



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027



SOMMARIO

1.	INTRODUZIONE.....	5
1.	SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE.....	7
1.1.	L'Università degli studi di Padova	7
1.2.	L'Ateneo in cifre	7
2.	SEZIONE 2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	10
2.1.	Il Valore Pubblico e gli obiettivi del Piano Strategico	10
2.2.	Gli stakeholder di Ateneo	12
2.3.	La misurazione del Valore Pubblico	13
2.4.	Il sistema di Pianificazione e controllo di Ateneo	14
2.5.	La Programmazione triennale MUR	17
2.6.	La programmazione dei Dipartimenti	19
2.7.	La performance	20
2.7.1.	La performance organizzativa	20
2.7.2.	Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale	21
2.7.3.	Gli obiettivi del Direttore Generale	22
2.7.4.	Gli Obiettivi Organizzativi assegnati alle Aree dirigenziali	23
2.7.5.	Obiettivi individuali dei Dirigenti	25
2.7.6.	Gli Obiettivi Organizzativi assegnati alle strutture	26
2.8.	Il Piano di Trasformazione Digitale 2024-2026: azioni previste per il 2025	26
2.9.	Pari opportunità ed equilibrio di genere	31
2.10.	Obiettivi di sostenibilità ambientale e Piano Energetico	33
2.11.	Il collegamento degli obiettivi di performance alle risorse del Bilancio di Previsione 2025-2027	36
2.12.	Trasparenza e prevenzione della corruzione come dimensioni del valore pubblico	41
2.13.	L'analisi del contesto esterno e interno. La mappatura dei processi	42
2.13.1.	Analisi del contesto esterno	42
2.13.2.	Analisi del contesto interno: struttura organizzativa, soggetti coinvolti e mappatura dei processi	43
2.14.	Valutazione del rischio	43
2.15.	Monitoraggio sugli obblighi di trasparenza e sugli obiettivi anticorruzione	45
2.16.	Misure per la prevenzione del rischio di corruzione	46
2.16.1.	Misure generali	46
2.16.2.	Misure specifiche 2025-2027: obiettivi di performance collegati con gli obiettivi strategici	47
2.17.	Trasparenza e protezione dei dati nel contesto PNRR	49
2.17.1.	Contratti pubblici e PNRR	49
2.17.2.	Protezione dei dati personali	50
2.17.3.	Le nuove sfide in materia di privacy e anticorruzione legate all'uso dell'intelligenza artificiale e in materia di cybersicurezza.	51
3.	SEZIONE 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	53
3.1.	Statuto, organi di governo e organizzazione	53

3.2.	Il modello organizzativo	55
3.2.1.	Organizzazione dell'Amministrazione Centrale	55
3.2.2.	Organizzazione dei Dipartimenti	56
3.2.3.	Scuole, Centri e Poli di Ateneo	59
3.2.4.	Posizioni organizzative	61
3.2.5.	Famiglie professionali	62
3.3.	Piano triennale dei fabbisogni del personale	66
3.3.1.	Contesto di riferimento	66
3.3.2.	Programmazione 2025-2027: Risorse mobilitabili	70
3.3.2.1	Obiettivi e implementazione del Piano Triennale dei Fabbisogni di personale	72
3.4.	Piano triennale per la formazione del personale	74
3.4.1.	Contesto di riferimento	74
3.4.2.	Linee di intervento della Formazione 2025-2027	74
3.4.2.1	Linea di intervento 1 - Modello di gestione della formazione per competenze	74
3.4.2.2	Linea di intervento 2 - Potenziamento delle competenze linguistiche del personale	76
3.4.2.3	Linea di intervento 3 - Sviluppo delle competenze digitali e informatiche del personale	77
3.4.2.4	Linea di intervento 4 - Creazione di linee guida comuni per orientare i processi formativi	78
3.4.2.5	Linea di intervento 5 - Valorizzazione del personale docente	78
3.4.3.	Formazione Obbligatoria	79
3.5.	Piano organizzativo Lavoro Agile (POLA)	80
3.5.1.	Soggetti, processi e strumenti del lavoro a distanza	80
3.5.2.	Riservatezza e protezione dei dati	81
3.5.3.	Programma di sviluppo del lavoro agile	82
3.5.4.	Percorsi formativi per il personale	82
3.5.5.	Strumenti di rilevazione e verifica periodica. Impatti interni ed esterni	82
4.	SEZIONE 4 MONITORAGGIO	83
4.1.	Premessa	83
4.2.	Il Presidio della qualità dell'Ateneo per la didattica, la ricerca e la terza missione	83
4.3.	Il Nucleo di Valutazione di Ateneo	84
4.4.	Il Collegio dei Revisori dei conti	84
4.5.	Il Registro dei Controlli: Fondamento del Sistema di Controllo Interno dell'Ateneo (SCI)	85
4.5.1.	L'Attività di antiriciclaggio in Ateneo	85
4.6.	Il riesame del Sistema di Governo	86
4.7.	Monitoraggio del ciclo della performance	86
4.8.	Monitoraggio del Piano Strategico	87
4.9.	Monitoraggio della soddisfazione degli stakeholder	87
4.10.	Il monitoraggio delle Politiche di Ateneo	88

Appendice 1 Riferimenti normativi

Allegati

Allegato 1: Obiettivi strategici per stakeholder e obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile

Allegato 2: Indicatori strategici, target e fonti

Allegato 3: Obiettivi del Direttore Generale

Allegato 4: Obiettivi delle Aree dirigenziali

Allegato 5: Obiettivi delle Strutture

Allegato 6: Azioni Unipd correlate a linee di azione Agid - Aggiornamento 2025

Allegato 7: Azioni specifiche Unipd PTD - Aggiornamento 2025

Allegato 8: Obblighi di Trasparenza

Allegato 9: Piano di azioni positive 2025-27

INTRODUZIONE

Il “Piano Integrato di Attività ed Organizzazione” (PIAO), in base all’articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, deve essere adottato annualmente dalle Pubbliche Amministrazioni al fine di assicurare la qualità e la trasparenza dell’attività amministrativa, migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso.

