punto odg n. 6\);](#)
- [Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane;](#)
- [Programma elettorale Rettore;](#)
- [Relazione Inaugurazione A.A. 2021/2022 del Rettore;](#)
- [Relazione Inaugurazione A.A. 2021/2022 del Direttore Generale;](#)
- [Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile;](#)
- [Piano delle attività formative 2022;](#)
- [Piano Organizzativo del Lavoro Agile \(POLA\);](#)
- [Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza \(PTPCT\) 2022/2024;](#)
- [Piano delle azioni Positive 2020-2022;](#)

- [Regolamento sulla disciplina del lavoro agile del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario dell'Università degli Studi di Palermo D.R. 2038/2021 del 27/04/2021;](#)
- [Regolamento disciplinante il telelavoro del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario dell'Università degli Studi di Palermo D.R. 3606/2018 del 28/12/2018;](#)
- [Regolamento sull'organizzazione dei servizi tecnico-amministrativi dell'Università degli Studi di Palermo D.R. 1327 del 18/04/2017;](#)
- Documento di Programmazione Triennale delle Università 2021-2023 (PRO3);
- Gender Equality Plan (GEP) 2022.

1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE**1.1 DATI IDENTIFICATIVI AMMINISTRAZIONE**

Denominazione	Università degli Studi di Palermo
Codice Fiscale	80023730825
Forma Giuridica	Università Pubblica
Partita IVA	00605880822
Attività economica principale	Istruzione universitaria e post-universitaria
Indirizzo sede centrale	Piazza Marina, 61
CAP	90133
Regione	Sicilia
Provincia	Palermo
Comune	Palermo
Sito web	www.unipa.it
Webmaster	webmaster@unipa.it
Indirizzo di posta elettronica certificata	pec@cert.unipa.it
URP	urp@unipa.it
Call center studenti	091 238 86472
Centralino Amministrazione Centrale	091 238 93011

1.2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER

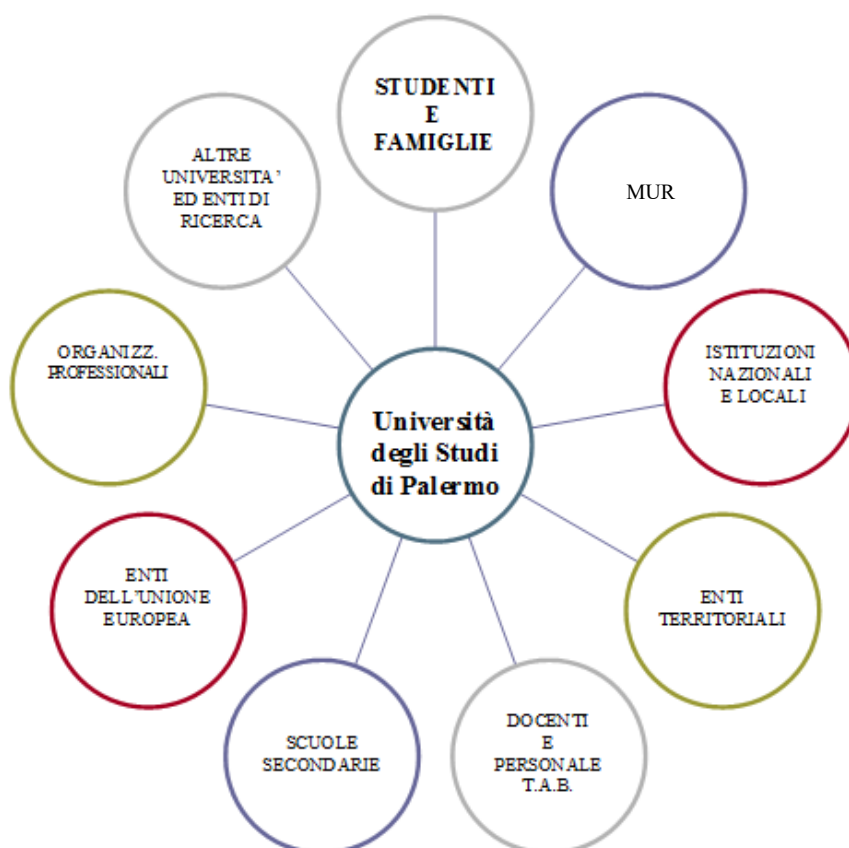
I compiti principali dell'Ateneo sono la formazione degli studenti, la promozione della conoscenza tramite la ricerca scientifica ed il trasferimento della conoscenza alla società.

I principali portatori d'interesse (cosiddetti stakeholder) dell'Università sono quindi gli studenti e le loro famiglie, nonché la società nel suo complesso. Nello specifico, all'interno di questo ultimo ambito si deve fare riferimento ai principali Enti che compongono la struttura dello Stato sia a livello locale che nazionale senza tralasciare tutte le principali istituzioni dell'Unione Europea (UE) ed organizzazioni internazionali. A tal fine, si evidenzia l'impegno dell'Ateneo alla realizzazione di consorzi e reti internazionali con Università e centri di alta formazione UE ed extra UE per agevolare aggregazioni e mobilità necessarie per programmi di ricerca congiunti.

Gli studenti (e le loro famiglie) rappresentano la categoria primaria di stakeholder dell'istituzione universitaria essendo al tempo stesso utilizzatori diretti e compartecipi del processo di formazione: tutte le azioni volte a garantire i servizi relativi alla didattica sono dirette a loro.

L'Ateneo rappresenta, oggi, una grande comunità composta da studenti, docenti e personale tecnico amministrativo, a cui vanno aggiunte le rispettive famiglie e tutti coloro che hanno una relazione diretta o indiretta con la realtà dell'Ateneo: una comunità numerosa e articolata, con forte intensità di relazioni istituzionali che ha l'obiettivo fondamentale di alimentare la cooperazione tra i diversi settori culturali che caratterizzano la formazione e la ricerca, nonché il trasferimento della conoscenza.

Inoltre, sono attive numerose iniziative e manifestazioni che hanno risvegliato, all'interno della comunità e in tutto il territorio, il senso di appartenenza a questa istituzione, dimostrando che Palermo e la Sicilia sono luoghi di cultura e di giovani di grande talento. In questo modo l'Università sviluppa il suo valore pubblico verso il territorio, attirando risorse di conoscenza e diventando una formidabile leva per rafforzare il tessuto produttivo, sociale e culturale.



1.3 L'AMMINISTRAZIONE IN "CIFRE"

Si riportano di seguito alcuni dati relativi all'Università degli Studi di Palermo.

COMUNITÀ UNIVERSITARIA	Anno 2021
Totale studenti (A.A. 2020/2021)	43.184
Docenti e ricercatori (dati CSA al 31/12/2021)	1.501
Assegnisti di ricerca (dati CSA al 31/12/2021)	84
Dottorandi (dati CSA al 31/12/2021)	754
Specializzandi (dati CSA al 31/12/2021)	1.305
Dirigenti, tecnici amministrativi ed esperti linguistici (dati CSA al 31/12/2021)	1.390

LAUREATI	Anno 2021
Laureati	7.436
di cui triennali	3.855
di cui magistrali	2.072
di cui magistrali a ciclo unico	1.506
di cui vecchio ordinamento	3

DIDATTICA	Anno Accademici 2021/2022
Dipartimenti	16
Poli didattici	3
Corsi di laurea	66
Corsi di laurea magistrale	69
Corsi di laurea a ciclo unico	9
Corsi di Dottorato di ricerca (attivati)	23
Master di I e II livello (attivati)	6
Corsi di perfezionamento (attivati)	1
Scuole di specializzazione (attive al 31/12/2021)	40

RICERCA E INNOVAZIONE	Anno 2021
Start up e spin off costituiti	2
Progetti di ricerca attivi	227
Tesi di Dottorato	153

SERVIZI PER GLI STUDENTI	Anno 2021
Aule didattiche	536
Posti aule didattiche	34.165
Aule informatiche	38
Postazioni pc	1.379
Biblioteche	24
Posti lettura nelle biblioteche	2.802
E-book	185.150
Banche dati e pacchetti editoriali on-line	125
Abbonamenti a periodici cartacei correnti nelle biblioteche	567

Periodici elettronici	158.059
Materiali bibliografici in biblioteca	1.624.641

INTERNAZIONALIZZAZIONE	Anno Accademico 2021/2022
Studenti iscritti con cittadinanza straniera	646
Corsi con rilascio di doppio titolo	67
Corsi di laurea in lingua inglese	10
Insegnamenti erogati in lingua inglese	26
Studenti Erasmus+ in uscita (A.A. 2020/2021)	588
Studenti Erasmus+ in entrata (A.A. 2020/2021)	245

1.4 MANDATO ISTITUZIONALE, VISION E MISSION

L'Università degli Studi di Palermo è un'istituzione pubblica avente come finalità inscindibili l'alta formazione e la ricerca scientifica: formazione delle giovani generazioni e diffusione della conoscenza per il progresso della società unitamente alla promozione della ricerca scientifica nei più diversi ambiti del sapere, come si addice ad un Ateneo generalista di grande tradizione.

Si propone, inoltre, anche quale fattore progressivo della crescita economica e sociale del territorio su cui insiste, promuovendo nuovi modelli di formazione, valorizzando compiutamente il patrimonio culturale e artistico che vi è presente, nonché la complessità dei saperi. Ambendo ad occupare una posizione di leadership nella formazione, nella ricerca, nella terza missione (tanto a vocazione sociale, quanto maggiormente orientata al trasferimento della conoscenza) ritiene, infatti, di poter risultare determinante nella crescita culturale, sociale ed economica del tessuto di riferimento.

L'Ateneo ritiene indispensabile investire sulle risorse umane, tanto in termini di personale docente che di personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, ritenendo che il fattore umano costituisca la risorsa centrale da cui dipende in più larga e diretta misura la compiuta realizzazione della propria missione istituzionale.

Un Ateneo è, però, innanzitutto comunità, prima ancora che energie intellettuali e materiali da orientare al conseguimento di una finalità istituzionale; in questa più ampia prospettiva la componente studentesca assurge allora a elemento centrale di strategie e azioni, di cui impone il continuo ripensamento, affinamento e adattamento.

È necessario creare le condizioni per rafforzare la capacità progettuale dei gruppi di ricerca dell'Ateneo, consentendo loro di competere a livello locale, nazionale e, soprattutto, europeo. L'Ateneo intende, inoltre, valorizzare maggiormente la ricerca di base e applicata, nonché quella in ambito umanistico, laddove un approccio esclusivamente "progettuale" risulta sovente riduttivo.

Le attività di trasferimento della conoscenza nella società assumono importanza crescente nella qualificazione del sistema universitario, con la progressiva affermazione della società della conoscenza e della sua trasformazione in economia della conoscenza. Specie in un contesto quale quello di riferimento, si impone la massima valorizzazione di attività di terza missione in chiave squisitamente sociale, rafforzando i percorsi che l'Ateneo ha già intrapreso, specie negli anni più recenti.

È compito dell'Università degli Studi di Palermo, d'altra parte, mantenere un serrato dialogo istituzionale con tutti gli attori competenti anche per arginare il fenomeno della emigrazione intellettuale.

1.5 ANALISI DI POSIZIONAMENTO SWOT

PUNTI DI FORZA (S)

- Carattere generalista dell'Ateneo, unica realtà statale nella Sicilia occidentale;
- Ampiezza e qualità dell'offerta didattica;
- Elevato numero di matricole e di studenti a seguito delle politiche strategiche attuate;
- Riqualificazione del patrimonio infrastrutturale in funzione delle esigenze innovative e della qualità della didattica;
- Campus universitario e Poli distribuiti sul territorio;
- Incremento della numerosità del personale docente anche grazie alle politiche di reclutamento attuate;
- Valorizzazione delle carriere accademiche e tecnico-amministrative;
- Presenza di punte di eccellenza nell'attività di ricerca in diversi ambiti (risultati VQR 11-14);
- Politica di allocazione e di ripartizione delle risorse ai Dipartimenti basata su criteri premiali e selettivi;
- Incubatore d'impresa (Consorzio ARCA) e ATEN Center;
- Crescente capacità di attrarre fondi di ricerca nazionali e regionali;
- Sistema museale di Ateneo;
- Iniziative di terza missione a forte vocazione sociale;
- Policlinico Universitario e attività di terza missione in campo medico e assistenziale;
- Incremento del numero di assegnisti di ricerca e dottorandi.

PUNTI DI DEBOLEZZA (W)

- Rilevante numero di studenti che abbandonano gli studi;
- Bassa percentuale di studenti stranieri;
- Scarsa attrattività per i vincitori di bandi ERC;
- Limitata efficacia di alcuni servizi amministrativi rivolti agli studenti;
- Limitata attitudine al reclutamento di docenti esterni all'Ateneo;
- Non soddisfacente livello medio nella valutazione della qualità della ricerca (VQR 11-14);
- Significativo numero di docenti con produzione scientifica insufficiente alla partecipazione agli esercizi di valutazione;
- Limitato numero di borse di studio per dottorati di ricerca con finanziamenti esterni;
- Limitati fondi interni destinati ad attività di ricerca scientifica;
- Limitata capacità di attrarre fondi di ricerca europei;
- Infrastrutture di ricerca da ammodernare e ampliare;
- Limitata propensione alla valorizzazione dei prodotti della ricerca;
- Carezza di personale TAB con particolare riferimento alle aree Tecnica e della Ricerca nonché di tecnici specializzati per laboratori;
- Limitata capacità di interazione con istituti di ricerca esterni.

OPPORTUNITA' (O)

- Nuove modalità di didattica digitale integrata anche rivolte agli studenti stranieri;
- Politiche ministeriali di sostegno al diritto allo studio e al reclutamento di nuovi ricercatori e professori associati;
- Programmazione Nazionale e Regionale;
- Programmazione Europea;
- Implementazione di politiche di open science;
- Valutazione VQR 2015-19: indirizzi per la ricerca e la terza missione;
- VQR 2015-2019: valutazione dei prodotti dei dottori di ricerca;
- Fondi destinati alla riqualificazione strutturale e tecnologica dell'Azienda Policlinico Paolo Giaccone;
- Flessibilità del modello organizzativo, funzionale anche al piano operativo di lavoro agile;
- Nuovi finanziamenti previsti nei più recenti provvedimenti governativi per l'edilizia universitaria e per la realizzazione di infrastrutture di ricerca e biblioteche (PNIR);
- Nuovi finanziamenti previsti nei più recenti provvedimenti governativi a sostegno della ricerca di base e applicata (PNR e PRIN);
- Dialogo con gli attori competenti.

MINACCE (T)

- Scarsa attrattività del territorio di riferimento;
- Costante crisi economica nazionale maggiormente marcata in Sicilia;
- Perdurante emergenza determinata dalla pandemia Covid-19;
- Limitate prospettive occupazionali dei giovani laureati nel territorio di riferimento;
- Capacità di attrazione esercitata da altre Università localizzate in territori più dotati di prospettive occupazionali;
- Riduzione del numero di studenti nel passaggio dalle lauree triennali a quelle magistrali per alcune aree del sapere;
- Capacità di attrazione esercitata dalle Università telematiche;
- Limitata possibilità di attrarre fondi di ricerca esterni;
- Limitato livello tecnologico di alcune sedi nell'ambito della rete formativa delle scuole di specializzazione di area medica.

1.6 MAPPATURA DEI PROCESSI DELL'ENTE

Dall'anno 2011 l'Ateneo ha avviato un "Progetto pilota di mappatura dei processi" che, attraverso la formazione di personale interno sulle "tecniche di mappatura", ha permesso di sviluppare le competenze necessarie per rilevare ed analizzare n°7 processi individuati dal CdA.

Il competente Settore Programmazione, Controllo di Gestione Valutazione della *Performance* ed Elaborazioni Statistiche di Ateneo ha svolto una consistente attività di "Mappatura di Processi", che ha permesso di rilevare i "processi core" dell'Ateneo.

Lo strumento di "Mappatura di Processo" realizzato secondo lo standard *Business Process Model and Notation* (BPMN), rappresenta lo strumento principale per poter migliorare le performance di un processo, a partire dalla rilevazione e dall'analisi delle attività elementari, che compongono il processo, dei vincoli (normativi e procedurali) e delle risorse utilizzate (umane e strumentali).

Tutte le mappe di processo, realizzate a seguito di una attività di *audit* e raccolta delle evidenze documentali, definiscono lo stato "AS-IS" del processo ovvero una "fotografia", attraverso l'analisi delle attività, delle criticità riscontrate e delle azioni correttive o di miglioramento proposte. L'attività di mappatura attuata ha consentito di reingegnerizzare i processi ("TO-BE") per il miglioramento delle performance oltre a progettare nuovi servizi di Ateneo.

La "mappatura dei processi" realizzata e il *know-how* sviluppato hanno consentito di supportare le attività del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza nella valutazione e nell'analisi dei rischi corruttivi dei vari processi/procedimenti amministrativi dell'Ateneo oggetto di approfondimento e/o individuati dall'ANAC.