Il PIAO, di durata triennale con aggiornamento annuale, si pone l’obiettivo di assorbire e razionalizzare la disciplina di molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni pubbliche; mira a definire, monitorare e misurare il Valore Pubblico creato dall’Ateneo nella realizzazione delle sue missioni garantendo al contempo lo sviluppo delle risorse sia umane che economiche dell’ente. È questo l’aspetto più importante e innovativo rispetto alle logiche del passato: focalizzare l’attenzione sui risultati ottenuti in termini di impatto e non solo di mera realizzazione, con una logica simile a quella che sottende al PNRR.

I documenti di programmazione triennale del Ministero dell’Università e della Ricerca e la pianificazione strategica dell’Ateneo hanno definito sia le missioni istituzionali (Ricerca, Didattica e Terza Missione e Impatto sociale) dell’Ateneo sia altre missioni abilitanti o trasversali (Sostenibilità ambientale, Internazionalizzazione e Persone e Risorse): il PIAO raccorda la pianificazione degli ambiti strategici con l’attività amministrativa e gestionale, al fine di perseguire tali missioni.

L’Ateneo, attraverso un processo d’integrazione delle proprie attività, è riuscito a raccordare in modo organico la pianificazione della ricerca, della didattica, della terza missione e la pianificazione dell’attività amministrativa, i cui vari elementi programmatori avevano già trovato integrazione formale attraverso l’adozione di un “Piano Integrato della Performance”, che ricomprendeva, in tutto o in parte, le materie di cui all’art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 (Tabella 1).

Tabella 1 - Contenuti del PIAO ex art. 6 DL 2021 e collegamento a documenti programmatici di Ateneo

Contenuti del PIAO ex art. 6 DL 80/2021	Piani e strumenti integrati/in raccordo con il PIAO
a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance	<i>Piano Strategico di Ateneo e Piano integrato della Performance</i> <i>Piani strategici dipartimentali</i>
b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali	<i>Piano Organizzativo di Lavoro Agile</i> <i>HRS4R (Human Resource Strategy for Researchers)</i>
c) gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale	<i>Piano triennale del fabbisogno del personale</i> <i>Piano Triennale della formazione</i>
d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell’attività e dell’organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione	<i>Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza</i>
e) l’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	<i>Piano di Trasformazione Digitale</i> <i>Piano integrato della Performance</i>
f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità ¹	<i>Carta degli impegni di sostenibilità</i> <i>Piano di Trasformazione Digitale</i>
g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi	<i>Gender Equality Plan</i> <i>Piano di Azioni Positive</i>

¹ In relazione all’accessibilità da parte dei cittadini si ricorda il diritto all’accesso civico <https://www.unipd.it/trasparenza/accesso-civico>.

Il PIAO consente di oltrepassare anche formalmente, e in gran parte, la dicotomia tipica delle Università tra la logica accademica, basata su principi di autonomia e autoregolazione del lavoro di tipo professionale (in senso lato) e la logica tecnico-amministrativa, basata su principi di organizzazione gerarchica e orientamento agli obiettivi. Questa integrazione viene realizzata attraverso uno strumento di programmazione che supera, inglobandola al suo interno, la logica della “performance” intesa come misura e valutazione della prestazione del solo Personale contrattualizzato e delle Strutture organizzative di servizio (che rimane come *parte* del documento), ma che incorpora al suo interno un orizzonte più ampio di “performance”, collegata agli impatti sulla società generati dall’Ateneo nel suo complesso e, più in particolare, una “performance” da misurare e valutare in termini di Valore Pubblico originato dalle complessive attività di Ricerca, Didattica e Terza Missione e Impatto sociale, considerate nel loro complesso e con i loro Valori funzionali abilitanti di salute delle Persone e Risorse, Sostenibilità ambientale e Internazionalizzazione.

La struttura del PIAO dell’Ateneo di Padova tiene conto dei principi illustrati nel decreto del 30 giugno 2022, n. 132 (GU Serie Generale n.209 del 07-09-2022) che ha definito il contenuto del Piano, e dei numerosi riferimenti normativi riportati per completezza nell’Appendice 1.

SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

1.1. L'Università degli studi di Padova

L'Università degli studi di Padova nasce nel 1222 con la fondazione dello Studium Patavinum, un luogo di studio pronto ad accogliere 'scolari e dottori', provenienti da vari paesi europei, alla ricerca di libertà di cultura e di espressione, ancora oggi riscontrabile nel motto identificativo "Universa Universis Patavina Libertas".

Alcuni riferimenti salienti della storia dell'Università sono consultabili nel sito web di Ateneo al link www.unipd.it/storia.

Tabella 2 - Scheda anagrafica dell'Amministrazione

Università degli Studi di Padova	
Indirizzo	Via 8 Febbraio, 2 - 35122 Padova
P.IVA	00742430283
C.F	80006480281
Sito web	www.unipd.it
Statuto	www.unipd.it/statuto

1.2. L'Ateneo in cifre

Per comprendere la complessità organizzativa necessaria a svolgere le attività si riportano di seguito alcune informazioni sull'Ateneo.

Tabella 3 - Il personale di Ateneo al 1 gennaio 2025

	Donne	Uomini	Totale
Personale docente di ruolo	1.048	1.694	2.742
Assegniste/i*	725	788	1.513
Dirigenti	4	8	12
Personale Tecnico-Amministrativo	1.793	959	2.752
CEL	35	10	45
Tecnologi	17	14	31
Operai Agricoli	1	5	6
Totale	3.623	3.478	7.101

* Dal 1° gennaio 2025 la figura dell'assegnista di ricerca è sostituita dal contrattista di ricerca (art. 22 l.240/2010).