Si riportano di seguito le attività mappate nel corso degli ultimi anni.

Attività di Mappatura dei Processi (Mappe BPMN)

ASSEGNI DI RICERCA AUTONOMI
 ASSEGNI DI RICERCA MINISTERIALI
 BORSE DI STUDIO SU FONDI DIPARTIMENTALI
 BORSE DI STUDIO DI PERFEZIONAMENTO ALL'ESTERO
 MASTER (Autofinanziato e su fondi FSE)
 ASSUNZIONE RICERCATORI A TEMPO DETERMINATO
 MAPPATURA DELLA DIDATTICA PROGETTAZIONE -PROGRAMMAZIONE-EROGAZIONE
 CONTRATTI CO.CO.CO. ATTIVITÀ DI SUPPORTO DIDATTICA O RICERCA
 CONTRATTI CO.CO.CO. DOCENZA
 ACQUISTI IN ECONOMIA AFFIDAMENTO DIRETTO
 ACQUISTI IN ECONOMIA GARA INFORMALE
 DOTTORATO DI RICERCA
 SEGRETERIA DEGLI STUDENTI
 OFFERTA DIDATTICA ON DEMAND
 SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE POST LAUREAM
 GESTIONE TIROCINI
 GESTIONE PROGETTI DI RICERCA
 GESTIONE BREVETTI
 GESTIONE *SPIN OFF*
 CATALOGO DI ATENEO E MONITORAGGIO SISTEMA BIBLIOTECARIO
 INVENTARIAZIONE BENI MOBILI AMMINISTRAZIONE CENTRALE
 INVENTARIAZIONE BENI MOBILI STRUTTURE DECENTRATE
 MONITORAGGIO CONSISTENZA PATRIMONIALE
 INTERVENTI A FAVORE DEL PERSONALE
 AFFARI LEGALI - GESTIONE CONTENZIOSO ATTIVO
 AFFARI LEGALI - GESTIONE CONTENZIOSO PASSIVO
 GESTIONE *PRIVACY*
 FINANZA E CONTABILITÀ
 GESTIONE FERIE E PERMESSI
 GESTIONE DELLE DELIBERE DEGLI ORGANI COLLEGIALI
 GESTIONE DELIBERE POLI DECENTRATI

GESTIONE PROGETTI DI RICERCA

MAPPATURA PROCESSI DELLA DIDATTICA

RIORGANIZZAZIONE DIPARTIMENTALE:

- Workflow Delibere Poli decentrati
- Benessere Organizzativo
- Conclusione iter Didattica
- Conclusione Iter Riorganizzazione dipartimentale
- Re-ingegnerizzazione Scuole Specializzazione *Post Lauream* Area Medica/Sanitaria
- Re-ingegnerizzazione Processi Area Qualità e Programmazione

2. SEZIONE VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 SOTTOSEZIONE VALORE PUBBLICO

Il Valore Pubblico può essere definito come l'incremento del benessere reale (economico, sociale, ambientale, culturale etc.) che si viene a creare presso la collettività e che deriva dall'azione dei diversi soggetti pubblici, che perseguono questo traguardo mobilitando al meglio le proprie risorse tangibili (finanziarie, tecnologiche etc.) e intangibili (capacità organizzativa, rete di relazioni interne ed esterne, capacità di lettura del territorio e di produzione di risposte adeguate, sostenibilità ambientale delle scelte, capacità di riduzione dei rischi reputazionali dovuti a insufficiente trasparenza o a fenomeni corruttivi).

Il Valore Pubblico non fa solo riferimento al miglioramento degli impatti esterni prodotti dalle Pubbliche Amministrazioni e diretti ai cittadini, utenti e stakeholder, ma anche alle condizioni interne all'Amministrazione presso cui il miglioramento viene prodotto. Non presidia quindi solamente il "benessere addizionale" che viene generato ma anche come esso si sviluppa nella prospettiva di medio-lungo periodo.

Le azioni che seguono vogliono tracciare la rotta immaginata dall'Ateneo di Palermo per assicurare i principi di Valore Pubblico appena espressi.

2.1.1 PIANO STRATEGICO E LINEE DI INDIRIZZO

Il documento di programmazione dell'Ateneo "[Piano Strategico Triennale 2021-2023](#)" definisce le linee politiche dell'Ateneo, i singoli obiettivi strategici proponendone le modalità di attuazione.

Il sistema di attribuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario, sempre più orientato su valutazioni basate su parametri meritocratici della didattica e della ricerca, impone l'adozione di politiche di crescita qualitativa che rendano l'Ateneo stabilmente attrattivo. Tali politiche riguardano l'offerta formativa, i servizi agli studenti, la ricerca, l'internazionalizzazione e la terza missione.

L'Ateneo pone gli studenti al centro della sua azione ed anche nel prossimo triennio sarà importante implementare l'organizzazione interna per innalzare la qualità dei servizi erogati e rispondere in maniera sempre più efficace alle loro richieste.

L'Ateneo, sulla base degli obiettivi individuati nel Piano Strategico 2021-2023, nel documento di Programmazione Triennale degli Atenei (PRO3) e nel Gender equality plan (GEP) ha definito la propria azione gestionale e amministrativa attraverso sei linee di indirizzo strategico. A queste, per una migliore integrazione della pianificazione della performance con gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza, si aggiunge la linea di indirizzo denominata: "Trasparenza e prevenzione della corruzione".

La pianificazione dell'Ateneo mira, quindi, a mantenere coerenti la dimensione operativa (performance), quella legata all'accesso e alla utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione).

Le linee di indirizzo strategico dell'Ateneo sono, pertanto, le seguenti:

- A. Qualità della Didattica,
- B. Qualità della Ricerca,
- C. Terza missione,
- D. Internazionalizzazione,
- E. Risorse Umane,
- F. Sostenibilità – Qualità Processi,
- G. Trasparenza e prevenzione della corruzione.

In coerenza con quanto già determinato nei documenti sopra riportati, l'Ateneo, per il triennio 2022-2024, individua i propri obiettivi riportati nella **tabella 1**, suddivisi per linea di indirizzo strategico, evidenziando dove possibile il collegamento con le misure di benessere equo e sostenibile previste

dall'Agenda ONU 2030, riuscendo a gestire le risorse a disposizione e a valorizzare il proprio patrimonio intangibile in modo funzionale al reale soddisfacimento delle esigenze sociali degli utenti, degli stakeholder e dei cittadini creando "valore pubblico", considerato come traguardo finale dell'azione amministrativa.

L'Ateneo, attraverso le unità organizzative, si prefigge di migliorare la propria azione amministrativa erogando servizi di qualità (**output**), grazie ai contributi individuali (**input**) da parte dei propri dirigenti e dipendenti, per conseguire le performance istituzionali previste.

L'ente vuole creare "**Valore Pubblico**", ossia aumentare il benessere reale della collettività amministrata (**outcome**), attraverso il perseguimento degli obiettivi delle linee d'indirizzo strategico, ottenendo livelli di performance sempre più elevati, che puntano alla valorizzazione di risorse e risultati.

Il rapporto tra performance e Valore Pubblico deve divenire la nuova frontiera delle performance. Bisogna conferire alle performance una direzione e un senso, e le stesse dovranno venire valutate per il loro contributo individuale, organizzativo e istituzionale al Valore Pubblico.

Si avverte, tuttavia, l'esigenza di rappresentare in questa sede che il ciclo di gestione della performance 2022 potrebbe risentire di alcune difficoltà operative congiunturali e temporanee di seguito rappresentate in tabella. In tal senso, in merito alla criticità causata dal perdurare della pandemia, si può constatare che l'emergenza pandemica è in fase discendente e pertanto il suo impatto sarà decrescente; per quanto riguarda la carenza del personale di ruolo dirigenziale si ritiene di procedere con le procedure concorsuali in tempi brevi; in relazione all'insediamento dei nuovi vertici di Ateneo, si assicura che il processo di riorganizzazione avverrà in maniera graduale

CRITICITA'	DIRIGENTI COINVOLTI
Incertezza del contesto operativo causata dalla permanenza dell'emergenza sanitaria da diffusione del virus Sars-Cov-2.	Direttore Generale, tutti i Dirigenti.
Carenza dell'organico relativo alla componente dirigenziale. Tale criticità comporterà, sino a quando non saranno espletate le relative procedure concorsuali, l'acquisizione da parte del Direttore Generale e dei Dirigenti in servizio del relativo ulteriore carico di lavoro per la gestione del personale afferente alle Aree dirigenziali in cui il ruolo di Dirigente risulta vacante.	Direttore Generale, tutti i Dirigenti.
Insediamento nuovo Rettore, parziale rinnovo degli organi di governo e riorganizzazione della struttura organizzativa.	Direttore Generale, tutti i Dirigenti.

Tabella 1 - Obiettivi per linea di indirizzo strategico

A. Qualità della Didattica	B. Qualità della Ricerca	C. Terza Missione	D. Internazionalizzazione	E. Risorse Umane	F. Sostenibilità – Qualità dei processi	G. Trasparenza e prevenzione della corruzione	
<p>A.1 Consolidare la regolarità degli studi assicurando un profilo culturale solido e una rigorosa valutazione (cfr. Ob. O.1.1 “Piano Strategico 2021-2023”)</p>	<p>B.1 Qualificare e valorizzare il dottorato di ricerca in una prospettiva internazionale (cfr. Ob. O.2.1 “Piano Strategico 2021-2023”)</p>	<p>C.1 Potenziare l’impatto socioeconomico delle azioni dell’Ateneo sul piano regionale, nazionale e internazionale sia con progetti di imprenditorialità, sia con iniziative università-imprese, sia ancora attraverso percorsi di formazione professionalizzante e permanente (cfr. Ob. O.3.1 “Piano Strategico 2021-2023”)</p>	<p>D.1 Potenziare l’internazionalizzazione dei cicli di studio e favorire l’attrattività dell’offerta formativa dell’Ateneo attraverso il multilinguismo (cfr. Ob. O.4.1 “Piano Strategico 2021-2023”)</p>	<p>E.1 Incrementare il numero di RTDA e RTDB anche nell’ottica del mantenimento e della crescita dell’organico complessivo dell’Ateneo (cfr. Ob. O.5.1 “Piano Strategico 2021-2023” e Ob. E, Indicatore “b” PRO3)</p>	<p>F.1 Incrementare la sostenibilità sociale e ambientale e tutelare il personale dell’Ateneo (cfr. Ob. O.6.1 “Piano Strategico 2021-2023”)</p>	<p>G.1 Migliorare la prevenzione della corruzione e la trasparenza</p>	
<p>A.2 Migliorare le competenze acquisite durante il percorso di studio per facilitare l’ingresso e la permanenza dei laureati nel mondo del lavoro (cfr. Ob. O.1.4 “Piano Strategico 2021-2023”)</p>	<p>B.2 Potenziare le infrastrutture a supporto della ricerca (cfr. Ob. O.2.3 “Piano Strategico 2021-2023”)</p>	<p>C.2 Potenziare il ruolo dell’incubatore d’impresa (cfr. Ob. O.3.2 “Piano Strategico 2021-2023”)</p>	<p>D.2 Favorire la crescita dell’Ateneo in una dimensione internazionale (cfr. Ob. O.4.2 “Piano Strategico 2021-2023” e Ob. D, Indicatore “b” e “g” PRO3)</p>	<p>E.2 Potenziare i ruoli della docenza con particolare riferimento ai settori meno coperti (cfr. Ob. O.5.2 “Piano Strategico 2021-2023”)</p>		<p>F.2 Rafforzamento dell’etica pubblica, delle politiche di inclusione e bilancio di genere come valori fondanti dell’Ateneo (cfr. Ob. O.6.2 “Piano Strategico 2021-2023”, PAP)</p>	<p>G.2 Semplificare le fonti regolamentari</p>
<p>A.3 Potenziamento di infrastrutture e servizi finalizzati a garantire il benessere dello studente (cfr. Ob. O.1.5 “Piano Strategico 2021-2023”)</p>	<p>B.3 Aumentare gli investimenti a supporto della ricerca (cfr. Ob. O.2.5 “Piano Strategico 2021-2023”)</p>	<p>C.3 Potenziare le attività di trasferimento delle conoscenze e di cooperazione allo sviluppo sociale e culturale (Public Engagement) (cfr. Ob. O.3.3 “Piano Strategico 2021-2023”)</p> <p>C.4 Potenziare le attività di trasferimento delle conoscenze e di cooperazione allo sviluppo economico (cfr. Ob. O.3.4 “Piano Strategico 2021-2023”)</p>	<p>D.3 Incrementare i rapporti con i paesi extra-UE dell’area mediterranea (cfr. Ob. O.4.3 “Piano Strategico 2021-2023”)</p>	<p>E.4 Adottare la prospettiva di genere nella cultura organizzativa e Ridurre gli stereotipi di genere (Cfr. GEP, PAP)</p>		<p>F.3 Semplificare e rendere più rapidi i procedimenti amministrativi (cfr. Ob. O.6.3 “Piano Strategico 2021-2023”)</p>	<p>G.3 Informatizzazione dei processi e dematerializzazione</p>
<p>E.5 Conciliare lavoro-genitorialità, lavoro-cura (Cfr. GEP, PAP)</p>							

Tabella 2 – Quadro sinottico Obiettivi Strategici/Responsabili azioni operative

A. Qualità della Didattica	B. Qualità della Ricerca	C. Terza Missione	D. Internazionalizzazione	E. Risorse Umane	F. Sostenibilità – Qualità dei processi	G. Trasparenza e prevenzione della corruzione
<p>A.1 – A.2 – A.3</p> <p>RESPONSABILI DELLE RELATIVE AZIONI OPERATIVE:</p> <p>Direttore Generale - Servizio Speciale per la didattica e gli studenti Segreterie studenti - U.O. Abilità Diverse - Servizio Speciale Post-Lauream</p> <p>Dirigente Area Sistemi Informativi e Portale di Ateneo</p> <p>Dirigente Area Qualità, Programmazione e Supporto strategico * - Settore Orientamento, convenzioni della didattica e tirocini curriculari - Settore Strategia, programmazione e management della didattica - Settore Formazione per futuri insegnanti e miglioramento della didattica</p> <p>Dirigente Area Tecnica e Patrimonio Immobiliare</p> <p>RESPONSABILITÀ POLITICA:</p> <p>Presidio di Qualità (PQA)</p> <p>Prorettrice alla Qualità, Sviluppo e Rapporti con i Dipartimenti</p> <p>Prorettore alla Didattica e alla Internazionalizzazione</p>	<p>B.1 – B.2 – B.3</p> <p>RESPONSABILI DELLE RELATIVE AZIONI OPERATIVE:</p> <p>Direttore Generale - Servizio Speciale Ricerca di Ateneo - Unità di collegamento dell'attività di supporto alla ricerca</p> <p>Dirigente Area Qualità, Programmazione e Supporto strategico * - Settore Strategia per la Ricerca</p> <p>Dirigente Area Tecnica e Patrimonio Immobiliare</p> <p>RESPONSABILITÀ POLITICA:</p> <p>Presidio di Qualità (PQA)</p> <p>Prorettrice alla Qualità, Sviluppo e Rapporti con i Dipartimenti</p> <p>Delegato del Rettore alla Ricerca</p> <p>Consiglio Scientifico d'Ateneo</p>	<p>C.1 – C.2 – C.3 – C.4</p> <p>RESPONSABILI DELLE RELATIVE AZIONI OPERATIVE:</p> <p>Direttore Generale</p> <p>Dirigente Area Qualità, Programmazione e Supporto strategico * - Settore Rapporti con le imprese e Terza missione - Settore Strategia per la Ricerca (U.O. Valutazione della ricerca e della terza missione)</p> <p>RESPONSABILITÀ POLITICA:</p> <p>Presidio di Qualità (PQA)</p> <p>Prorettrice alla Qualità, Sviluppo e Rapporti con i Dipartimenti</p> <p>Prorettore alla Terza Missione, Pianificazione Strategica e Cooperazione con il Territorio</p>	<p>D.1 – D.2 – D.3</p> <p>RESPONSABILI DELLE RELATIVE AZIONI OPERATIVE:</p> <p>Direttore Generale - SSP International Relations Office - Relazioni Internazionali</p> <p>Dirigente Area Qualità, Programmazione e Supporto strategico * - Settore Orientamento, convenzioni della didattica e tirocini curriculari</p> <p>RESPONSABILITÀ POLITICA:</p> <p>Prorettore alla Didattica e alla Internazionalizzazione</p>	<p>E.1 – E.2 – E.3 – E.4 – E.5</p> <p>RESPONSABILI DELLE RELATIVE AZIONI OPERATIVE:</p> <p>Direttore Generale - Formazione del personale dirigente e T.A.</p> <p>Dirigente Area Risorse Umane - Settore Reclutamento e selezioni - Settore Carriere dei dirigenti e del personale T.A.B. - Settore Carriere Professori e Ricercatori</p> <p>Dirigente Area Qualità, Programmazione e Supporto strategico * - Settore Programmazione Risorse Umane e Monitoraggio della spesa</p> <p>RESPONSABILITÀ POLITICA:</p> <p>Comitato Unico di Garanzia (CUG)</p> <p>Prorettrice alla Inclusione, Pari Opportunità e Politiche di Genere</p>	<p>F.1 – F.2 – F.3</p> <p>RESPONSABILI DELLE RELATIVE AZIONI OPERATIVE:</p> <p>Direttore Generale - Servizio Professionale Sistema di Sicurezza di Ateneo - Prevenzione della corruzione e trasparenza, normativa di Ateneo, privacy e servizio ispettivo - Formazione del personale dirigente e T.A.</p> <p>Dirigente Area Tecnica e Patrimonio Immobiliare</p> <p>Dirigente Area Risorse Umane - U.O. Benessere organizzativo</p> <p>Dirigente Area Qualità, Programmazione e Supporto strategico * - Settore Programmazione, Controllo di Gestione e Valutazione performance</p> <p>RESPONSABILITÀ POLITICA:</p> <p>Comitato Unico di Garanzia (CUG)</p> <p>Prorettrice alla Inclusione, Pari Opportunità e Politiche di Genere</p>	<p>G.1 – G.2 – G.3</p> <p>RESPONSABILI DELLE RELATIVE AZIONI OPERATIVE:</p> <p>Direttore Generale - Formazione del personale dirigente e T.A. - Prevenzione della corruzione e trasparenza, normativa di Ateneo, privacy e servizio ispettivo</p> <p>Dirigente Area Sistemi Informativi e Portale di Ateneo</p> <p>Dirigente Area Risorse Umane</p> <p>Dirigente Area Qualità, Programmazione e Supporto strategico *</p>

* Le cui funzioni e competenze sono in fase di riallocazione.

2.1.2 MODALITÀ E AZIONI FINALIZZATE A REALIZZARE LA PIENA ACCESSIBILITÀ

Al fine di favorire e promuovere l'accessibilità rivolta al personale tecnico amministrativo, al personale docente e a tutti gli utenti a vario titolo ma soprattutto l'inclusione e le pari opportunità degli studenti diversamente abili nell'Ateneo, si intendono attuare le seguenti strategie:

- Semplificazione delle procedure;
- Abbattimento barriere architettoniche;
- Supporto allo studio degli utenti diversamente abili con i servizi di tutorato alla pari e tutorato specializzato;
- Servizio di *counseling* psicologico;
- Supporto alla mobilità tramite servizio di trasporto ed accompagnamento dalla residenza al campus universitario;
- Assistenza igienico personale per studenti con disabilità grave;
- Semplificazione della modalità di intercettazione degli studenti diversamente abili e/o con neurodiversità.

Si intendono, inoltre, favorire il miglioramento dell'autonomia della persona disabile grazie alla creazione di una rete di sostegni all'interno dell'Ateneo nonché il miglioramento dei livelli di inclusione in ambito universitario, attraverso l'uso delle tecnologie digitali.

Per l'attuazione delle politiche sopra descritte, infine, l'Ateneo si impegnerà a migliorare l'interazione docenti-studenti e a diffondere una cultura di accoglienza in ambito universitario attraverso una maggiore visibilità dei servizi offerti: garantire pari opportunità di studio e di accessibilità ai servizi didattici, oltre che amministrativi, costituisce il principale fondamento di tutte le azioni previste.

2.1.3 ELENCO PROCEDURE DA SEMPLIFICARE E REINGEGNERIZZARE

In riferimento all'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure, effettuabile anche attraverso strumenti automatizzati, si rappresenta quanto segue.

Sono già stati avviati dall'Ateneo progetti di digitalizzazione dei servizi nell'ambito dei servizi amministrativi, dei servizi di supporto alla didattica, dei servizi di supporto alla ricerca, dei servizi di logistica e infrastrutture, dei servizi bibliotecari, attraverso implementazione di applicazioni e software.

A seguito di un monitoraggio interno, si è potuto constatare che è possibile attuare un ulteriore miglioramento finalizzato a rendere determinate procedure più efficaci ed efficienti sia in termini temporali, sia in termini di fruibilità e accessibilità. Tra le procedure potenzialmente da semplificare e reingegnerizzare, per ogni struttura sono state individuate le seguenti procedure elencate in ordine d'importanza:

AREA SISTEMI INFORMATIVI E PORTALE DI ATENEO
Gestione <i>help desk</i> – (componente relativa al monitoraggio)
Gestione <i>help desk</i> – (componente relativa alle segnalazioni più frequenti)

AREA TECNICA E PATRIMONIO IMMOBILIARE
Monitoraggio delle fasi esecutive dell'appalto (tramite piattaforma UBUY)
Impegno e liquidazioni dei lavori (tramite piattaforma UBUY)
Sviluppo dei progetti con sistemi <i>Building Information Modeling</i> (BIM)
Esecuzione dei contratti con sistemi BIM
Gestione del patrimonio immobiliare attraverso la metodologia BIM

INTERNATIONAL RELATIONS OFFICE – UO COOPERATION AND NETWORKS
Assegnazione di contributi per l'avvio di collaborazioni internazionali dell'Ateneo (Bando CoRI)
Verbalizzazione degli esami TAL – Lingua Inglese
Gestione delle candidature ai bandi di mobilità internazionale
Gestione delle mobilità internazionali
Gestione delle <i>application</i> degli studenti Erasmus + <i>incoming</i>
Gestione del <i>Learning agreement</i> e dei <i>Transcript of Record</i> (TOR)

SERVIZIO SPECIALE RICERCA DI ATENEO
Procedure concorsuali per il conferimento di assegni di ricerca e di borse di studio <i>post-lauream</i> per attività di ricerca
Rendicontazione dei costi del personale strutturato e non strutturato nell'ambito di progetti di ricerca finanziati da Enti Esterni.
Gestione pratiche di ingresso in Italia di assegnisti e borsisti di ricerca extracomunitari

SERVIZIO SPECIALE SISTEMA BIBLIOTECARIO E ARCHIVIO STORICO DI ATENEO (SBA)
Digitalizzazione materiale bibliografico e archivistico di interesse storico (fuori dal regime di <i>copyright</i>)
Monitoraggio circolazione delle raccolte bibliografiche
<i>Self-check</i> (prestito automatizzato)
Postazioni bibliotecarie per disabili
<i>Repository</i> di Ateneo per l'archiviazione dei dati relativi ai prodotti di ricerca
Implementazione Piattaforme di gestione e archiviazione dei contenuti della produzione editoriale dell'Ateneo
estrazione da offweb Schede di trasparenza- sezione informazioni Testi consigliati
Portale degli studenti - Procedura per il caricamento delle tesi di laurea
Migrazione dei servizi WEB-APP Biblioteca in tasca all'interno dell'APP MyUnipa

SERVIZIO SPECIALE PER LA DIDATTICA E GLI STUDENTI

Passaggi di corso studenti iscritti

Presentazione domande studenti per viaggi studio e gestione della graduatoria

Presentazione domande studenti per bando collaborazioni *part time* e gestione della graduatoriaPresentazione domande studenti per bandi *tutor* disabili e gestione della graduatoria

Spedizione pergamene domicilio studente

Gestione informatizzata delle code e delle attese dell'utenza per i servizi di *front office***SETTORE CARRIERE DEI DIRIGENTI E DEL PERSONALE TAB**

Trasformazione del rapporto di lavoro a tempo parziale

Assunzioni di personale a tempo indeterminato - assunzioni di personale a tempo determinato e proroghe

Gestione fascicoli del personale

SETTORE CARRIERE PROFESSORI E RICERCATORI

Stato Matricolare di Servizio dei Professori e dei Ricercatori universitari, presente in banca dati CINECA-CSA

Richiesta di valutazione ai fini dell'attribuzione della classe stipendiale dei Professori e dei Ricercatori universitari.

Comunicazione dell'assenza dal servizio per infermità dei Professori e dei Ricercatori universitari

Assunzione dei ricercatori a tempo determinato

SETTORE FORMAZIONE PER FUTURI INSEGNANTI E MIGLIORAMENTO DELLA DIDATTICA

Gestione tirocinio diretto

Gestione reclutamento dei docenti del corso

SETTORE PROGRAMMAZIONE RISORSE UMANE E MONITORAGGIO DELLA SPESA

Predisposizione della programmazione del personale docente

SETTORE RECLUTAMENTO E SELEZIONI

Procedure selettive personale docente

Procedure selettive personale TAB

Progressioni verticali TAB

Progressioni economiche TAB

SETTORE CONTRATTI, INCARICHI E COLLABORAZIONI ESTERNE

Gestione delle carriere e della liquidazione dei compensi ai collaboratori esterni con ruoli differenti

Registrazione di documenti su banche-dati di Ateneo per adempimenti in materia di "trasparenza" ed "Anagrafe delle prestazioni"

DIREZIONE GENERALE

Reingegnerizzazione del processo e riduzione dei tempi di trasferimento dei fondi di ricerca dall'amministrazione centrale ai dipartimenti

Reingegnerizzazione e riduzione dei tempi del processo di acquisto dei beni di ricerca

Reingegnerizzazione del processo di ribaltamento dei dati di bilancio di ateneo e riapertura della contabilità dei centri di spesa ai fini della riduzione dei tempi di ribaltamento

2.2 SOTTOSEZIONE PERFORMANCE

Il [Regolamento per la Valutazione della performance del personale dirigente e tecnico amministrativo](#) (SMVP – Sistema di misurazione e valutazione della performance), pubblicato nell'apposita sezione Amministrazione Trasparente del Portale di Ateneo, aggiornato nella seduta del CdA del 17/12/2020, recepisce le novità apportate al D. Lgs. 150/2009 dal D. Lgs. n. 74 del 25 maggio 2017.

Il SMVP ha lo scopo di orientare le prestazioni del personale dirigente e tecnico-amministrativo verso una maggiore partecipazione al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo e pone come oggetto della valutazione:

- la *performance* organizzativa, cioè il contributo che l'intera organizzazione, con le sue singole articolazioni, consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi organizzativi e della soddisfazione dei bisogni dei cittadini;
- la *performance* individuale, cioè il contributo fornito dal singolo individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi individuali.

La performance organizzativa, in particolare, è misurata in relazione all'amministrazione nel suo complesso (l'intero Ateneo) ed alle singole unità organizzative dell'amministrazione stessa (Direzione Generale, Aree Dirigenziali, Dipartimenti, Scuole e Centri Servizi).

Il processo di definizione degli obiettivi di performance si è fondato su alcuni presupposti basilari quali la coerenza con il ciclo di gestione della performance, con la pianificazione strategica triennale dell'Ateneo, con gli indirizzi ministeriali, con gli ambiti monitorati dal sistema AVA-VQR (didattica, ricerca e terza missione), con il GEP, con la riduzione di possibili comportamenti inappropriati (anticorruzione), con la necessità e l'opportunità di rendere accessibili ed utilizzabili le informazioni (trasparenza), e soprattutto non dimenticando la centralità dell'utente quale destinatario dell'attività amministrativa dell'Ateneo.

Considerato quanto sopra premesso, per la misurazione della performance del personale TAB, sono stati individuati e assegnati specifici indicatori di performance organizzativa di Ateneo, obiettivi organizzativi di Area, riportati di seguito.

Indicatori di performance organizzativa di Ateneo (All. 2):

- Percentuale di copertura della rete wi.fi nelle aule e negli spazi dedicati agli studenti (Fonte interna);
- Numero nuovi spazi o spazi da ristrutturare dedicati all'attività didattica (Fonte interna);
- Percentuale di soddisfazione esperienza universitaria complessiva presso l'Ateneo di Palermo (Fonte Alma Laurea – Indagine "Profilo dei Laureati" anno 2020).

Si precisa che, come previsto dal nuovo Regolamento per la valutazione della performance (precedentemente richiamato), gli indicatori di performance organizzativa di Ateneo riguardano la valutazione della performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti. La scelta degli stessi è stata effettuata tra gli indicatori individuati nel Piano Strategico triennale 2021-2023 relativamente alle linee strategiche "Qualità della Didattica" e "Qualità della Ricerca".

Indicatori di performance organizzativa di Area (All. 3):

- Livello di soddisfazione degli studenti, rilevata tramite l'indagine di Customer satisfaction Good Practice relativa all'Area di competenza;
- Livello di soddisfazione dei docenti rilevata tramite l'indagine di Customer satisfaction Good Practice relativa alla struttura di competenza;
- Livello di soddisfazione del personale TAB rilevata tramite l'indagine di Customer satisfaction Good Practice relativa alla struttura di competenza;

- Indicatore di tempestività dei pagamenti della struttura di competenza.

Si precisa che, come previsto dal Regolamento per la valutazione della performance, gli indicatori di performance organizzativa di Area riguardano la valutazione della performance individuale di tutto il personale TA. La scelta degli stessi è stata effettuata in ottemperanza a quanto previsto dagli aggiornamenti normativi al D. Lgs. 150/2009 che invitano le pubbliche amministrazioni ad un maggiore utilizzo della *customer satisfaction* degli utenti nel processo di valutazione della performance.

Obiettivo di performance organizzativa di Area (All. 4):

- Supporto relativo al Progetto *Good Practice*, per quanto di competenza dell'Area di afferenza; Percentuale di compilazione del questionario sul benessere organizzativo da parte del personale afferente all'Area di competenza.

Si precisa che, come previsto dal Regolamento per la valutazione della performance, l'obiettivo di performance organizzativa di Area riguarda la valutazione della performance individuale di tutto il personale TA. Tale obiettivo vuole di ottenere una base dati maggiormente significativa ottenuta attraverso il coinvolgimento del maggior numero di personale al fine di ottenere informazioni utili a una migliore individuazione degli obiettivi di performance individuali.

Tenuto conto delle fonti documentali sopra richiamate, in stretto collegamento con il Piano Strategico 2021-2023, considerate le strutture dirigenziali e le strutture decentrate, il processo di pianificazione degli obiettivi ha portato alla definizione del complesso degli obiettivi di performance inseriti nelle tabelle di seguito riportate.

Tabella 3 - Dettagli degli obiettivi inseriti nella tabella 1 - Linea di indirizzo strategico “A. Qualità della Didattica”

Obiettivi Linea di indirizzo strategico A Qualità della Didattica	Obiettivi Annuali	Indicatori performance organizzativa	Dati di riferimento (BASELINE)	Target 2022	Target 2023	Target 2024
A.1 Consolidare la regolarità degli studi assicurando un profilo culturale solido e una rigorosa valutazione	<ol style="list-style-type: none"> 1. Favorire diritto allo studio e politica di accoglienza 2. Migliorare la qualità della didattica 3. Consolidare tecnologie digitali per la didattica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percentuale di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale del corso (Fonte: indicatore ANVUR - iA2) 2. Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 40 CFU al I anno (Fonte: Indicatore ANVUR - iA16) 3. Numero insegnamenti programmati anche in modalità telematica (Fonte interna) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 56% - Dato A.S. 2020 2. 38% - Dato A.A. 2019/2020* 3. 0 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 57% 2. 43% 3. 100 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 60% 2. 45% 3. 150 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenimento 2. Mantenimento 3. Mantenimento
A.2 Migliorare le competenze acquisite durante il percorso di studio per facilitare l'ingresso e la permanenza dei laureati nel mondo del lavoro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementare attività di stage e tirocinio nel mondo Professionale e imprenditoriale 2. Favorire la mobilità internazionale nei percorsi didattici 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Numero di eventi rivolti al potenziamento del placement (Fonte: Settore rapporti con le imprese e terza missione) 2. Percentuale di laureati con tirocini curriculari (Fonte: AlmaLaurea – Indagine Profilo dei Laureati) 3. Percentuale di laureati e laureati magistrali che acquisisce esperienze all'estero (Fonte: AlmaLaurea – Indagine Profilo dei Laureati) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 15 - Dato A.S. 2020 2. 58,6% - Indagine A.S. 2020 3. 13,7% - Indagine A.S. 2020 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 40 2. 70% 3. 17% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 50 2. 75% 3. 20% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenimento 2. Mantenimento 3. Mantenimento
A.3 Potenziamento di infrastrutture e servizi finalizzati a garantire il benessere dello studente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorare i servizi di supporto agli studenti 2. Continuare l'opera di riqualificazione delle aule 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cifre stanziare per l'ammodernamento, la dotazione tecnologica e la realizzazione di spazi per le attività didattiche (aule, laboratori e biblioteche) (Fonte interna) 2. Incremento della copertura e miglioramento della qualità della rete wi-fi nelle aule e negli spazi dedicati agli studenti (Fonte interna) 3. Numero di nuovi spazi o di spazi ristrutturati dedicati all'attività didattica (Fonte interna) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. € 12.870.000,00 2. 73% 3. - 	<ol style="list-style-type: none"> 1. +10% 2. Fino a totale copertura 3. +4 	<ol style="list-style-type: none"> 1. +10% 2. Fino a totale copertura 3. +4 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenimento 2. Mantenimento 3. Mantenimento