Tabella 4 - Offerta formativa per l'anno accademico 2024/25

OFFERTA FORMATIVA A.A. 2024/25	Corsi di Laurea triennale		Corsi di Laurea specialistica/magistrale		Corsi di laurea a ciclo unico	
	n.	di cui in Inglese	n.	di cui in Inglese	n.	di cui in Inglese
Agraria e medicina veterinaria	11	1	10	4	1	-
Economia e scienze politiche	5	-	8	4	-	-
Giurisprudenza	3	-	-	-	2	-
Ingegneria	16	1	21	13	1	-
Medicina e chirurgia	21	-	7	2	9	1
Psicologia	6	2	11	2	-	-
Scienze	18	2	23	16	-	-
Scienze umane, sociali e del patrimonio culturale	13	-	20	1	1	-
TOTALE CORSI DI LAUREA	93	6	100	42	14	1

OFFERTA FORMATIVA A.A. 2024/25 – CORSI POST LAUREAM	n.
Master Universitari	127
Corsi di Dottorato di Ricerca	42
Corsi di Specializzazione	59
Corsi di Perfezionamento	22
Corsi per l'apprendimento permanente	8
Corsi di alta formazione	10
TOTALE CORSI POST LAUREAM	268

Tabella 5 - Studenti iscritti all'a.a. 2023/24*

CONSISTENZE STUDENTESCHE	a.a. 2023/24		
	n.	di cui femmine	% femmine
Iscritti ai Corsi di laurea triennale, specialistica/magistrale, a ciclo unico e vecchio ordinamento (dati ufficiali)	70.786	39.070	55,19%
Iscritti a corsi di Dottorato	2.124	981	46,19%
Iscritti a corsi di Perfezionamento	514	383	74,51%
Iscritti a Master di I livello	1.346	945	70,21%
Iscritti a Master di II livello	1.345	806	59,93%
Iscritti a corsi di Specializzazione	2.496	1.462	57,94%
Laureati 2024 (anno solare 2024)	15.781	9.033	57,24%

* Estrazione dati al 11 gennaio 2025

Tabella 6 - Studenti iscritti all'a.a. 2023/24 per Scuola*

Scuola	Femmine	Maschi	Totale
Agraria e Medicina Veterinaria	1.954	1.888	3.842
Economia e Scienze politiche	4.337	3.005	7.342
Giurisprudenza	2.940	1.403	4.343
Ingegneria	4.054	11.830	15.884
Medicina e Chirurgia	6.491	3.412	9.903
Psicologia	5.031	1.460	6.491
Scienze	3.788	5.247	9.035
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	10.475	3.471	13.946
Totale	39.070	31.716	70.786

* Studenti iscritti nell'anno accademico 2023/2024 alla data del 31 luglio 2024. Sono esclusi tutti coloro che sono usciti dal sistema universitario prima di tale data per rinuncia, decesso, sospensione o altri motivi, mentre rientrano coloro che hanno conseguito il titolo purché iscritti all'anno accademico 2023/2024.

Tabella 7 - Il Budget economico dell'esercizio 2025

A) PROVENTI OPERATIVI			
I	PROVENTI PROPRI	311.718.280	32,5%
II	CONTRIBUTI	576.741.591	60,2%
III	PROVENTI PER ATTIVITÀ ASSISTENZIALE	0	
IV	PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	40.985.928	4,3%
V	ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	29.342.452	3,1%
VI	VARIAZIONE RIMANENZE	0	
VII	INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0	
TOTALE PROVENTI OPERATIVI (A)		958.788.252 €	100,0%
B) COSTI OPERATIVI			
VIII	COSTI DEL PERSONALE	437.860.147	45,7%
IX	COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	433.726.766	45,2%
X	AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	53.912.843	5,6%
XI	ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	4.000.000	0,4%
XII	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	3.540.243	0,4%
TOTALE COSTI OPERATIVI (B)		933.039.998 €	97,3%
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)		25.748.254 €	2,7%
PROVENTI ED ONERI FINANZIARI		-544.869	-0,1%
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE		0	
PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI		0	
IMPOSTE SUL REDDITO CORRENTI, DIFFERITE ED ANTICIPATE		25.203.385	2,6%
RISULTATO DI ESERCIZIO A PAREGGIO		0	

Fonte: Elaborazioni su dati dell'Ufficio Bilancio Unico - Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2025 e triennale 2025-2027

SEZIONE 2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

SOTTOSEZIONE: VALORE PUBBLICO

2.1. Il Valore Pubblico e gli obiettivi del Piano Strategico

Il Valore Pubblico, per l'Ateneo di Padova, è legato al livello complessivo di benessere sociale, economico, ambientale e sanitario dei propri stakeholder, interni ed esterni, in uno scenario territoriale, nazionale ed internazionale. Particolare attenzione viene riposta alla salute dell'Ateneo stesso e alle sue risorse umane, economiche e strumentali. Pertanto, l'Ateneo genera Valore Pubblico quando:

- migliora il livello di benessere dei propri utenti e degli stakeholder che sono coinvolti nel processo di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione (impatto esterno);
- migliora il livello della performance organizzativa (impatto interno) gestendo allo stesso tempo i rischi (corruttivi, reputazionali, finanziari, di privacy, di sicurezza, informatici, ecc.) che potrebbero interferire con la possibilità di generare Valore Pubblico;
- preserva il livello di salute delle risorse economiche e umane. L'attenzione alla salute amministrativa (organizzativa, infrastrutturale, digitale, di genere, professionale) è condizione necessaria e abilitante alla generazione del Valore Pubblico e, come ricordato dalle Linee Guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica, è una condizione per poter generare Valore Pubblico anche in futuro.

In particolare, la generazione di Valore Pubblico si fonda sulla **capacità dell'Ateneo nel suo complesso di programmare e perseguire azioni coerenti con gli obiettivi strategici**. Gli obiettivi strategici, difatti, rappresentano le priorità istituzionali che guidano le scelte della Governance nel definire le modalità operative con le quali perseguire il raggiungimento degli obiettivi stessi.

La generazione del Valore Pubblico (Figura 1) è, pertanto collegata alla declinazione della Pianificazione strategica in pianificazione operativa dell'Ateneo e dalla resa di questa nei diversi livelli di performance in quanto:

- attraverso la performance individuale il personale contribuisce al perseguimento degli obiettivi della struttura e, conseguentemente, degli obiettivi strategici;
- i risultati complessivi generano un contesto favorevole alla crescita, individuale, collettiva e del benessere degli stakeholder generando così un circolo virtuoso. La misurazione dei risultati (a livello individuale, di struttura e di Ateneo), attraverso un sistema di feedback (strategico e operativo), consentono inoltre all'Ateneo di orientare e, eventualmente, riadattare le strategie rispondendo in modo efficiente ed efficace alle sfide e alle opportunità generate dal contesto dinamico in cui l'Ateneo è inserito, favorendo il benessere degli stakeholder interni ed esterni e preservando le risorse;
- l'incremento del benessere degli stakeholder crea un contesto favorevole al miglioramento della performance individuale e delle strutture

Per tali motivi, **l'Ateneo di Padova ha identificato come obiettivi di Valore Pubblico gli obiettivi esplicitati nel Piano Strategico 2023-2027** dai quali discendono gli obiettivi di Pianificazione Operativa (contenuti all'interno della sezione "performance"). Gli obiettivi presenti nel Piano Strategico risultano infatti funzionali alla misurazione del Valore Pubblico in quanto:

- coinvolgono la totalità degli stakeholder;
- da essi derivano gli obiettivi di performance organizzativa;
- tengono conto della salute economico, finanziaria e delle risorse umane;
- hanno una prospettiva temporale rivolta a generare Valore Pubblico nel breve e nel medio-lungo periodo.

A seconda delle politiche specifiche e delle azioni intraprese, gli obiettivi strategici impattano quindi sulla generazione di Valore pubblico.

Gli obiettivi strategici sono declinati in 6 ambiti di cui 3 riferibili alle missioni istituzionali dell'Ateneo relative a Ricerca, Didattica e Terza missione e Impatto Sociale e 3 alle dimensioni trasversali di Internazionalizzazione, Persone e Risorse e Sostenibilità ambientale.

Figura 1 - Valore Pubblico, Pianificazione, Performance e rapporto con gli stakeholder



Per ognuno dei sei ambiti si identificano degli obiettivi, utili a orientare l'autonomia delle strutture (dipartimenti e scuole) e le politiche di Ateneo. Nella Tabella 8 l'elenco degli obiettivi dell'Ateneo per ognuno dei sei ambiti strategici.

Tabella 8 - Obiettivi strategici per Ambito

Ambito	Obiettivo
Didattica	Favorire il miglioramento della didattica
	Favorire l'innovazione nelle metodologie di insegnamento e l'aggiornamento dei contenuti
	Migliorare l'attrattività dei corsi di studio, di dottorato, di master, di perfezionamento e di specializzazione
	Favorire lo sviluppo delle competenze trasversali e interdisciplinari
	Potenziare e migliorare le opportunità di stage e tirocini anche a livello internazionale
	Dalle sedi esterne al Campus diffuso: migliorare i servizi riducendo le diversità tra le molteplici sedi
	Ampliare, diversificare e rinnovare le dotazioni tecnologiche e i servizi fruibili dal corpo studentesco con particolare riferimento alla componente con disabilità, DSA e difficoltà di apprendimento
	Promuovere politiche ed interventi che favoriscano il diritto allo studio
	Promuovere l'eccellenza scientifica e la multidisciplinarietà nella ricerca
Ricerca	Incrementare la capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca
	Incrementare la capacità di attrazione di ricercatrici e ricercatori eccellenti
	Potenziare le infrastrutture di ricerca e i servizi alla ricerca
	Promuovere la cultura della terza missione e valorizzare la responsabilità e l'impatto sociale dell'Ateneo a livello locale, nazionale e internazionale, con particolare attenzione alla vulnerabilità sociale
Terza Missione e Impatto Sociale	Promuovere strategie e azioni volte a diminuire la discrepanza delle competenze dei professionisti rispetto alle richieste del mercato, del territorio e del mondo della scuola
	Favorire e consolidare l'imprenditorialità accademica attraverso la creazione e la crescita di spin off e start up e azioni che potenzino l'occupabilità di studentesse e studenti
	Favorire e consolidare il trasferimento tecnologico, la brevettabilità dei risultati della ricerca e l'utilizzo dei brevetti e del know how scientifico
	Rendere i musei universitari luoghi inclusivi per la condivisione del sapere e favorire l'accesso al patrimonio storico-artistico-culturale dell'Ateneo, inclusi i servizi bibliotecari
	Valorizzare la medicina universitaria e l'assistenza veterinaria per il benessere della società

Ambito	Obiettivo
Internazionalizzazione	Rendere i corsi di studio e di dottorato ambienti di apprendimento aperti e internazionali
	Incrementare la reputazione dell'Ateneo come centro di eccellenza a livello internazionale
	Sviluppare la dimensione internazionale della responsabilità sociale dell'Ateneo tramite il potenziamento delle attività di cooperazione internazionale
Persone e Risorse	Promuovere il reclutamento e le progressioni di carriera secondo il merito al fine di supportare la realizzazione delle aspirazioni professionali delle persone e lo sviluppo dell'Ateneo
	Potenziare i servizi per il benessere delle studentesse e degli studenti e del personale di Ateneo
	Migliorare il clima lavorativo e ampliare i servizi per il benessere organizzativo
	Promuovere la parità di genere ed una cultura inclusiva
	Favorire la transizione digitale e promuovere le abilità digitali del personale
	Rafforzare l'equilibrio economico e finanziario
	Migliorare gli standard di sicurezza nei luoghi di lavoro, studio e didattica
	Migliorare, adeguare e coordinare la gestione e gli standard tecnologici degli spazi di lavoro e di studio
Sostenibilità Ambientale	Favorire una gestione sostenibile dei processi di approvvigionamento
	Ridurre l'impatto ambientale di processi, prodotti e servizi
	Monitorare e migliorare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse ambientali
	Promuovere progetti di mobilità sostenibile e sensibilizzazione ambientale