* Ultimo aggiornamento disponibile

Tabella 4 - Dettagli degli obiettivi inseriti nella tabella 1 - Linea di indirizzo strategico “B. Qualità della Ricerca”

Obiettivi Linea di indirizzo strategico B Qualità della Ricerca	Obiettivi Annuali	Indicatori performance organizzativa	Dati di riferimento (BASELINE)	Target 2022	Target 2023	Target 2024
B.1 Qualificare e valorizzare il dottorato di ricerca in una prospettiva internazionale	<ol style="list-style-type: none"> Potenziare le risorse dei dottorati di ricerca Attrarre dottorandi laureati in altre Regioni d'Italia Attrarre dottorandi laureati all'estero Incrementare le borse di dottorato finanziate con fondi esterni Perseguire la formazione di collegi di dottorato con elevati standard di produttività scientifica 	<ol style="list-style-type: none"> Numero delle borse di dottorato finanziate con fondi di Ateneo <i>(Fonte: Settore strategia per la ricerca)</i> Percentuale dottorandi che hanno ottenuto il titolo di secondo livello in Università di altre Regioni <i>(Fonte: Settore programmazione, sviluppo e portali gestionali ed informativi d'Ateneo)</i> Percentuale dottorandi che hanno ottenuto il titolo di secondo livello in Università straniera <i>(Fonte: Settore programmazione, sviluppo e portali gestionali ed informativi d'Ateneo)</i> Numero di borse di dottorato finanziate con fondi esterni <i>(Fonte: Settore strategia per la ricerca)</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 112 – Dato A.A. 2019/2020* 11% – Dato A.A. 2019/2020* 17% – Dato A.A. 2019/2020* 97 – Dato A.A. 2019/2020* 	<ol style="list-style-type: none"> 160 13% 19% +2 	<ol style="list-style-type: none"> 170 14% 20% +2 	<ol style="list-style-type: none"> Mantenimento Mantenimento Mantenimento Mantenimento
B.2 Potenziare le infrastrutture a supporto della ricerca	<ol style="list-style-type: none"> Ristrutturare l'edilizia delle infrastrutture di ricerca Potenziare la capacità tecnologica delle infrastrutture di ricerca 	<ol style="list-style-type: none"> Capacità di acquisire fondi per il potenziamento e/o ristrutturazione delle infrastrutture di ricerca (risorse esterne destinate al potenziamento tecnologico di infrastrutture di ricerca) <i>(Fonte interna)</i> Cifre stanziare per l'ammodernamento, la dotazione tecnologica e la realizzazione di spazi per le attività di ricerca <i>(Fonte interna)</i> 	<ol style="list-style-type: none"> // € 1.400.000,00 	<ol style="list-style-type: none"> € 1.000.000,00 +10% 	<ol style="list-style-type: none"> € 1.500.000,00 +10% 	<ol style="list-style-type: none"> Mantenimento Mantenimento Mantenimento
B.3 Aumentare gli investimenti a supporto della ricerca	Incremento dei fondi a sostegno dell'attività di ricerca	Fondi destinati dall'Ateneo al finanziamento per la ricerca <i>(Fonte interna)</i>	€ 750.000,00	€ 1.500.000,00	€ 1.800.000,00	Mantenimento

* Ultimo aggiornamento disponibile

Tabella 5 - Dettagli degli obiettivi inseriti nella tabella 1 - Linea di indirizzo strategico “C. Terza missione”

Obiettivi Linea di indirizzo strategico C Terza missione	Obiettivi Annuali	Indicatori performance organizzativa	Dati di riferimento (BASELINE)	Target 2022	Target 2023	Target 2024
C.1 Potenziare l'impatto socioeconomico delle azioni dell'Ateneo sul piano regionale, nazionale e internazionale sia con progetti di imprenditorialità, sia con iniziative università-impresе, sia ancora attraverso percorsi di formazione professionalizzante e permanente	<ol style="list-style-type: none"> Incrementare il numero delle imprese regionali coinvolte nelle iniziative progettuali di Ateneo Incrementare il numero di corsi e/o iniziative di Autoimprenditorialità Pianificare corsi di formazione permanente 	<ol style="list-style-type: none"> Incremento percentuale delle imprese regionali coinvolte in iniziative progettuali di Ateneo <i>(Fonte: ARCA)</i> Numero dei soggetti coinvolti annualmente in corsi e/o iniziative di autoimprenditorialità o di corsi di formazione permanente <i>(Fonte: ARCA)</i> 	<ol style="list-style-type: none"> // 90 - Dato 2019* 	<ol style="list-style-type: none"> 5% 100 	<ol style="list-style-type: none"> 5% 110 	<ol style="list-style-type: none"> Mantenimento Mantenimento
C.2 Potenziare il ruolo dell'incubatore d'impresa	<ol style="list-style-type: none"> Incrementare il numero di imprese nell'incubatore di Ateneo Incrementare il numero di partecipanti alle iniziative di business competition (ad esempio la Start Cup) di Ateneo 	<ol style="list-style-type: none"> Indice degli spazi allocati presso l'incubatore di Ateneo <i>(Fonte: ARCA)</i> Numerosità delle imprese incubate rispetto a quelle cessate e/o uscite dall'incubatore <i>(Fonte: ARCA)</i> Numero dei partecipanti alle iniziative di business competition di Ateneo <i>(Fonte: Settore strategia per la ricerca)</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 85,7% - Dato 2019* 21 - Dato ottenuto come media delle differenze fra imprese presenti e uscite nel triennio 2017-2019* 22 - Dato 2019* 	<ol style="list-style-type: none"> 87% 23 28 	<ol style="list-style-type: none"> 90% 24 30 	<ol style="list-style-type: none"> Mantenimento Mantenimento Mantenimento
C.3 Potenziare le attività di trasferimento delle conoscenze e di cooperazione allo sviluppo sociale e culturale (Public Engagement)	<ol style="list-style-type: none"> Potenziare le attività di public engagement attraverso l'incremento delle iniziative di divulgazione scientifica, di formazione culturale e di co-produzione di conoscenza Incrementare le attività di collegamento tra il SIMUA e istituzioni museali e di promozione della cultura pubbliche e private, nei diversi ambiti disciplinari Realizzazione Associazione Alumni e coinvolgimento dei laureati dell'Ateneo 	<ol style="list-style-type: none"> Interazione con il territorio: N. incontri, seminari, dibattiti <i>(Fonte: Settore strategia per la ricerca)</i> Numero di soggetti beneficiari delle azioni di public engagement <i>(Fonte: Settore strategia per la ricerca)</i> Numero di attività di collegamento tra il SIMUA e istituzioni museali e di promozione della cultura pubbliche e private, nei diversi ambiti disciplinari <i>(Fonte: Archivio Google Drive del Centro)</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 300 – Dato ottenuto come valore medio nel triennio 2017 - 2019)* 7.100 – Dato 2019* 9 - Dato ottenuto come valore medio nel triennio 2018 - 2020)* 	<ol style="list-style-type: none"> 340 9.000 11 	<ol style="list-style-type: none"> 350 10.000 12 	<ol style="list-style-type: none"> Mantenimento Mantenimento Mantenimento
C.4 Potenziare le attività di trasferimento delle conoscenze e di cooperazione allo sviluppo economico	<ol style="list-style-type: none"> Incrementare le iniziative di spin-off accademico e universitario Incrementare le iniziative di protezione della proprietà intellettuale 	<ol style="list-style-type: none"> Numero di spin-off accademici e universitari <i>(Fonte: Settore strategia per la ricerca)</i> Numero di brevetti <i>(Fonte: Settore strategia per la ricerca)</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 5 – Dato 2019* 10 – Dato ottenuto come valore medio nel triennio 2017- 2019* 	<ol style="list-style-type: none"> 7 12 	<ol style="list-style-type: none"> 7 13 	<ol style="list-style-type: none"> Mantenimento Mantenimento

* Ultimo aggiornamento disponibile

Tabella 6 - Dettagli degli obiettivi inseriti nella tabella 1 - Linea di indirizzo strategico "D. Internazionalizzazione"

Obiettivi Linea di indirizzo strategico D Internazionalizzazione	Obiettivi Annuali	Indicatori performance organizzativa	Dati di riferimento (BASELINE)	Target 2022	Target 2023	Target 2024
<p>D.1 Potenziare l'internazionalizzazione dei cicli di studio e favorire l'attrattività dell'offerta formativa dell'Ateneo attraverso il multilinguismo</p>	<p>1. Incrementare i programmi di studio internazionali 2. Incrementare gli studi di fattibilità e di presentazione di progetti per l'avvio di programmi internazionali 3. Incrementare la partecipazione ai programmi ERASMUS + KA1 da parte di studenti, personale docente e TAB 4. Incrementare il numero di visiting professor incoming e outgoing 5. Incrementare il numero di CFU conseguiti da studenti incoming e outgoing 6. Incrementare i programmi di doppio titolo, titolo congiunto e percorsi di studio integrato</p>	<p>1. Numero studenti in uscita per mobilità Erasmus e altri programmi, iscritti ai corsi di laurea <i>(Fonte: SSP Relazioni Internazionali)</i> 2. Numero di doppi titoli e/o Joint Degree <i>(Fonte: SSP Relazioni Internazionali)</i> 3. Numero di accordi internazionali attivi con mobilità studentesca in ingresso e/o in uscita <i>(Fonte: SSP Relazioni Internazionali)</i> 4. Numero programmi di studio finanziati a valere su bandi competitivi <i>(Fonte: SSP Relazioni Internazionali)</i> 5. Numero degli insegnamenti tenuti in lingua diversa dall'italiano <i>(Fonte: SSP Relazioni Internazionali)</i> 6. Finanziamento alle azioni della CORI <i>(Fonte: SSP Relazioni Internazionali)</i></p>	<p>1. 1000 – Dato ottenuto come valore medio nel triennio 2017/2018-2019/2020)* 2. 63 – Dato A.A. 2020/2021 3. 600 - Dato ottenuto come valore medio nel triennio 2017/2018-2019/2020)* 4. 0 5. 400 - Dato A.A. 2020/2021 6. € 290.000,00 - Dato A.S. 2020</p>	<p>1. 1000 2. 68 3. 650 4. 1 5. 450 6. +10%</p>	<p>1. 1200 2. 70 3. 700 4. 2 5. 500 6. +10%</p>	<p>1. Mantenimento 2. Mantenimento 3. Mantenimento 4. Mantenimento 5. Mantenimento 6. Mantenimento</p>
<p>D.2 Favorire la crescita dell'Ateneo in una dimensione internazionale</p>	<p>1. Favorire maggiore vicinanza alla comunità accademica internazionale (PRO3) 2. Incrementare il numero di proposte progettuali con UniPa partecipante 3. Sviluppare una Digital Academy comune 4. Favorire maggiore competitività internazionale (PRO3)</p>	<p>1. Proporzioni di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero. <i>(Fonte: Osservatorio Studenti Didattica/PRO3- Indicatore D_B)</i> 2. Numero di proposte progettuali (Capacity Building, Strategic Partnership, Knowledge Alliance, Jean Monnet, European Universities) con UniPa capofila. <i>(Fonte: Servizio speciale ricerca d'Ateneo)</i> 3. Numero di proposte progettuali (Capacity Building, Strategic Partnership, Knowledge Alliance, Jean Monnet, European Universities) con UniPa partecipante <i>(Fonte: Servizio speciale ricerca d'Ateneo)</i> 4. Proporzioni degli studenti immatricolati ai Corsi di Studio "internazionali". <i>(Fonte: Osservatorio Studenti Didattica/PRO3 – Indicatore D_B)</i></p>	<p>1. 66,4% - Dato A.S. 2020 2. 2 - Dato A.S. 2020 3. 6 - Dato A.S. 2020 4. 1,9% - Dato A.S. 2020</p>	<p>1. 68% 2. 2 3. 7 4. 2%</p>	<p>1. 73% 2. 3 3. 8 4. 2,3%</p>	<p>1. Mantenimento 2. Mantenimento 3. Mantenimento 4. Mantenimento</p>
<p>D.3 Incrementare i rapporti con i paesi extra-UE dell'area mediterranea</p>	<p>1. Incrementare i progetti di grande rilevanza UNIPA-MAECI 2. Incrementare la mobilità di professori/ricercatori su programmi MAECI</p>	<p>1. Numero di progetti di cooperazione allo sviluppo <i>(Fonte: SSP Relazioni Internazionali)</i> 2. Numero di professori e/o ricercatori UNIPA coinvolti in progetti di mobilità nell'ambito di progetti MAECI <i>(Fonte: SSP Relazioni Internazionali)</i></p>	<p>1. 2 - Dato A.S. 2020 2. 0 - Dato A.S. 2020</p>	<p>1. 4 2. 2</p>	<p>1. 5 2. 3</p>	<p>1. Mantenimento 2. Mantenimento</p>

* Ultimo aggiornamento disponibile

Tabella 7 - Dettagli degli obiettivi inseriti nella tabella 1 - Linea di indirizzo strategico "E. Risorse Umane"

Obiettivi Linea di indirizzo strategico E Risorse Umane	Obiettivi Annuali	Indicatori performance organizzativa	Dati di riferimento (BASELINE)	Target 2022	Target 2023	Target 2024
<p>E.1 Incrementare il numero di RTDA e RTDB anche nell'ottica del mantenimento e della crescita dell'organico complessivo dell'Ateneo</p>	<p>1. Definire criteri di assegnazione di punti organico per agevolare l'ingresso di nuovi RTD, anche in ragione del numero di dottori di ricerca riferito all'ultimo quadriennio 2. Incentivare la programmazione di posizioni di RTDB in continuità con precedenti posizioni di RTDA (tenure track lunga) 3. Introdurre meccanismi incentivanti per il finanziamento/cofinanziamento di RTDA o RTDB a valere su progetti di ricerca competitivi o da parte di enti/soggetti esterni pubblici o privati 4. Introdurre meccanismi premiali per i Dipartimenti che contribuiscano alle migliori performance nella valutazione della ricerca</p>	<p>1. Percentuale di ricercatori di cui all'art. 24, c.3, lett. a) e b) sul totale dei docenti <i>(Fonte: Settore Programmazione Risorse Umane e Monitoraggio della Spesa)</i> 2. Numero di RTDA e RTDB finanziati da enti/soggetti esterni o cofinanziati su progetti <i>(Fonte: Settore Programmazione Risorse Umane e Monitoraggio della Spesa)</i></p>	<p>1. 14% - Dato A.S. 2020 2. 61 - Dato A.S. 2020</p>	<p>1. 19% 2. 63</p>	<p>1. 20% 2. 65</p>	<p>1. Mantenimento 2. Mantenimento</p>
<p>E.2 Potenziare i ruoli della docenza con particolare riferimento ai settori meno coperti</p>	<p>1. Promuovere la indizione di procedure di valutazione comparativa di I e II fascia, bandite ex art 24, comma 6 L. 240/2010, nei SSD che annoverino, tra gli abilitati già strutturati in Ateneo, PI o responsabili di unità locale di rilevanti progetti competitivi di livello nazionale o europeo 2. Favorire l'attrazione di vincitori di ERC, borse Levi Montalcini o altri progetti competitivi che consentano l'elezione di sede, anche attraverso una dotazione mirata di risorse per ricerca e programmazione in favore del neoassunto 3. Promuovere le chiamate dirette ex art 1, comma 9 della L. 230/2005 4. Promuovere le procedure di valutazione comparativa per professori di II fascia</p>	<p>1. Numero di assunzioni e/o progressioni di coordinatori e/o responsabili di progetti competitivi <i>(Fonte: Settore Programmazione Risorse Umane e Monitoraggio della Spesa)</i> 2. Numero di assunzioni di vincitori di progetti competitivi europei o nazionali che prevedano elezione di sede e compartecipazione ai costi <i>(Fonte: Settore Programmazione Risorse Umane e Monitoraggio della Spesa)</i> 3. Numero di procedure di valutazione comparativa per professori di II fascia <i>(Fonte: Settore Programmazione Risorse Umane e Monitoraggio della Spesa)</i></p>	<p>1. 15 – Dato ottenuto come valore medio nel biennio 2018 e 2019)* 2. 1 – Dato A.S. 2020 3. 55 – Dato A.S. 2020</p>	<p>1. 20 2. 2 3. 40</p>	<p>1. 23 2. 2 3. 16</p>	<p>1. Mantenimento 2. Mantenimento 3. Mantenimento</p>

<p>E.3 Migliorare la struttura tecnico-amministrativa attraverso la valorizzazione e riqualificazione delle competenze esistenti, nonché il reclutamento di risorse umane con particolare riferimento alle aree tecniche, della ricerca e dei servizi agli studenti.</p>	<p>1. Mappare processi e competenze del personale con conseguente definizione di un piano formativo per migliorare le competenze specifiche e trasversali del personale tecnico-amministrativo 2. Implementare il modello per la determinazione del fabbisogno di personale tecnico-amministrativo, come premessa per il reclutamento mirato di nuove professionalità 3. Incrementare le risorse di turn-over da destinare alle procedure di reclutamento del personale tecnico amministrative 4. Incrementare la dotazione organica con particolare riferimento al personale tecnico amministrativo assegnato al supporto alla ricerca e ai servizi agli studenti, nonché ai tecnici di laboratorio presso i Dipartimenti</p>	<p>1. Percentuale delle nuove assunzioni destinata al supporto della ricerca <i>(Fonte: Settore Programmazione Risorse Umane e Monitoraggio della Spesa)</i> 2. Risorse per la formazione del personale TA <i>(Fonte: Settore Programmazione Risorse Umane e Monitoraggio della Spesa)</i> 3. Percentuale delle nuove assunzioni destinata ai servizi agli studenti <i>(Fonte: Settore Programmazione Risorse Umane e Monitoraggio della Spesa)</i> 4. Percentuale delle nuove assunzioni destinata a tecnici specializzati di laboratorio <i>(Fonte: Settore Programmazione Risorse Umane e Monitoraggio della Spesa)</i></p>	<p>1. - 2. € 143.552,08 – Dato A.S. 2020 3. - 4. -</p>	<p>1. 20% 2. € 170.000,00 3. 20% 4. 10%</p>	<p>1. 20% 2. € 250.000,00 3. 20% 4. 15%</p>	<p>1. Mantenimento 2. Mantenimento 3. Mantenimento 4. Mantenimento</p>
<p>E.4 Adottare della prospettiva di genere nella cultura organizzativa e Ridurre gli stereotipi di genere (Cfr. GEP, PAP)</p>	<p>1. Creare una struttura organizzativa di supporto alle politiche di genere</p>	<p>1. Indicatore binario (SI/NO)</p>	<p>1. //</p>	<p>1. SI</p>	<p>1. Mantenimento</p>	<p>1. Mantenimento</p>
<p>E.5 Conciliare lavoro-genitorialità, lavoro-cura (Cfr. GEP, PAP)</p>	<p>1. Predisporre il POLA e attuare il lavoro agile</p>	<p>1. Indicatore binario (SI/NO)</p>	<p>1. SI</p>	<p>1. Mantenimento</p>	<p>1. Mantenimento</p>	<p>1. Mantenimento</p>

* *Ultimo aggiornamento disponibile*

Tabella 8 - Dettagli degli obiettivi inseriti nella tabella 1 - Linea di indirizzo strategico “F. Sostenibilità – Qualità dei processi”

Obiettivi Linea di indirizzo strategico F Sostenibilità – Qualità dei processi	Obiettivi Annuali	Indicatori performance organizzativa	Dati di riferimento (BASELINE)	Target 2022	Target 2023	Target 2024
F.1 Incrementare la sostenibilità sociale e ambientale e tutelare il personale dell’Ateneo	<ol style="list-style-type: none"> Sviluppare un report annuale di sostenibilità socio ambientale Ridurre i consumi energetici e i costi connessi Aumentare l’incidenza della raccolta differenziata 	<ol style="list-style-type: none"> Pubblicazione del report annuale di sostenibilità socio-ambientale (binario SI/NO) <i>(Fonte: Settore impianti, gestione energia e sostenibilità ambientale)</i> Percentuale del risparmio dei consumi energetici (metano ed energia elettrica) <i>(Fonte: Settore impianti, gestione energia e sostenibilità ambientale)</i> Percentuale di incremento della raccolta differenziata <i>(Fonte: Settore impianti, gestione energia e sostenibilità ambientale)</i> 	<ol style="list-style-type: none"> NO 17.572.807 Kwh 82.288 Smc - Dati A.S. 2019* 32.000 Kg - Dato A.S. 2020 riferito al Parco d’Orleans 	<ol style="list-style-type: none"> SI 5% 10% 	<ol style="list-style-type: none"> SI 5% 10% 	<ol style="list-style-type: none"> Mantenimento Mantenimento Mantenimento
F.2 Rafforzamento dell’etica pubblica, delle politiche di inclusione e bilancio di genere come valori fondanti dell’Ateneo	<ol style="list-style-type: none"> Promuovere la cultura della legalità, dell’etica pubblica e delle politiche di bilancio di genere fra le varie componenti della Comunità Accademica, quale elemento fondamentale per uno sviluppo sostenibile Promuovere iniziative volte a rafforzare la condivisione dei principi etici dell’Ateneo presso la comunità universitaria Promuovere iniziative a sostegno del bilancio di genere dell’Ateneo 	<ol style="list-style-type: none"> Numero di iniziative culturali e formative organizzate per la diffusione della cultura della legalità e dell’etica pubblica <i>(Fonte interna)</i> Numero di tutor per studenti con abilità diverse <i>(Fonte interna)</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 0 – Dato A.S. 2020 78 – Dato A.S. 2020 	<ol style="list-style-type: none"> 4 5% 	<ol style="list-style-type: none"> 6 5% 	<ol style="list-style-type: none"> Mantenimento Mantenimento
F.3 Semplificare e rendere più rapidi i procedimenti amministrativi	Mappare i processi con la conseguente definizione di un piano per semplificare le procedure e ridurre le tempistiche	<ol style="list-style-type: none"> Riduzione dei tempi medi per gli acquisti dei beni di ricerca <i>(Fonte interna)</i> Riduzione dei tempi di ribaltamento dei dati di bilancio di ateneo e di riapertura della contabilità dei centri di spesa <i>(Fonte interna)</i> Numero di altri processi per cui è stata semplificata la procedura e sono stati ridotti i tempi medi di almeno il 20% <i>(Fonte interna)</i> 	<ol style="list-style-type: none"> // // // 	<ol style="list-style-type: none"> -15% -15% 5 	<ol style="list-style-type: none"> -15% -15% 5 	<ol style="list-style-type: none"> Mantenimento Mantenimento Mantenimento

* Ultimo aggiornamento disponibile

Tabella 9 - Dettagli degli obiettivi inseriti nella tabella 1 - Linea di indirizzo strategico “G. Trasparenza e Prevenzione della corruzione”

Obiettivi Linea di indirizzo strategico G Trasparenza e Prevenzione della corruzione	Obiettivi Annuali	Indicatori performance organizzativa	Dati di riferimento (BASELINE)	Target 2022	Target 2023	Target 2024
G.1 Migliorare la prevenzione della corruzione e la trasparenza	Realizzazione di attività formative destinate a tutto il personale TA su tematiche generali e di interventi formativi specifici destinati ai dipendenti che si occupano di pubblicazione dati nelle sezione “Amministrazione Trasparente” del portale di Ateneo	Indicatore binario si/no	Nessuno	SI	SI	SI
G.2 Semplificare le fonti regolamentari	Coordinare e semplificare le fonti regolamentari; adeguare e/o modificare i regolamenti di Ateneo; analizzare i rischi inerenti nuove mappe di processo realizzate	Indicatore binario si/no	Nessuno	SI	SI	SI
G.3 Informatizzazione dei processi e dematerializzazione	Digitalizzazione di alcuni processi caratterizzanti l'Ateneo	Indicatore binario si/no	Nessuno	SI	SI	SI

In riferimento alla performance individuale, di cui all'art. 7 del SMVP, questa è misurata in relazione a:

- all'amministrazione nel suo complesso o della unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;
- all'ambito organizzativo di diretta responsabilità o appartenenza;
- agli obiettivi organizzativi ed individuali specificatamente assegnati;
- ai comportamenti agiti;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, per il Direttore Generale ed i Dirigenti.

Tali elementi incideranno percentualmente in maniera diversificata a seconda della tipologia di dipendente. In particolare, per il Direttore Generale, si riporta di seguito uno schema riassuntivo dei vari elementi di valutazione relativi all'anno 2022.

Peso	Ambiti Valutazione Direttore Generale	Collegamento Obiettivi Individuali / Piano Strategico di Ateneo 2021-2023
10%	Indicatori di performance organizzativa di Ateneo	
30%	Percentuale di copertura della rete wi.fi nelle aule e negli spazi dedicati agli studenti.	Ob. O.1.5 "Piano Strategico 2021-2023"
30%	Numero nuovi spazi o spazi da ristrutturare dedicati all'attività didattica.	Ob. O.1.5 "Piano Strategico 2021-2023"
40%	Percentuale soddisfazione esperienza universitaria complessiva (degli studenti) presso l'Ateneo di Palermo.	//
20%	Indicatori di performance organizzativa relativi alla Direzione Generale	
20%	Livello di soddisfazione degli studenti, rilevata tramite l'indagine di <i>Customer satisfaction Good Practice</i> relativa alla Direzione Generale.	//
20%	Livello di soddisfazione dei docenti rilevata tramite l'indagine di <i>Customer satisfaction Good Practice</i> relativa alla struttura di competenza.	//
20%	Livello di soddisfazione del personale TAB rilevata tramite l'indagine di <i>Customer satisfaction Good Practice</i> relativa alla struttura di competenza.	//
40%	Indicatore di tempestività dei pagamenti.	//
30%	Obiettivi organizzativi della Direzione Generale	
100%	Supporto relativo al Progetto " <i>Good practice</i> " per quanto di competenza della Direzione Generale. Percentuale di compilazione del questionario sul benessere organizzativo da parte del personale afferente alla Direzione Generale.	//
20%	Obiettivi individuali del Direttore Generale	
25%	Miglioramento dell'azione amministrativa attraverso la riorganizzazione delle strutture dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti.	O.5.3 – Migliorare la struttura tecnico-amministrativa attraverso la valorizzazione e riqualificazione delle competenze esistenti, nonché il reclutamento di risorse umane

		con particolare riferimento alle aree tecniche, della ricerca e dei servizi agli studenti.
25%	Standardizzazione e semplificazione delle procedure dipartimentali.	O.6.3 – Semplificare e rendere più rapidi i procedimenti amministrativi.
25%	Miglioramento dei servizi agli studenti, del benessere e vivibilità del campus.	O.6.3 – Semplificare e rendere più rapidi i procedimenti amministrativi.
25%	Miglioramento della gestione del patrimonio immobiliare.	//
10%	Valutazione dei comportamenti	//
10%	Capacità di differenziazione della valutazione dei collaboratori	//

2.3 SOTTOSEZIONE RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

In riferimento alla valutazione di impatto del contesto esterno, per evidenziare se le caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente, culturale, sociale ed economico nel quale l'amministrazione si trova ad operare possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi, si rappresenta quanto segue.

Il contesto esterno riguarda le caratteristiche dell'ambiente, le dinamiche socio-territoriali e settoriali, i portatori di interessi esterni e gli interlocutori dell'ente.

L'analisi del contesto esterno a ciascuna amministrazione ha l'obiettivo di evidenziare come le caratteristiche dell'ambiente nel quale essa opera possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi al suo interno.

L'Ateneo esplica le sue attività, oltre che nel capoluogo dell'isola, anche nelle sedi decentrate di Trapani, Caltanissetta e Agrigento.

In relazione alle attività svolte, sono tre le tipologie di portatori e rappresentanti di interessi:

- studenti e famiglie di appartenenza;
- altre amministrazioni;
- imprese con cui l'Ateneo si rapporta o in termini contrattuali (fornitori) o in qualità di ente finanziato o finanziatore.

Nell'ambito del quadro sopra descritto, l'alta formazione universitaria si pone quale strumento fondamentale per il rilancio dell'economia siciliana e l'incremento dell'occupazione, oltre che per lo sviluppo culturale e sociale della regione.

In tale contesto, di rilevante interesse appare la relazione con il mondo delle imprese, con riferimento alla realizzazione della cosiddetta "Terza Missione", ossia il servizio a favore del territorio sul piano tecnologico, assistenziale, economico, sociale e culturale, e l'attività relativa al "conto terzi", nella quale le imprese rivestono il ruolo di committenti per attività di ricerca e sperimentazione, formazione e consulenza e assistenza di vario tipo.

I settori individuati come maggiormente critici e che interessano più direttamente l'Ateneo possono essere considerati quello degli appalti di lavori pubblici, delle procedure di reclutamento del personale, dei procedimenti amministrativi con particolare riguardo a quelli finalizzati ad ampliare la sfera giuridica dei destinatari con benefici economici.

I suddetti ambiti sono stati oggetto di analisi e valutazione del rischio, con la conseguente individuazione di misure di prevenzione ad hoc. Per i relativi approfondimenti si rimanda al [Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza \(PTPCT\) 2022/2024](#).

In riferimento alla valutazione di impatto del contesto interno, per evidenziare se la *mission* dell'ente e/o la sua struttura organizzativa possano influenzare l'esposizione al rischio corruttivo della stessa, si rappresenta quanto segue.

È fondamentale ricordare sinteticamente la struttura organizzativa dell'amministrazione, sia a livello centrale sia con riferimento alle eventuali sedi periferiche dislocate sul territorio, evidenziandone la dimensione strutturale anche in termini di dotazione di personale oltre alle principali funzioni svolte. Per ulteriori approfondimenti, si rimanda alla successiva Sezione 3 del presente documento "Organizzazione e Capitale Umano" e in particolare al paragrafo 3.1 "Struttura Organizzativa".

In particolare, la struttura organizzativa dell'Ateneo è articolata in strutture didattiche quali i Dipartimenti, la Scuola di Medicina e Chirurgia, i Corsi di Laurea, i Corsi di Laurea Magistrale, le Scuole di Specializzazione, i Corsi e le Scuole di Dottorato di ricerca e i Corsi di Master universitario e in strutture di ricerca quali i Dipartimenti, i Centri Interdipartimentali ed i Centri Interuniversitari.

L'Ateneo di Palermo annovera, oggi, n. 16 strutture dipartimentali.

La struttura dell'amministrazione centrale è articolata sulle seguenti 6 aree:

- Area Qualità, Programmazione e Supporto Strategico;
- Area Tecnica e patrimonio immobiliare;
- Area Risorse Umane;
- Area Economico Finanziaria;
- Area Affari Generali e istituzionali;

- Area Sistemi Informativi e Portale di Ateneo.

La dimensione organizzativa è evidenziata sul portale di Ateneo alla pagina <https://www.unipa.it/operazionetrasparenza/personale/>.

Il riferimento alla mappatura dei processi sensibili al fine di identificare le criticità che, in ragione della natura e delle peculiarità dell'attività stessa, espongono l'amministrazione a rischi corruttivi con focus sui processi per il raggiungimento degli obiettivi di performance volti a incrementare il valore pubblico, si rappresenta quanto segue.

La mappatura dei processi consiste nell'individuazione e analisi dei processi organizzativi interni all'amministrazione ai fini della identificazione, della valutazione e del trattamento del rischio corruttivo.

Preliminare allo svolgimento di tale attività è l'elaborazione del catalogo dei processi facenti capo alle strutture dell'amministrazione. Una volta elaborato il catalogo dei processi, l'amministrazione ha avviato un processo di mappatura teso alla completezza dell'analisi e idoneo a ricomprendere non soltanto le attività inerenti alle aree di rischio generali bensì tutte le attività poste in essere dalle strutture amministrative.

Per tali ragioni, è stato chiesto ai responsabili delle strutture amministrative, comprese quelle decentrate, di compilare una scheda excel di "analisi del rischio" riguardante i processi di relativa competenza, tenendo conto delle indicazioni metodologiche fornite dall'ANAC con il PNA 2019.

La scheda si compone di n. 2 fogli. Il primo, denominato "Sezione Generale", prevede l'inserimento delle informazioni riguardanti la denominazione delle strutture coinvolte nell'attività di analisi e i relativi responsabili.

Il secondo foglio, relativo alla c.d. "mappatura dei processi", richiede l'inserimento delle informazioni riguardanti le attività che compongono il singolo processo; la descrizione dell'eventuale rischio corruttivo legato alle suddette attività; l'indicazione delle misure di prevenzione del rischio corruttivo in atto esistenti. Anche in questo caso, per i relativi approfondimenti si rimanda al [Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza \(PTPCT\) 2022/2024](#).

In riferimento all'identificazione e alla valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti (analizzati e ponderati con esiti positivo), si rappresenta quanto segue.

Seguendo le indicazioni fornite dall'Autorità con il PNA 2019, l'Ateneo ha adottato un approccio di analisi di tipo "qualitativo"

La finalità di detta analisi, individuazione e valutazione del rischio è quella di consentire al RPCT di adottare misure di prevenzione proporzionate e contestualizzate rispetto alle caratteristiche organizzative delle strutture stesse.

La valutazione del rischio è calcolata come il prodotto della probabilità che si verifichi l'evento rischioso per l'intensità del relativo impatto: $\text{Rischio} = \text{Impatto} \times \text{Probabilità}$.