2.2. Gli stakeholder di Ateneo

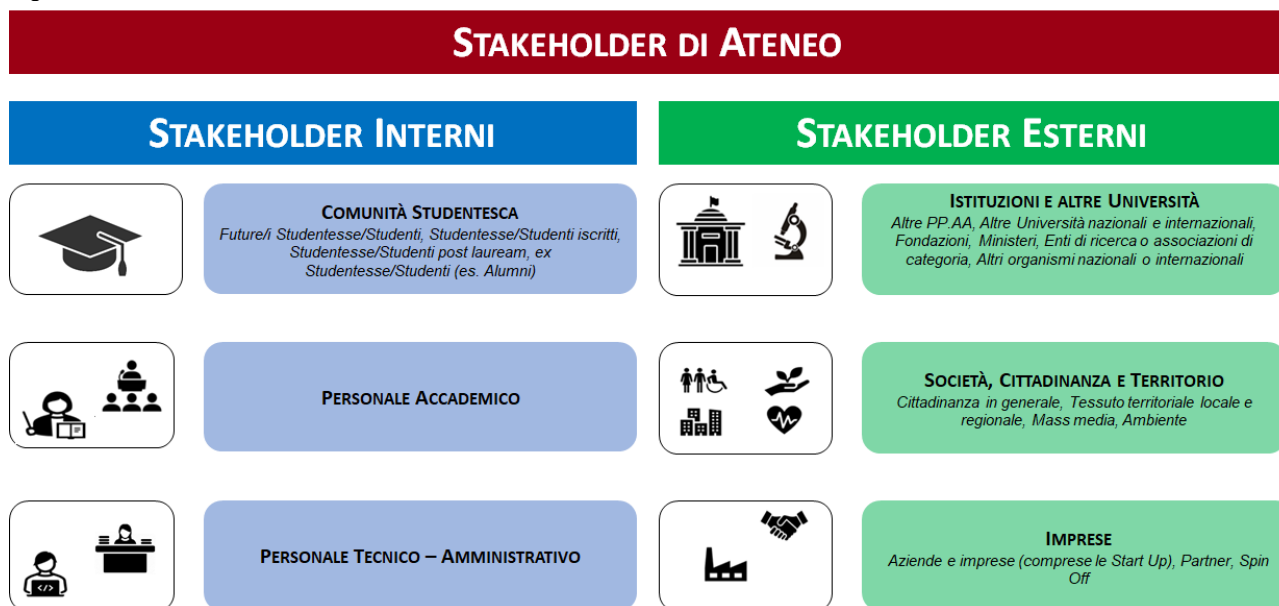
La misurazione del Valore Pubblico è strettamente collegata all'identificazione degli stakeholder. È prioritario individuare, per ciascuna strategia, i soggetti verso i quali la realizzazione di un obiettivo ha un impatto (sociale, economico, ambientale, ecc.) per poi poterne misurare l'efficacia in termini di variazione rispetto ad un valore di partenza.

Viene definito stakeholder di Ateneo qualsiasi soggetto destinatario, diretto o indiretto, dell'azione dell'Università e con un interesse sia nei servizi offerti, sia nelle politiche attuate sia nello stato di benessere dell'organizzazione stessa. Attraverso l'interazione con l'Ateneo, gli stakeholder risultano essere non solo destinatari finali di un'azione o di un intervento ma anche attori che possono influenzare il raggiungimento del risultato e le modalità di perseguimento dello stesso, in accordo con le Linee Guida n. 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica in tema di valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche.

La molteplicità di soggetti a cui l'Ateneo si rivolge è stata identificata e riclassificata in 6 macrocategorie, differenziando in stakeholder interni ed esterni secondo le seguenti definizioni:

- stakeholder interni, sono i soggetti che interagiscono all'interno dell'organizzazione e beneficiano dell'attuazione di una politica o del raggiungimento di un obiettivo dell'Ateneo;
- stakeholder esterni, ovvero i soggetti non operanti nella comunità accademica e che hanno un interesse nell'attuazione di una politica o nel raggiungimento di un obiettivo da parte dell'Ateneo.

Figura 2 - Stakeholder di Ateneo



L'Università di Padova coinvolge attivamente i suoi stakeholder nei processi decisionali e valutativi, creando un ambiente di governance partecipativa. Studenti, docenti, personale e partner esterni contribuiscono alle decisioni strategiche attraverso rappresentanze negli organi di governo, commissioni e consultazioni. Parallelamente, sono coinvolti in vari processi di valutazione, dalla didattica alla ricerca, fornendo feedback cruciali per il miglioramento continuo. Questo approccio inclusivo permette all'Ateneo di migliorare la qualità delle sue attività e rafforzare il legame con il territorio, promuovendo trasparenza e responsabilità verso la comunità.

In particolare, come riportato nel paragrafo 4.9 relativo al Monitoraggio, l'Ateneo di Padova intraprende molteplici indagini di Customer Satisfaction che sono parte integrante del processo di valutazione della performance e forniscono una valutazione della qualità dei servizi, della soddisfazione degli utenti, della qualità della ricerca, della didattica e della terza missione e, pertanto, risultano indicatore del contributo che l'Università fornisce al miglioramento del benessere degli individui, della società e del territorio.

Inoltre, nell'ambito della terza missione, l'Ateneo sviluppa e implementa politiche, progetti e azioni che favoriscono la trasmissione della conoscenza e che hanno un impatto culturale, economico, educativo sulle cittadine e sui cittadini, sulla società e sul territorio locale, regionale, nazionale e internazionale.

2.3. La misurazione del Valore Pubblico

Come ricordato in precedenza, la creazione del Valore Pubblico dell'Ateneo dipende dal raggiungimento degli obiettivi esplicitati nel Piano Strategico 2023-2027, calcolabile a partire dalla misurazione degli indicatori associati agli obiettivi del Piano Strategico.

La misurazione del Valore Pubblico nel PIAO 2025-2027 si basa quindi sulla misurazione degli impatti a livello analitico (Valore Pubblico per Indicatore e Obiettivo), Strategia (Valore Pubblico per Ambito strategico) e Impatto degli Impatti (Valore Pubblico di Ateneo).

Pertanto:

- il Valore Pubblico per Indicatore i -esimo ($VPInd_i$) è calcolato come il rapporto tra il livello osservato al tempo t del singolo indicatore rispetto al target 2027;
- Il Valore Pubblico per Obiettivo ($VPOb$) corrisponde alla somma del Valore Pubblico dei singoli indicatori $VPInd$ che misurano l'obiettivo;
- il Valore Pubblico per Ambito ($VPAmb$) è calcolato sommando il Valore Pubblico generato dagli obiettivi ($VPOb$) che compongono l'ambito strategico;

- Il Valore Pubblico di Ateneo (VPUnipd) è calcolato sommando il Valore Pubblico derivante dagli N ambiti (VPAmb)².

Il valore pubblico dell'Ateneo è quindi calcolato come media ponderata dei risultati degli indicatori del Piano Strategico rispetto ai target 2027 raggruppati per Ambito. Di seguito è rappresentata graficamente la logica sottostante il calcolo del Valore Pubblico di Ateneo.

Figura 3 - Calcolo del Valore Pubblico



Annualmente, in fase di redazione della Relazione Unica, sarà possibile evidenziare lo stato di avanzamento nella generazione di Valore Pubblico in una prospettiva di confronto rispetto alla baseline e rispetto al target.

2.4. Il sistema di Pianificazione e controllo di Ateneo

Il Sistema di pianificazione rappresenta la cornice all'interno della quale si colloca, in maniera omogenea ed ordinata, l'insieme degli strumenti di pianificazione, controllo e valutazione delle attività amministrativo/gestionali dell'Ateneo di Padova, nell'ambito di una visione di insieme e di raccordo con la programmazione strategica e i meccanismi di valutazione della didattica, della ricerca e della terza missione.

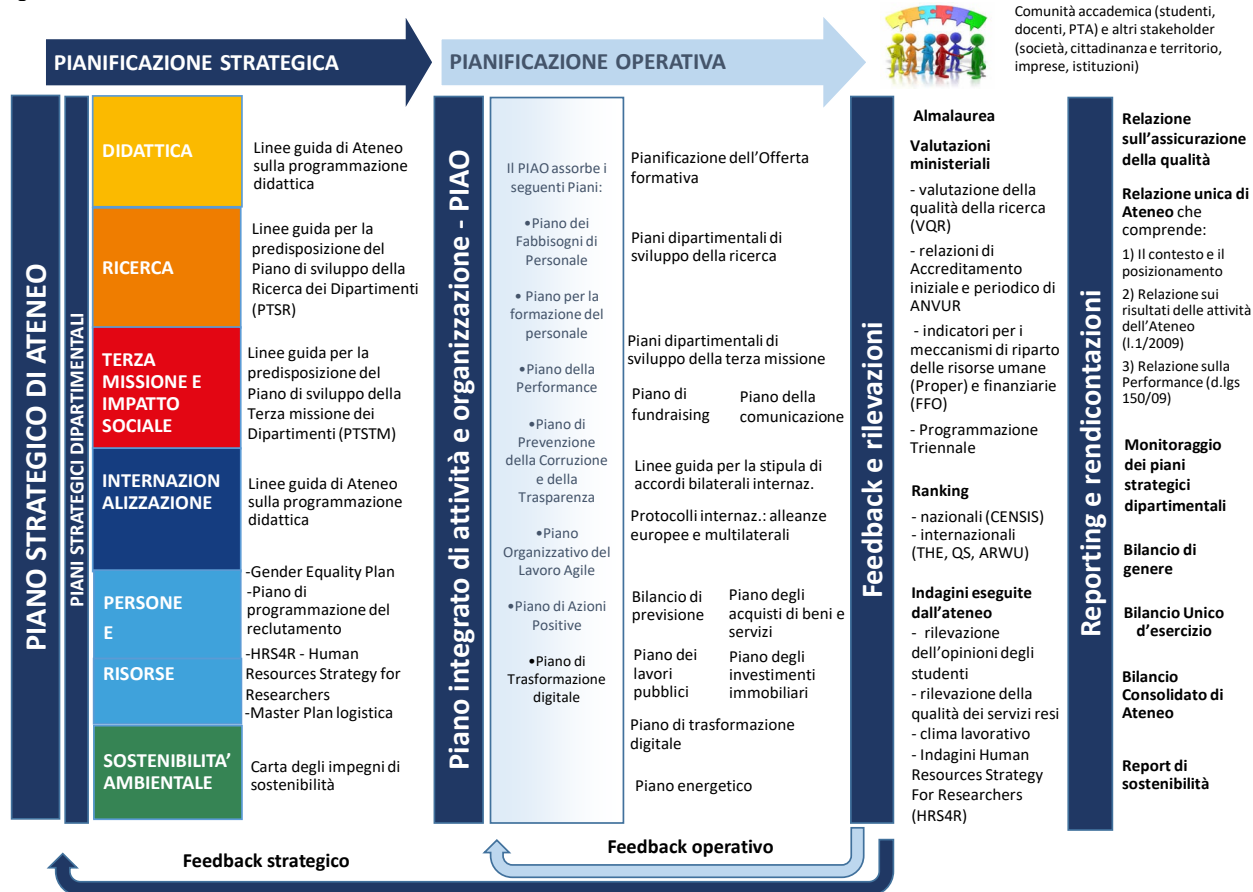
La pianificazione si declina su due livelli di azione:

- pianificazione strategica di Ateneo, sviluppata in coerenza alle linee di programmazione triennale del MUR. La pianificazione strategica si sviluppa in Politiche di Ateneo e Politiche Dipartimentali, che rappresentano la declinazione della strategia in tutti gli ambiti strategici: didattica, ricerca, terza missione e impatto sociale, internazionalizzazione, persone e risorse, sostenibilità ambientale. I Dipartimenti consolidano, nei Piani strategici Dipartimentali, la programmazione in relazione al proprio processo di pianificazione riguardo le linee strategiche sulla didattica, le progettualità dei dipartimenti di eccellenza/piani di sviluppo dipartimentale, la ricerca, la terza missione e la programmazione del fabbisogno di personale docente e tecnici di laboratorio;
- la Pianificazione operativa che, sempre in coerenza alla pianificazione strategica, definisce obiettivi e azioni attraverso una serie di documenti dedicati all'attuazione delle missioni dell'Ateneo (attraverso i cicli di assicurazione della qualità della ricerca, didattica, terza missione), all'organizzazione e alle dimensioni dello sviluppo edilizio e della sostenibilità economica, patrimoniale e finanziaria.

Il processo di pianificazione e controllo dell'Università di Padova è illustrato schematicamente nella Figura 4.

² Si sottolinea che ciascun Ambito strategico risulta avere il medesimo peso percentuale pari a 16,6%.

Figura 4 - Il sistema di Pianificazione di Ateneo



Il ciclo della performance dell'Università di Padova ha come punto di partenza il Piano Strategico, che definisce Vision, Mission e obiettivi strategici. Questi sono declinati per promuovere la qualità nella ricerca, nella didattica e nell'innovazione scientifica, tecnologica e sociale nel territorio. Viene posta attenzione alla semplificazione dei processi e alla valorizzazione del patrimonio artistico-culturale, oltre che delle risorse umane e strumentali. Le persone sono al centro dei processi, dei servizi e delle attività istituzionali. Il tutto è orientato a sostenibilità e responsabilità sociale. Gli obiettivi strategici dell'Ateneo vengono perseguiti mediante azioni e politiche coordinate centralmente, che si propongono in sinergia e con impatto propulsivo rispetto ad obiettivi ed azioni specifici dei Dipartimenti secondo un modello di autonomia coordinata ricompreso nei piani strategici Dipartimentali. In questo modo la pianificazione strategica dei dipartimenti risulta allineata con la strategia di Ateneo e contribuisce a raggiungere gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo, declinandoli nella realtà specifica del dipartimento.