L'impatto viene valutato - su una scala di 3 valori: alto, medio e basso - calcolando le conseguenze che l'evento di corruzione produrrebbe: a) sull'amministrazione in termini di qualità e continuità dell'azione amministrativa, impatto economico, conseguenze legali, reputazione e credibilità istituzionale, etc.; b) sugli *stakeholders* (cittadini, utenti, imprese, mercato, sistema Paese), a seguito del servizio inefficiente reso a causa del verificarsi dell'evento di corruzione.

La probabilità che si verifichi uno specifico evento di corruzione è valutata raccogliendo tutti gli elementi informativi sia di natura oggettiva (ad esempio, eventi di corruzione specifici già occorsi in passato, segnalazioni pervenute all'amministrazione, notizie di stampa), che di natura soggettiva, tenendo conto del contesto ambientale, delle potenziali motivazioni dei soggetti che potrebbero attuare azioni corruttive, nonché degli strumenti in loro possesso.

Tale valutazione è stata eseguita effettuando una rappresentazione della probabilità di accadimento dell'evento attraverso una scala crescente su 5 valori: molto bassa, bassa, media, alta, altissima.

Si è provveduto, altresì, all'inserimento della voce "fattori abilitanti".

Le risultanze di tale attività di analisi sono pubblicate sulla pertinente pagina di Amministrazione trasparente del portale di Ateneo <https://www.unipa.it/operazionetrasparenza/disposizioni-general/piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza/> e costituiscono l'allegato n. 2 del PTPCT 2022/2024.

Per la progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio, individuati i rischi corruttivi, l'Ateneo programma le misure sia generali, previste dalla legge 190/2012, che specifiche per contenere i rischi corruttivi individuati. Le misure specifiche sono progettate in modo adeguato rispetto allo specifico rischio, calibrate sulla base del miglior rapporto costi benefici e sostenibili dal punto di vista economico e organizzativo.

Saranno privilegiate le misure volte a raggiungere più finalità, prime fra tutte quelli di semplificazione, efficacia, efficienza ed economicità. Particolare favore va rivolto alla predisposizione di misure di digitalizzazione.

Il trattamento del rischio consiste nel processo di individuazione e valutazione delle misure che devono essere predisposte per neutralizzarne o ridurne il verificarsi.

Deve trattarsi di misure di prevenzione della corruzione compatibili con le specifiche caratteristiche strutturali ed organizzative dell'ente.

In relazione a quanto sopra esposto, le misure in atto si possono quindi distinguere in:

- misure di carattere generale o trasversali che comprendono le azioni comuni ai processi a rischio riguardanti l'organizzazione nel suo complesso;
- misure specifiche che riguardano singole attività ritenute a rischio.

Il [PTPCT 2022/2024](#) contiene le seguenti misure:

- Codice di comportamento/codice etico;
- Rotazione del personale;
- Astensione in caso di conflitto di interessi;
- Attività ed incarichi extraistituzionali;
- Inconferibilità e incompatibilità;
- Formazione di commissioni interne per la selezione del personale e scelta del contraente;
- Tutela del dipendente pubblico che effettua segnalazioni di illecito;
- Formazione;
- Patti di integrità;
- Divieti *post-employment-Pantouflage*;
- Revisione e coordinamento dei regolamenti di Ateneo;
- Informatizzazione dei processi e dematerializzazione;
- Gestione presenze;
- Precisione e dettaglio nella pianificazione delle tempistiche di esecuzione dei lavori;
- Attività ispettiva;
- Pubblicità dei bandi e i criteri di distribuzione dei fondi di ricerca;
- Monitoraggio dei tempi procedurali.

3. SEZIONE ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

In conformità alla legge n. 240 del 30/12/2010 gli assetti strutturali dell'Università degli Studi di Palermo nel corso degli ultimi anni sono stati modificati. Ai sensi dell'art. 26 del vigente Statuto l'organizzazione dell'Ateneo è articolata nelle strutture di seguito indicate:

- strutture didattiche quali i Dipartimenti, le Strutture di Raccordo (Scuole), i Corsi di Laurea, i Corsi di Laurea Magistrale a ciclo unico, i Corsi di Laurea Magistrale, le Scuole di Specializzazione, i Corsi e le Scuole di Dottorato di ricerca e i Corsi di Master universitario;
- strutture di ricerca quali i Dipartimenti, i Centri Interdipartimentali ed i Centri Interuniversitari.

I Dipartimenti sono le articolazioni organizzative dell'Ateneo funzionalmente omogenee per finalità e metodi di ricerca che promuovono l'attività scientifica dei propri docenti e l'attività didattica di propria competenza. L'Ateneo consta, oggi, delle seguenti sedici strutture dipartimentali:

- Architettura;
- Biomedicina, Neuroscienze e Diagnostica avanzata;
- Culture e Società;
- Discipline Chirurgiche, Oncologiche e Stomatologiche;
- Fisica e Chimica;
- Giurisprudenza;
- Ingegneria;
- Matematica e Informatica;
- Promozione della Salute, Materno-Infantile, di Medicina Interna e Specialistica di Eccellenza "G. D'Alessandro";
- Scienze Agrarie, Alimentari e Forestali;
- Scienze della Terra e del Mare;
- Scienze e Tecnologie Biologiche Chimiche e Farmaceutiche;
- Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche;
- Scienze Politiche e delle relazioni internazionali;
- Scienze Psicologiche, Pedagogiche, dell'Esercizio Fisico e della Formazione;
- Scienze Umanistiche.

I Centri Interdipartimentali di Ricerca sono finalizzati alla realizzazione di progetti che coinvolgono la partecipazione di professori, ricercatori, appartenenti a Dipartimenti diversi.

Le Scuole si occupano di coordinare e razionalizzare le attività didattiche dei dipartimenti che la costituiscono secondo criteri di affinità disciplinare. Si ricorda che a far data dal 1° novembre 2019 (con delibera del CdA del 25/07/2019) è stata approvata la disattivazione di tutte le Scuole di Ateneo e l'attivazione della sola Scuola di Medicina e Chirurgia.

È, altresì, presente una struttura di Ricerca e Servizi, denominata ATeN Center, preposta a fornire alle piccole e medie imprese un supporto tecnico-scientifico interdisciplinare ed a svolgere attività di trasferimento tecnologico, nell'ottica di contribuire allo sviluppo delle attività produttive e al rilancio economico.

Al fine di rafforzare la presenza dell'Università nel territorio della Sicilia occidentale, l'Ateneo ha implementato e valorizzato i servizi resi dal SIMUA (Sistema museale di Ateneo).

Sono, inoltre, attivi i seguenti tre Poli Territoriali Decentrati:

- Polo di Agrigento;
- Polo di Caltanissetta;
- Polo di Trapani.

Alle suddette strutture si aggiungono anche: la Scuola di Lingua Italiana per Stranieri (ITASTRA), il Centro Linguistico d'Ateneo (CLA) e il Comitato per lo Sport Universitario (CSU).

Si evidenzia, infine, la presenza:

- Del Policlinico universitario (AOUP), azienda sanitaria che opera in stretta sinergia con la Scuola di Medicina e Chirurgia;
- Dell'Azienda agricola Pietranera, azienda con una superficie totale di circa 900 ettari, importante punto di riferimento per gli agricoltori dell'area circostante e fondamentale luogo di sperimentazione scientifica e applicativa.

I servizi per il diritto allo studio, destinati agli studenti dell'Università degli Studi di Palermo, sono gestiti dall'Ersu, un ente della Regione Siciliana, la cui attività risulta complementare a quella dell'Ateneo di Palermo, e garantisce l'attuazione dell'art. 34 della Costituzione e di una serie di norme nazionali e regionali che regolano il settore universitario.

L'offerta formativa d'Ateneo si articola in:

- Corsi di Laurea;
- Corsi di Laurea Magistrale a ciclo unico;
- Corsi di Laurea Magistrale;
- Corsi di Dottorato di Ricerca;
- Corsi di Master Universitari di I e di II livello;
- Corsi di Specializzazione.

L'Amministrazione centrale, infine, è costituita dalle seguenti 6 aree:

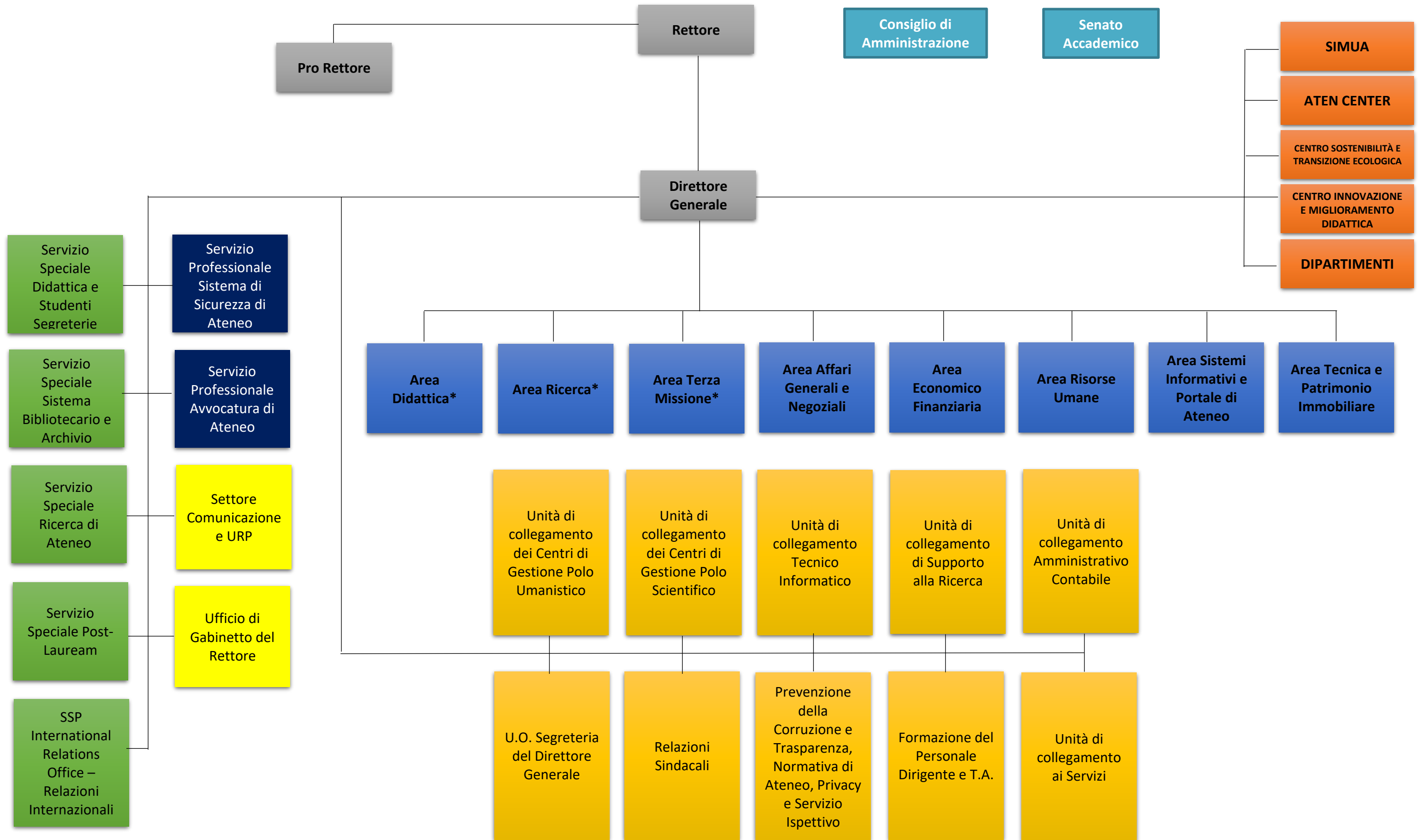
- Area Affari Generali e Istituzionali;
- Area Economico Finanziaria;
- Area Qualità, Programmazione e Supporto Strategico;
- Area Risorse Umane;
- Area Sistemi Informativi e Portale di Ateneo;
- Area Tecnica e Patrimonio Immobiliare.

Tuttavia, il recente insediamento della nuova *Governance*, il numero ridotto dei Dirigenti in servizio, la carenza di personale TAB pongono le basi per una nuova riorganizzazione delle strutture dell'Amministrazione Centrale che sarà attuata nel corso del 2022.

A tal proposito, si rappresenta quanto anticipato dal Magnifico Rettore e dal Direttore Generale nel corso dell'incontro del 9 febbraio 2022 con le OO.SS. e aventi come oggetto "Informazione preventiva sul nuovo modello organizzativo della struttura centrale di Ateneo". La riorganizzazione che verrà proposta al CdA riguarderà in prima istanza la revisione delle aree dirigenziali in accordo con quanto previsto dal programma elettorale del Rettore. In particolare, saranno create le aree dirigenziali relative alla Ricerca, alla Didattica e alla Terza Missione; verrà ripristinata l'Area Affari generali, negoziali e del patrimonio; verrà soppressa, infine, l'Area Qualità, programmazione e supporto strategico le cui competenze verrebbero suddivise nelle altre aree.

La suddetta riorganizzazione dovrebbe consentire, per il 2022, l'emanazione dei bandi di concorso per le figure dirigenziali e personale TAB necessarie oltre che la probabile stabilizzazione del personale a tempo determinato nonché lo scorrimento delle graduatorie ancora valide.

La struttura amministrativa dell'Ateneo è rappresentata dal seguente organigramma che troverà piena attuazione nel corso del 2022:



* Area da attivare nel corso del 2022.

3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

A causa dell'emergenza sanitaria, negli ultimi anni, si è reso necessario un massiccio ricorso a modalità di svolgimento della prestazione lavorativa non in presenza. Le amministrazioni sono state costrette a considerare il "lavoro agile" come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione, da attuarsi in forma semplificata, anche in deroga alla normativa vigente prescindendo, quindi, da una previa revisione dei modelli organizzativi.

L'Università degli Studi di Palermo ha affrontato l'emergenza pandemica applicando la nuova modalità di svolgimento delle attività lavorative, ponendo in atto una forte accelerazione ai processi di dematerializzazione, delocalizzando i processi e le procedure amministrative. Considerate le proprie competenze e le infrastrutture tecnologiche, ha dato impulso alle piattaforme informatiche di comunicazione a distanza e ha reso immediatamente fruibili le piattaforme Microsoft di comunicazione, i collegamenti VPN per rendere sicuri gli accessi alle piattaforme informatiche in uso in Ateneo agevolando la modalità lavorativa "lavoro agile emergenziale". Inoltre l'Ateneo di Palermo riconosce da sempre un importante ruolo alla Formazione del Personale nel processo di innovazione organizzativa dell'amministrazione, sia come strumento di aggiornamento delle competenze dei lavoratori sia per la promozione di una nuova cultura del lavoro. In questo ambito l'Ateneo ha prodotto un progetto di **change management** capace di migliorare la gestione dei processi e delle relazioni all'interno dell'amministrazione, che coinvolga a tutti i livelli gli attori dell'Ateneo. Nel piano triennale della Formazione sono pertanto state previste tre tipologie di percorso formativo:

- percorsi formativi "trasversali", indirizzati a tutto il personale dell'Ateneo
- percorsi formativi "specifici", rivolti a coloro che svolgono un ruolo di direzione, controllo e coordinamento
- percorsi formativi "di base", per il personale di nuova assunzione.

Tenuto conto dell'esperienza vissuta, l'Ateneo ha scelto di approvare nel mese di gennaio 2021 [il Piano Organizzativo del Lavoro Agile \(POLA\)](#), quale allegato n. 8 del Piano Integrato 2021-2023, per sostenere, a fine emergenza pandemica, lo svolgimento da remoto delle attività (considerate come delocalizzabili) da parte del personale che lo richiederà.

Ad oggi l'Ateneo ha già approvato il "Regolamento sulla disciplina del lavoro agile del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario dell'Università degli studi di Palermo" ed ha sviluppato un sistema informativo rivolto ai dirigenti e ai capi struttura e contenente (oltre alla pianta organica) la mappatura dei servizi svolti da ogni dipendente, raccolta in autovalutazione sulla piattaforma del Progetto "Good Practice" al quale il nostro Ateneo aderisce. In particolare, attraverso l'applicativo web "FENICE" è possibile, per ogni struttura, organizzare i servizi in lavoro agile e quelli in presenza in maniera da non pregiudicare o ridurre in alcun modo la fruizione dei servizi a favore degli utenti.

Si ritiene che, considerato che è stato già predisposto l'accordo individuale per l'adesione al lavoro agile dei lavoratori, si possa dare inizio al lavoro agile a far data dall'01 aprile del corrente anno.

Il personale che opererà in lavoro agile dovrà utilizzare gli strumenti informatici la cui dotazione minima sarà definita. L'Ateneo incrementerà la dotazione di PC già a disposizione del personale TAB in occasione della sottoscrizione dell'accordo individuale. Si precisa che le figure apicali dell'organizzazione sono già dotate di *smartphone* ceduto in comodato d'uso dall'Amministrazione e che l'Ateneo è in possesso della piattaforma M365 con l'uso degli applicativi *office 365*

Per ridurre le possibilità di attacco relativo alla sicurezza informatica dei dati, si intende definire un modello funzionale che descriva la composizione dei documenti, la loro categorizzazione con maggiore attenzione ai contenuti di dati personali, alla modalità di creazione, conservazione, archiviazione e accesso ai documenti digitali.