La declinazione operativa della pianificazione strategica si estrinseca attraverso una serie di documenti dedicati all'attuazione delle missioni dell'Ateneo, all'organizzazione e alle dimensioni dello sviluppo edilizio e della sostenibilità economica, patrimoniale e finanziaria: in particolare, i tre cicli di Assicurazione della Qualità (Didattica, Ricerca e Terza Missione) consentono di perseguire gli obiettivi strategici delle tre *core mission* dell'Ateneo, mentre strumenti come il Bilancio di previsione, il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), il Piano di fundraising e il Piano della comunicazione, il Piano degli acquisti, il Piano dei lavori pubblici, il Piano degli investimenti, i Protocolli internazionali e le linee guida per la stipula degli accordi bilaterali attengono all'organizzazione e alla dimensione economico-patrimoniale, finanziaria e allo sviluppo edilizio e alla sostenibilità ambientale.

Nella Figura 5 è riportata la logica di attuazione e realizzazione della pianificazione di Ateneo che, a partire dalla fase di pianificazione (Plan), sviluppa i vari strumenti di declinazione delle strategie (Do) fino ad arrivare al monitoraggio e alla rendicontazione dei risultati agli stakeholder (Check), con eventuale revisione e perfezionamento della propria pianificazione (Act).

Tra i principali strumenti di valutazione e feedback utili per orientare l'attività dell'Ateneo e la nuova programmazione si ricordano:

- le valutazioni ministeriali: valutazione della qualità della ricerca (VQR), le relazioni di Accreditamento iniziale e periodico di ANVUR, gli indicatori per i meccanismi di riparto del FFO e della Programmazione Triennale;
- i ranking: ranking nazionali (CENSIS) e internazionali (THE, QS, ARWU);
- le indagini eseguite dall'Ateneo: la rilevazione dell'opinioni degli studenti, le indagini per la rilevazione della qualità dei servizi resi, le indagini sul clima lavorativo, le indagini associate al Human Resources Strategy For Researchers (HRS4R).

Figura 5 - Il sistema di attuazione della pianificazione di Ateneo



Fonte: Rielaborazione Ufficio Controllo di Gestione del sistema di Pianificazione di Ateneo

I principali documenti di reporting prodotti dall'Ateneo sono la Relazione Unica, il Bilancio Unico, il Bilancio Consolidato, il Bilancio di Genere, il Report di sostenibilità, la relazione sull'Assicurazione della Qualità, le relazioni legate ai Piani strategici dipartimentali (tra i quali i piani di sviluppo della ricerca e della terza missione).

Nella Tabella 9 sono riportati i link ai principali documenti di Programmazione e reporting di Ateneo pubblicati all'interno del sito web di Ateneo.

Tabella 9 - Link ai principali documenti di programmazione e reporting di Ateneo

	Durata	Collegamento ipertestuale
Programmazione		
Piano Strategico di Ateneo*	Pluriennale	Link
Piani Strategici dipartimentali	Triennale	Link Link
Piano Integrato di Attività ed Organizzazione*	Triennale	Link
Bilancio Unico di Ateneo di Previsione	Triennale	Link
Piano dei Lavori Pubblici	Triennale	Link
Piano di programmazione del reclutamento del personale	Triennale	Link
Piano di trasformazione digitale*	Triennale	Link
HRS4R (Human Resources Strategy For Researchers)*	Triennale	Link
Gender Equality Plan	Triennale	Link
Carta degli Impegni della Sostenibilità	Triennale	Link
Piano degli acquisti di beni e servizi	Triennale	Link
Piano degli Investimenti immobiliari	Triennale	Link
Reporting		
Rapporto di Sostenibilità	Annuale	Link
Relazione del Presidio di Qualità	Annuale	Link
Bilancio Consuntivo	Annuale	Link
Bilancio Consolidato	Annuale	Link
Bilancio di genere	Annuale	Link
Relazione Unica di Ateneo*	Annuale	Link
Documenti di sistema		
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Annuale	Link
Sistema di Assicurazione della Qualità	Pluriennale	Link

Nota: i documenti di programmazione contrassegnati con un * vengono rendicontati all'interno della Relazione Unica di Ateneo.

2.5. La Programmazione triennale MUR

La programmazione ministeriale, prevista dall'articolo 1-ter della Legge 43 del 2005, definisce con cadenza triennale, previo parere di CUN, CRUI e CNSU, gli obiettivi di sviluppo del sistema universitario. Tali obiettivi forniscono un coerente quadro di insieme entro il quale ciascuna Università possa valorizzare la propria autonomia nelle politiche di internazionalizzazione, offerta formativa, servizi agli studenti, sviluppo delle politiche del personale e della ricerca. La programmazione triennale ha quindi molteplici funzioni essendo:

- uno strumento di pianificazione: l'Ateneo deve presentare al MUR il proprio Programma triennale comprensivo degli obiettivi che intende perseguire, le azioni da intraprendere e gli indicatori, comprensivi di baseline e target, per la valutazione dei risultati. L'Ateneo è pertanto chiamato a predisporre il proprio programma allineandolo con i propri obiettivi strategici, allocando e gestendo le risorse ministeriali;
- uno strumento di monitoraggio: il MUR, con cadenza annuale, verifica lo stato di avanzamento di quanto programmato dall'Ateneo;
- uno strumento di valutazione: al termine del triennio il Ministero effettua la valutazione finale confermando o, in caso di mancato raggiungimento dei target recuperando, le risorse assegnate all'Ateneo.

Il 2024 ha segnato l'esito del monitoraggio finale della programmazione triennale 2021-2023 che ha confermato il pieno raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo e confermato l'intero finanziamento per il triennio.

Sempre nel 2024, è stata pubblicata la nuova programmazione triennale MUR 2024-2026 (ex D.M. 773/2024).

Considerate le politiche già in fase di attuazione e previste dal Piano Strategico, l'Ateneo ha individuato gli obiettivi, le azioni e gli indicatori predisponendo il proprio programma denominato "People centered university: Competenze, Risorse e spazi per una università consapevole e sostenibile". In sintesi, in linea con il Piano Strategico 2023- 2027, concentrerà i propri sforzi nel migliorare l'esperienza didattica degli studenti attraverso l'ampliamento e l'ottimizzazione degli spazi didattici e il potenziamento del corpo docente. Inoltre, l'Ateneo si prefigge di valorizzare e potenziare le competenze del personale universitario, sia docente che tecnico-amministrativo, per fronteggiare le sfide emergenti dell'istruzione superiore e con l'effetto di migliorare la qualità dei servizi offerti.