Il lavoro agile impone, quindi, lo sviluppo di nuove modalità di svolgimento del lavoro con l'uso di adeguate piattaforme informatiche correlate dagli opportuni strumenti di monitoraggio e controllo sia del rischio *cybersecurity* che di *data breach* del dato personale. È necessario definire gli aspetti operativi, ovvero

lo spazio *storage* in cui si conservano e si condividono i documenti, dove si inseriscono gli utenti abilitati: tale spazio di condivisione sarà disponibile anche in modalità di lavoro agile con accesso tramite VPN alla rete di Ateneo.

In riferimento agli aspetti tecnologici e di sicurezza per lo svolgimento del lavoro agile si individuano i seguenti ambiti d'intervento:

1. Social Collaboration

Si tratta di strumenti che integrano e supportano i flussi di comunicazione creando nuove opportunità di relazione, collaborazione e condivisione della conoscenza come, ad esempio, strumenti di *instant messaging*, *webconference*, convergenza fisso-mobile.

2. Security

Rientrano in questa categoria quelle tecnologie che permettono di accedere in modo flessibile, semplice e immediato, indipendentemente dal *device* adottato, a un ambiente profilato che contiene applicativi, dati e informazioni in totale sicurezza e preservando l'integrità dei dati. In questo gruppo di servizi rientrano sia soluzioni più tradizionali come l'accesso tramite *Virtual Private Network* (VPN), sia le soluzioni di virtualizzazione basate sul *Cloud*.

3. Mobility

Una soluzione che potrebbe facilitare la diffusione di tali *device* (es. *Notebook/PC* portatili, *Smartphone*, *Tablet*) è l'introduzione di policy di BYOD (*Bring-Your-Own-Device*) che prevede la possibilità da parte dei lavoratori, nell'ambito di specifici accordi, di utilizzare i propri *device* personali per accedere ad alcune applicazioni aziendali. Questo approccio ha il vantaggio di permettere alle persone di utilizzare strumenti mobili a tutto vantaggio dell'efficacia e della flessibilità di luogo.

4. Workspace Technology

Si tratta di tutte quelle tecnologie che permettono un utilizzo più efficace e flessibile degli ambienti fisici, supportando il lavoro in mobilità e migliorando la qualità della vita all'interno delle sedi dell'Ateneo, come ad esempio il *Wi-Fi*, i sistemi e gli strumenti che consentono di fare videoconferenze e i sistemi di *Telepresence*, nonché i sistemi di *Print Area* centralizzate.

5. Firma digitale e SPID

La firma digitale rappresenta un tipo di firma elettronica qualificata che consente di rendere manifesta e di verificare la provenienza e l'integrità di un documento informatico; lo SPID, invece, rappresenta il sistema pubblico di identità digitale che permette a cittadini e imprese di accedere con un unico login a tutti i servizi online delle pubbliche amministrazioni.

Inoltre, l'Ateneo ha già provveduto ad approvare il [Regolamento per l'accesso al Lavoro Agile](#) da parte del personale TAB. Dall'applicazione del suddetto regolamento si attendono un miglioramento dell'efficienza dell'azione amministrativa misurabile in termini di tempi di evasione delle procedure, una riduzione del tasso di assenza e una riduzione dei costi. L'efficacia di tali azioni potrà essere misurata indirettamente tramite questionari di *Customer Satisfaction* (CS) somministrati ai fruitori dei servizi svolti in modalità di lavoro agile (LA). Per raggiungere compiutamente tali scopi è stato sviluppato un piano formativo che coinvolgerà il personale.

In merito all'adozione di un piano di smaltimento dell'eventuale lavoro arretrato, l'Ateneo subordinerà l'attuazione della modalità del lavoro agile previa predisposizione del suddetto piano, monitorando periodicamente lo stato di avanzamento del lavoro arretrato.

In particolare, questo Ateneo ha promosso ed implementato un modello di lavoro agile misto, alternato sulla presenza e sul lavoro da remoto che si differenzia in funzione della tipologia di servizio svolto dal personale. Per giungere a tale obiettivo è stata condotta la mappatura dei processi e delle attività, definendo la possibile delocalizzazione del servizio e quanto questo possa essere svolto in remoto o in presenza. Tale valutazione è stata condotta focalizzando l'attenzione sulle fruizioni di tutti i servizi da parte dell'utenza e, quindi, garantendone accesso e rispondenza assoluta anche attraverso l'implementazione di processi di dematerializzazione documentale ed *help desk on demand*.

Ai responsabili di struttura è stata demandata la scelta del personale da porre in lavoro agile con adeguata condivisione e validazione da parte del Dirigente dell'area di riferimento. Tutto il processo è informatizzato ed è stato prodotto *in house*.

Il piano di sviluppo del lavoro agile presso il nostro Ateneo, in accordo con le linee guida ministeriali, prevede azioni specifiche nei tre ambiti di seguito riportati.

Condizionalità e fattori abilitanti (Rif. POLA)

Obiettivi interni dell'amministrazione con riferimento al sistema di misurazione della performance

La diffusione degli strumenti del lavoro agile, in accordo con le politiche nazionali, è associata all'analisi e al monitoraggio del numero dei lavoratori agili potenziali e al monitoraggio delle giornate di lavoro agile sul monte ore totale.

Lo *standard* qualitativo è il risultato della misura dell'efficacia del modello organizzativo e, quindi, del monitoraggio della percentuale del personale soddisfatto dell'esperienza di lavoro agile nonché del personale dirigente che ha condiviso il progetto di lavoro remoto con il dipendente.

Tale modello organizzativo ha importanti impatti sociali, ambientali, economici ed anche interni. Con particolare riferimento a questi ultimi, è importante il monitoraggio delle procedure amministrative gestite in remoto ed il numero di utenze raggiunte in modalità agile.

Contributi al miglioramento della performance in termini di efficienza ed efficacia

L'implementazione del modello di Lavoro Agile intende perseguire precisi *target* di *performance* organizzativa ed individuale per i quali si dovranno definire obiettivi da conseguire ed assegnare alle diverse aree dirigenziali. La *performance* organizzativa si occuperà degli aspetti della economicità attraverso l'analisi dei costi energetici, delle immobilizzazioni e dei materiali di consumo. Saranno oggetto di ulteriore attenzione, altresì, il tasso delle assenze nonché i tempi di evasione delle pratiche attraverso indicatori di efficienza; la diminuzione delle richieste di trasferimento ed il miglioramento della qualità percepita attraverso indicatori di efficacia e sistemi di *customer satisfaction* sia interna che esterna per la misurazione di particolari servizi a campione.

La *performance* individuale sarà monitorata attraverso indicatori di efficienza temporale, produttiva, quantitativa e qualitativa che andranno a valorizzare rispettivamente i tempi di evasione dei *task*, il loro numero evaso in lavoro agile, la rispondenza agli obiettivi inseriti nell'accordo individuale, il raffronto tra la relazione sull'esperienza di lavoro agile e l'analisi da *customer satisfaction* esterna.

I documenti di riferimento sono:

1. [Regolamento sulla disciplina del lavoro agile del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario dell'Università degli Studi di Palermo D.R. 2038/2021 del 27/04/2021;](#)
2. [Regolamento disciplinante il telelavoro del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario dell'Università degli Studi di Palermo D.R. 3606/2018 del 28/12/2018;](#)
3. [Regolamento sull'organizzazione dei servizi tecnico-amministrativi dell'Università degli Studi di Palermo D.R. 1327 del 18/04/2017.](#)

3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

Rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente

Consistenza del personale al 31/12/2021			
RUOLO	F	M	Totale
DIRIGENTI			
Dirigenti	2	2	4
Direttore Generale		1	1
Totale Dirigenti	2	3	5
PERSONALE TAB			
Ctg B	F	M	Totale
Area Amministrativa	52	37	89
Area Serv. Generali e Tecnici	48	108	156
Area Socio sanitaria	0	2	2
Totale B	100	147	247
Ctg C			
Area Amministrativa	135	125	260
Area Biblioteche	38	22	60
Area Socio sanit.	38	24	62
Area Tec. scient. ed elab. dati	23	129	152
Totale C	234	300	534
Ctg D			
Area Amm.va-gestionale	185	93	278
Area Biblioteche	26	10	36
Area Socio sanit.	48	30	78
Area Tec. scient. ed elab. dati	20	88	108
Totale D	279	221	500

Ctg EP			
Area Amm.va-gestionale	12	16	28
Area Biblioteche	4	0	4
Area Tec. scient. ed elab. dati	8	22	30
Totale EP	24	38	62
Totale ND/NG	637	706	1343
COLLABORATORI ED ESPERTI LINGUISTICI			
	8	6	14
DOCENTI			
Professori Ordinari	97	276	373
Professori Associati	251	352	603
Ricercatori	138	146	284
Ricercatori a tempo det.	122	183	305
Totale	608	957	1565
Totale complessivo	1255	1672	2927

Programmazione strategica delle risorse umane

L'Ateneo valuta l'azione strategica in materia di programmazione delle risorse umane in relazione alla capacità assunzionale calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa e alla stima del trend delle cessazioni.

Con riferimento ai vincoli di spesa è bene ricordare che la normativa vigente definisce i criteri relativi alle possibilità di reclutamento delle Università e fissa il limite delle risorse derivanti dalle cessazioni dell'anno precedente utilizzabili a tale scopo.

In particolare, il **D.L. 25 giugno 2008, n. 112**, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133 prevede che il sistema delle università statali, a decorrere dall'anno 2018, possa procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato nel limite di un contingente corrispondente ad una spesa pari al 100 per cento di quella relativa al personale complessivamente cessato dal servizio nell'anno precedente.

Il successivo **D.Lgs. 29 marzo 2012, n. 49** disciplina gli indirizzi, le variabili e i parametri da considerare ai fini della programmazione del fabbisogno di personale con riferimento alla sostenibilità della spesa per il personale e all'indebitamento di ciascuna Istituzione Universitaria. In particolare l'art. 7 definisce i limiti per le spese di personale e per l'indebitamento che, per quanto espressamente previsto dal comma 6, vengono di volta in volta rimodulati con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri da emanare entro il mese di dicembre antecedente al triennio di programmazione e avente validità triennale.

L'ultimo provvedimento recante le disposizioni per il rispetto dei suddetti limiti è il **DPCM del 24 giugno 2021** che si riferisce alla programmazione per il triennio 2021-2023. Esso dispone che, nel periodo preso in considerazione, è possibile utilizzare i P.O. sulla base di un contingente minimo di reclutamento per una spesa media non superiore al 50 per cento di quella relativa al personale cessato dal servizio nell'anno precedente e prevede, esclusivamente per le università con migliori indicatori di bilancio, la possibilità di disporre di ulteriori margini.

Tali maggiori margini assunzionali sono espressamente indicati all'art.3, comma 2 lett.b) del citato DPCM con la previsione che, per ciascun ateneo che al 31 dicembre dell'anno precedente riporti un valore dell'indicatore IP delle spese di personale (rapporto tra spese di personale ed entrate da FFO e da tassazione studentesca) inferiore all'80% o un valore dell'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria ISEF superiore a 1, si possa procedere all'assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato con un ulteriore contingente, il cui importo è pari al 20 per cento del margine ricompreso tra l'82 per cento delle entrate (FFO + tassazione studentesca al netto delle spese per fitti passivi) e la somma delle spese di personale e degli oneri di ammortamento annuo a carico del bilancio di ateneo complessivamente sostenuti al 31 dicembre dell'anno precedente.

L'Ateneo, al fine di garantire la sostenibilità economica degli oneri derivanti della programmazione, ha definito con apposita **delibera quadro per il triennio 2020-2022** le regole per la quantificazione del contingente assunzionale in misura pari al 70% e al 40% del turn-over, rispettivamente, per il personale docente e PTA. Viene così fissata una correlazione fra i punti organico disponibili, derivanti dalle cessazioni, e quelli utilizzabili sia per il personale docente che per il personale TA.

Il contingente di punti organico derivanti da cessazioni da utilizzare per il 2022 viene, pertanto determinato, come di seguito:

Cessati	P.o. cessati	% di utilizzo	P.o. disponibili
P.o. cessazioni DOC	45,20	70	31,64
P.o. cessazioni PTA	24,30	40	9,72
P.o. disponibili per la programmazione 2022			41,36

I punti organico così determinati vengono ripartiti in tre quote:

- una quota pari al 15% del totale per il personale TAB, non inclusiva di eventuali p.o. da impiegare per posizioni dirigenziali;
- una quota pari al 47% per il reclutamento di Ricercatori a Tempo Determinato (RTDa e RTDb);
- una quota pari al 38% per le chiamate di Professori di Prima e Seconda Fascia, inclusiva della quota per le chiamate ex. Art. 18 c. 4 L 240/2010 (Esterni).

Ruolo	p.o.
Ricercatori	19,44
Professori	15,72
TAB	6,20
Totale	41,36

A quanto fin qui detto sia aggiunga che per l'anno 2022 sono previste ulteriori risorse per il personale docente e TAB: ai 41,36 punti organico andranno ad aggiungersi ulteriori 41,60 punti per un **piano straordinario di assunzioni** volto a dare un forte slancio alla didattica, alla ricerca ma anche a tamponare l'emorragia di personale tecnico, amministrativo e bibliotecario dovuta ai numerosi pensionamenti

Verranno, quindi, messi in campo più di 82 punti organico per consentire nuove assunzioni ed upgrade di carriera. Ciò consentirà di rafforzare l'Ateneo sia sul fronte della didattica e della ricerca che nei servizi tecnici, amministrativi e bibliotecari erogati.

Il piano straordinario è così ripartito:

Ruoli	Punti organico
Piano straordinario associati	6,8
Piano straordinario ordinari	9,6
Piano straordinario RTD	4,2
Piano straordinario personale TAB (per le esigenze dell'amministrazione centrale e dei dipartimenti)	10
Piano straordinario tecnici di laboratorio e tecnici informatici	11

Per quanto attiene al **personale docente**, i criteri adottati per l'utilizzo dei punti organico "ordinari" sono in parte basati sulle oggettive necessità dei singoli Dipartimenti (numerosità del corpo docente, incidenza delle cessazioni, rilevanza dei carichi didattici, difficoltà di individuazione della docenza di riferimento, etc.), in parte basati su strategie di Ateneo, assicurando una significativa incidenza di criteri incentivanti e di natura premiale. Questi ultimi devono essere fortemente correlati con gli indicatori del FFO (studenti regolari, risultati VQR di struttura e del personale in mobilità verticale, internazionalizzazione, indicatori scelti dall'Ateneo nell'ambito della "Autonomia Responsabile") allo scopo di favorire il conseguimento di migliori risultati per l'Ateneo nelle assegnazioni dei contributi ministeriali. Inoltre, agli indicatori direttamente discendenti dalle previsioni dei decreti di assegnazione del FFO, si aggiungono altri criteri, dipendenti dagli obiettivi previsti nel piano strategico, che prendano in considerazione i miglioramenti delle performance dei Dipartimenti.

In particolare, appare opportuno prevedere un peso maggiore dei criteri legati alle oggettive esigenze dei Dipartimenti e dei CdS per il reclutamento di nuove posizioni (RTD), assegnando, invece, una maggiore rilevanza ai criteri incentivanti e di natura premiale per le progressioni di carriera.

Tale scelta rende necessario suddividere *ex-ante* le risorse tra quelle per il nuovo reclutamento di RTDa e RTDb e quelle per le progressioni di carriera, con l'ulteriore vantaggio di evitare l'insorgere all'interno dei Dipartimenti di inopportune "competizioni" tra le aspettative del personale in servizio ed il necessario inserimento di nuovo personale.

Per quanto attiene al **personale TAB**, i criteri adottati per l'utilizzo dei punti organico sono definiti sia in relazione al trend delle cessazioni che sulla base di criteri mediante i quali:

- a) definire l'assetto organizzativo delle strutture di didattica e ricerca in termini di articolazione di posizioni di responsabilità;
- b) determinare il fabbisogno di personale mediante l'evidenza delle carenze/esuberi in termini di unità di personale.

L'Ateneo procede, altresì, annualmente ad assunzioni obbligatorie di personale diversamente abile in ottemperanza della legge n. 68/1999 che, all'art.3, prevede l'obbligo, da parte dei soggetti pubblici, di procedere all'assunzione di persone diversamente abili nella misura del 7% di tutti i lavoratori occupati, se superiori alle 50 unità. Da un'elaborazione effettuata dal Ministero del Lavoro emerge che Unipa debba procedere già da ora all'assunzione diretta di 3 unità di personale per il tramite del Centro per l'impiego.

Obiettivi di trasformazione dell'allocazione delle risorse e strategie di copertura del fabbisogno

Le strategie di copertura del fabbisogno che l'Ateneo mette in campo riguardano non solamente l'incremento della consistenza delle risorse umane esistenti mediante l'attivazione di procedure selettive volte a reclutare personale proveniente dall'esterno, ma anche l'avviamento di meccanismi interni di progressione di carriera.

In tal senso, l'attivazione delle c.d. progressioni verticali (PEV) riservate al personale interno, in quanto strumento derogatorio di passaggio tra categorie rispetto al pubblico concorso, è motivata dalla necessità o dall'opportunità di dare valore, sviluppare e perfezionare professionalità che già sussistono nell'ambito dell'assetto organizzativo dell'amministrazione.

La possibilità di attivare procedure selettive riservate al personale interno è prevista per espressa indicazione della norma.

Il comma 15 dell'art. 22 del d.lgs. 75/2017 ha reintrodotto le c.d. progressioni verticali, inizialmente per il periodo 2018-2020 e successivamente anche per il 2020-2022, nel rispetto del limite percentuale riferibile alle nuove assunzioni, proprio al fine di valorizzare le professionalità interne, fermo restando il possesso dei titoli di studio richiesti per l'accesso dall'esterno.

Proprio con riferimento all'aspetto organizzativo, si evidenzia che tali procedure vengono indette sia per coprire posizioni di responsabilità vacanti in seguito alle numerose cessazioni di personale, sia per rispondere a nuove esigenze organizzative che si sono via via delineate anche in relazione a specifiche richieste provenienti dal CdA.

L'Ateneo, dopo avere ricevuto nel corso del 2018 i dovuti chiarimenti dal MIUR in merito alle modalità di calcolo della quota di posti riservati alle progressioni verticali di cui all'art. 22, comma 15 del d. lgs. 75/2017 ha proceduto, dal 2019, a effettuare la programmazione in ordine alle suddette PEV. A partire dal 2022 si dovrà tenere conto delle ulteriori disposizioni normative previste dal DL n. 80/2021 convertito con legge n. 113/2021.

Infine, anche in relazione alle decisioni assunte in sede negoziale con la parte sindacale, l'Ateneo destina annualmente risorse per le progressioni economiche: tali risorse vengono impiegate in relazione agli esiti di una procedura di tipo concorsuale, che tiene conto anche della valutazione della performance, e che si conclude con la redazione di una graduatoria di merito atta a garantire un adeguato livello di selettività.

3.3.1 FORMAZIONE DEL PERSONALE

Per attuare il cambiamento del modello organizzativo e il contestuale potenziamento del capitale umano verranno impegnate rilevanti risorse economiche destinate all'attività di formazione rivolta ai Dirigenti e al Personale TAB. Si vogliono fornire adeguati "strumenti di lavoro" a chi svolge compiti di supporto amministrativo alle principali attività "core" dell'università (didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione).

Le attività formative mirano al raggiungimento degli obiettivi strategici e saranno correlate alla performance organizzativa, senza tralasciare le necessità connesse al quadro in rapido mutamento con cui l'amministrazione è chiamata a confrontarsi in conseguenza della crisi pandemica.

La programmazione sarà articolata secondo criteri che tengono conto sia delle esigenze diffuse di formazione, che riguardano tutto il personale UniPa, sia delle esigenze specifiche professionalizzanti e/o connesse anche ai nuovi modelli manageriali. Esse saranno "calibrate" inoltre sulle specifiche esigenze di apprendimento avvertite dal personale che annualmente viene interpellato mediante [una indagine sui bisogni formativi](#) (rivolta sia a tappeto a tutto il personale, sia ai dirigenti e responsabili di struttura per quanto attiene il personale da loro coordinato).

L'attenzione dell'Ateneo di Palermo all'aggiornamento delle competenze professionali del personale è dimostrata dall'incremento delle risorse economiche destinate alla valorizzazione del capitale umano e alla formazione, con uno stanziamento in aumento rispetto ai 224.602,00 euro stanziati nel 2021 e pari a **337.456,00 euro previsti per il 2022**.

Si elencano, di seguito, i principali traguardi che verranno perseguiti nella progettazione e realizzazione degli interventi formativi:

- consolidare le competenze digitali;
- potenziare le competenze manageriali per un'efficace gestione del cambiamento;
- aggiornare le competenze di tipo giuridico, con particolare attenzione alle responsabilità del pubblico dipendente;
- migliorare le competenze linguistiche, in particolare per il personale coinvolto negli ambiti dell'internazionalizzazione, della Terza Missione, della didattica e dei Servizi agli studenti;
- rafforzare le competenze trasversali per favorire l'integrazione, il lavoro per processi e la collaborazione;
- aggiornare le competenze tecniche dei diversi ambiti professionali al fine di incrementare le conoscenze e le competenze del personale sulle procedure e sull'impiego degli applicativi in uso;
- organizzare eventi formativi in materia di benessere, pari opportunità e welfare per diffondere una cultura innovativa per il miglioramento della qualità della vita lavorativa, della conciliazione dei tempi vita-lavoro, dell'inclusione e della valorizzazione delle differenze di genere.

Le principali iniziative in programmazione per il triennio 2022-2024 mireranno a rafforzare:

- le competenze linguistiche, con particolare attenzione alla lingua inglese quale strumento essenziale per potenziare le relazioni esterne con utenti e partners internazionali;
- le competenze informatiche di tutto il personale, con particolare riferimento alla sicurezza informatica e alla dematerializzazione dei processi amministrativi, in linea con le nuove teorie di gestione ed organizzazione;
- le conoscenze su riforma della P.A., appalti e gare, attività contrattuale, legislazione universitaria, riforma del lavoro, prevenzione della corruzione, trasparenza e privacy;
- le competenze in ambito amministrativo-contabile ed economico-finanziario;
- la gestione e rendicontazione dei progetti internazionali, comunitari, nazionali e regionali;
- il Project Management.

Saranno attivati percorsi formativi differenziati per target di riferimento, al fine di colmare lacune di competenze rispetto ad ambiti strategici comuni a tutti i dipendenti.

Verranno attivate misure formative finalizzate alla transizione digitale, per l'acquisizione e l'arricchimento delle competenze digitali, con particolare riferimento a quelle di base, trasversali a tutto il personale.

Ulteriore attività formativa riguarderà il potenziamento delle competenze direzionali, organizzative e digitali, rivolta ai livelli più alti di inquadramento del personale che ricopre ruoli di maggiore responsabilità. L'obiettivo sarà quello di diffondere modelli organizzativi che rafforzino il lavoro in autonomia, *l'empowerment*, la delega decisionale, la collaborazione e la condivisione delle informazioni.

Per accompagnare il percorso di introduzione e consolidamento del lavoro agile, saranno programmate iniziative formative specifiche per il personale che usufruisce di tale modalità di svolgimento di prestazione lavorativa, con l'obiettivo di indirizzare i dipendenti all'utilizzo delle piattaforme di comunicazione e degli altri strumenti previsti per operare al meglio in modalità agile.

Una formazione "mirata" sarà dedicata al processo di informatizzazione/dematerializzazione e allo studio della lingua inglese, priorità emerse nel corso dell'analisi dei bisogni formativi effettuata per la predisposizione del [Piano delle attività formative 2022](#).

Al personale neoassunto sarà destinata una formazione di ingresso che dovrà prevedere percorsi di intensità e durata coerente con le esigenze di inserimento nel contesto organizzativo. Per tali ragioni, per ciascun anno si prevedono almeno due interventi formativi, che verteranno su temi essenziali propri dell'organizzazione dell'Ateneo (il modello di *governance* e la disciplina del rapporto di lavoro; il CCNL Comparto Università e Ricercate; le voci del cedolino stipendiale; il Codice di comportamento; il Sistema di rilevazione delle presenze; il Sistema di valutazione della Performance; la gestione documentale sulla piattaforma informatica Titulus).

La formazione, a tutti i livelli, tenderà a rafforzare le competenze in una logica di miglioramento continuo che consentirà, attraverso dipendenti sempre più capaci, di venire incontro alle necessità degli utenti e di accompagnare la nuova fase di crescita economica del Paese.

Nello specifico si riportano i principali interventi formativi in programmazione, suddivisi per macroarea (cfr. il [Piano Operativo delle Attività Formative](#)).

Macroarea Informatica / digitalizzazione:

- IT Asset Management (ITAM) e sistemi di IT Service Management;
- Le procedure di base per l'utilizzo di piattaforme informatiche (Microsoft, Teams, VOIP, VPN);
- Creazione di form on line;
- Database e SQL (linguaggio per l'interrogazione di database relazionali) – base e avanzato;
- opencms e pagine web.

Macroarea Linguistica:

- Inglese (livello base, intermedio, avanzato);

Gli eventi formativi per lo studio della lingua verranno implementati attraverso la convenzione riservata al personale TAB che potrà imparare una lingua a scelta tra: Inglese, Francese, Spagnolo, Tedesco e molte altre attraverso la piattaforma web *Rosetta Stone*, in collaborazione con il Centro Linguistico di Ateneo.

Macroarea Interesse trasversale e diffuso:

- Corso per NEOASSUNTI: Lavorare in UniPa (base e avanzato);
- Le funzionalità IRISWEB per il personale TAB e profili tecnici e autorizzativi dei responsabili di struttura;
- Titulus: aggiornamenti e approfondimenti;
- Lavoro agile: modalità organizzative, gestione e monitoraggio;

- Amministrazione green: promuovere il rispetto della sostenibilità ambientale.

Oltre ai corsi di formazione riportati [nell'Elenco delle attività formative in programmazione per il 2022](#), l'Ateneo aderisce alle otto Comunità Professionali del COINFO (Segreterie 2.1, ISOIVA, UNICONTRACT, UNISOF, UNISAN, UNIAMM, UNIRU, UNICOM).

Per tutti gli eventi formativi che si concluderanno con l'accertamento dell'avvenuto accrescimento professionale dei singoli dipendenti, certificato attraverso un test finale delle competenze acquisite, verrà rilasciato un attestato di partecipazione utile per le progressioni di carriera.

4. SEZIONE MONITORAGGIO

4.1 STRUMENTI E MODALITÀ DI MONITORAGGIO

In riferimento agli strumenti e alle modalità di monitoraggio, considerato il vigente [Regolamento per la Valutazione della performance del personale dirigente e tecnico amministrativo](#) si rappresenta quanto segue.

Il valutatore effettua, il monitoraggio semestrale, finalizzato all'adozione di eventuali interventi correttivi, volto a riorientare la prestazione ed elabora la scheda di monitoraggio semestrale tramite l'applicativo on-line "FENICE" (realizzato in house dal Settore Programmazione, Controllo di gestione, Valutazione della Performance ed Elaborazioni Statistiche di Ateneo). Gli obiettivi possono essere revisionati in itinere, nel caso in cui, per circostanze oggettive, necessitino di essere rivisti e/o riconsiderati, ma sempre con ragionevole anticipo rispetto alla scadenza prefissata per il raggiungimento dell'obiettivo assegnato.

In coerenza con quanto ribadito dalla Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 dell'ANVUR, approvata il 20/12/2017, l'eventuale revisione deve essere fatta entro e non oltre il 30 settembre dell'anno in corso, a meno che non sia determinata da modifiche normative che comportino l'impossibilità di raggiungimento dell'obiettivo in quanto contrario alla norma.

L'Organismo Indipendente di Valutazione verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico amministrativo.

L'Ateneo di Palermo, inoltre, aderisce al "Progetto Good Practice" coordinato dal Politecnico di Milano, con il quale la maggior parte delle Università statali italiane confrontano le proprie *performance* al fine di individuare buone pratiche e nuove soluzioni organizzative. La rilevazione è diventata, negli ultimi anni, uno strumento indispensabile per sfruttare al meglio un'importante opportunità volta al miglioramento dei servizi resi agli studenti, al personale docente, al personale TAB e a tutti gli altri *stakeholders*.

Appare utile ricordare, altresì, che l'Ateneo ha realizzato (a seconda delle esigenze manifestate dalla *Governance*) *customer satisfaction* specifiche che indagano su ambiti e settori non rilevati dal "Progetto Good Practice".

Importanti, infine, anche le rilevazioni relative al benessere organizzativo del personale TAB: l'Ateneo, oltre al questionario proposto attraverso il "Progetto Good Practice", al fine di indagare su aspetti e tematiche diverse nonché di poter modificare (a seconda delle proprie esigenze) gli ambiti di rilevazione, realizza un questionario interno.

4.2 MONITORAGGIO RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

L'attività di monitoraggio rappresenta un momento fondamentale di verifica dell'attuazione e dell'idoneità delle singole misure di trattamento del rischio, individuate dal PTPCT.

L'obiettivo di tale verifica è quello di accertare la corretta attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, nel rispetto delle modalità e tempistiche previste.

Oltre alla supervisione del RPCT, il monitoraggio richiede la partecipazione dei vari soggetti chiamati a garantire la corretta attuazione delle misure di prevenzione della corruzione previste dal Piano. È fondamentale, in tal senso, il contributo dei dirigenti e dei funzionari referenti, nonché l'intervento di tutti i responsabili delle singole unità organizzative interessate dal processo di attuazione delle singole misure.

Il monitoraggio sull'attuazione del PTPCT è condotto dal RPCT mediante la richiesta ai Responsabili delle strutture dell'Amministrazione Centrale e delle strutture decentrate, di informazioni sullo stato di avanzamento dell'attuazione delle misure inserite nel PTPCT.

Gli esiti della descritta attività di monitoraggio sono riportati nella Relazione annuale che il RPCT è tenuto ad elaborare ai sensi dell'art. 1, comma 14, della legge n. 190/2012.

In riferimento alla programmazione dell'attuazione della trasparenza e al relativo monitoraggio ai sensi del decreto legislativo n. 33 del 2013 e delle misure organizzative per garantire l'accesso civico semplice e generalizzato, si rappresenta quanto segue.

La trasparenza costituisce una misura di prevenzione della corruzione e di promozione dell'integrità e della cultura della legalità. L'Ateneo è impegnato nel garantire e promuovere, secondo criteri di facile accessibilità, la diffusione dei dati, dei documenti e delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività dell'amministrazione, allo scopo di promuovere la partecipazione dei cittadini all'attività dell'ente e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

Al fine di garantire la corretta attuazione degli obblighi di pubblicazione dettati dalla normativa di settore, l'Ateneo ha individuato gli specifici contenuti e le strutture responsabili degli adempimenti nella *matrice di responsabilità* allegata al [PTPCT](#).

Il sistema di monitoraggio della completezza ed aggiornamento dei dati pubblicati è garantito dal RPCT, per il tramite del Servizio di supporto che effettua un costante controllo sulla pubblicazione dei dati e delle informazioni sulla pagina Amministrazione trasparente del sito web istituzionale.

È, inoltre, prevista l'attestazione annuale del Nucleo di Valutazione, nella veste di OIV, dell'assolvimento di alcuni degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.lgs. n. 33/2013, individuati (a rotazione) dall'A.N.AC. con apposita delibera.

L'accesso civico "semplice" è il diritto di chiunque, anche non portatore di un interesse qualificato, di richiedere i documenti, le informazioni o i dati, oggetto di pubblicazione obbligatoria secondo le vigenti disposizioni normative, qualora le pubbliche amministrazioni ne abbiano omesso parzialmente o totalmente la pubblicazione. Questa tipologia di accesso riguarda, quindi, i soli atti, documenti e le informazioni oggetto di obblighi di pubblicazione e costituisce un rimedio nei casi di mancata osservanza degli stessi.

L'accesso civico "generalizzato" è il diritto riconosciuto a chiunque di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli per i quali è stabilito un obbligo di pubblicazione, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi pubblici e privati giuridicamente rilevanti, tassativamente indicati dalla legge, che contestualmente vengono in evidenza.

Al fine di agevolare l'esercizio di tale diritto da parte dei cittadini, l'Ateneo ha predisposto un'apposita pagina della sezione Amministrazione trasparente del portale di Ateneo, denominata "accesso civico", nella quale sono pubblicate le informazioni di carattere generale quali le procedure da seguire per presentare le richieste di accesso e i rimedi esperibili in caso di mancata risposta dell'amministrazione entro il termine di conclusione del procedimento o in caso di rifiuto parziale o totale dell'accesso. Sono stati, inoltre, predisposti i moduli da utilizzare per le diverse tipologie di accesso.

In particolare, con riferimento all'accesso civico semplice, il RPCT è destinatario delle istanze ed è tenuto a concludere il procedimento con provvedimento espresso e motivato nel termine di trenta giorni, avendo cura di pubblicare sul sito i dati, le informazioni o i documenti richiesti e di comunicare al richiedente l'avvenuta pubblicazione.

Riguardo all'accesso civico generalizzato, al RPCT compete la ricezione delle richieste di riesame in caso di diniego totale o parziale dell'accesso o di mancata risposta e dovrà provvedere, entro il termine di venti giorni, con provvedimento motivato.