Nella Tabella 10 vengono riportati gli obiettivi, le azioni e gli indicatori scelti dall'Ateneo.

Tabella 10 - Il Programma triennale 2024-2026 dell'Università di Padova

People centered university: Competenze, Risorse e spazi per una università consapevole e sostenibile*					
Obiettivo	Azione	Indicatore	Valore indicatore iniziale	Target finale	Ambito strategico
People centered university: Competenze					
Obiettivo E) valorizzare il personale delle università, anche attraverso gli incentivi alla mobilità	E.2 Sviluppo delle competenze del personale docente, anche in considerazione dei TLC, e integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, co. 1, l. 240/2010)	E_c: Percentuale di ore di docenza erogata da docenti a tempo indeterminato	0,619	0,635	Didattica Persone e Risorse
	E.3 Sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo, anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile, e integrazione del Fondo per la Primalità (art. 9, co. 1, l. 240/2010)	E_I - Proporzione personale TA impegnato in periodi di mobilità internazionale nell'ambito del programma Erasmus.	0,016	0,018	Internazionalizzazione
People centered university: Risorse e spazi					
Obiettivo C) potenziare i servizi per il benessere degli studenti e per la riduzione delle disuguaglianze	C.1 Accessibilità delle sedi, aule e spazi per lo sport e lo studio (aule, spazi di studio, biblioteche, software per la didattica a distanza, infrastrutture digitali e spazi per lo sport);	C_c - Spazi (Mq) disponibili per la didattica, lo studio e lo sport rispetto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi	2,298	2,350	Didattica
	C.2 Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle caratteristiche della popolazione studentesca.	C_b - Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo e riduzione di tale rapporto	19,727	19,400	Persone e Risorse

*Il programma è ora sottoposto a valutazione della commissione congiunta MUR/ANVUR. Al momento della stesura del PIAO 2025-2027 il ministero non ha comunicato all'Ateneo eventuali richieste di rimodulazione dei target. I risultati saranno rendicontati annualmente in fase di redazione della Relazione Unica di Ateneo.

2.6. La programmazione dei Dipartimenti

A seguito dell'approvazione del Piano Strategico 2023-27, l'Ateneo ha intrapreso un percorso di pianificazione esplicita anche con riferimento ai Dipartimenti, con la richiesta di redazione di:

- il Piano triennale di sviluppo della Ricerca (PTSR 2022-2025);
- il Piano triennale di sviluppo della Terza Missione (PTSTM 2022-2025);
- il Piano triennale di reclutamento del personale 2022-2024³.

La redazione dei piani ha rappresentato un percorso evolutivo che ha portato i Dipartimenti a deliberare una visione strategica esplicita che abbraccia tutti gli ambiti della loro attività.

Con delibera n. 243 del CdA del 16 luglio 2024 è stato predisposto un template per la stesura di un Piano Strategico di Dipartimento 2022-2025 che riunisca in un unico documento tutti i documenti di programmazione già redatti (PTSR, PTSTM, Piano triennale del personale), completati dall'esplicitazione degli obiettivi e dei risultati attesi in ambito didattico.

Nel corso del 2025 i Dipartimenti, alla luce dell'esperienza maturata e del percorso evolutivo di miglioramento della pianificazione dipartimentale, saranno impegnati nella predisposizione dei Piani Strategici Dipartimentali 2026-2028. I Piani saranno articolati in due Parti:

- la prima metterà in evidenza l'evoluzione del Dipartimento nei quattro ambiti strategici e proporrà la missione e la visione;
- la seconda avrà un approccio analitico e sulla base della visione articolerà obiettivi relativi a: reclutamento, didattica, ricerca, e valorizzazione delle conoscenze (terza missione).

La definizione dei nuovi Piani strategici Dipartimentali è collegata a un obiettivo di performance organizzativa assegnato trasversalmente ai Dipartimenti con il coordinamento dell'Area Controllo strategico e qualità in collaborazione con l'Area Finanza e Programmazione.

³ il piano di reclutamento si protrarrà anche nel 2025 e la nuova programmazione inizierà a produrre effetti in termini di reclutamenti dal 2026.

SOTTOSEZIONE: LA PERFORMANCE

2.7. La performance

Nella presente sezione è descritta la programmazione degli obiettivi di performance, definiti in coerenza con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e integrati con quelli del Piano strategico e con i documenti di programmazione economico-finanziaria.

Nei paragrafi successivi particolare attenzione è rivolta a:

- la performance organizzativa di Ateneo;
- gli obiettivi assegnati al Direttore Generale;
- gli obiettivi assegnati alle Aree Dirigenziali e alle Strutture.

2.7.1. La performance organizzativa

La Performance Organizzativa dell'Ateneo rappresenta la capacità dell'organizzazione nel suo complesso di contribuire alla creazione di Valore Pubblico (impatto delle strategie nei confronti del contesto esterno) attraverso il perseguimento dei propri obiettivi strategici ed è misurata annualmente con le seguenti modalità:

- indicatori di posizionamento strategico relativi ai risultati conseguiti nei principali ranking e ai pesi della quota premiale e della quota relativa al costo standard del Fondo di Finanziamento Ordinario;
- indicatori obiettivi strategici come definiti dal Piano Strategico di Ateneo 2023-2027;
- misurazione della qualità dei servizi resi.

Nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance viene definito l'Indice sintetico di Performance Organizzativa di Ateneo (IPOA), determinato secondo quanto esposto nella Tabella 11. Il valore dell'Indice è calcolato annualmente all'interno della Relazione Unica di Ateneo⁴ sulla base del raggiungimento dei target indicati.

Tabella 11 - La Performance Organizzativa di Ateneo

Tipologia indicatore	Peso	Target 2025
Indicatori di posizionamento strategico: 1) Posizionamento nei principali ranking internazionali; 2) Peso della quota premiale del FFO; 3) Peso della quota relativa al costo standard del FFO	40%	Raggiungimento degli indicatori previsti dal Piano Strategico per l'anno di riferimento: 1) Mantenimento della fascia di posizionamento 2) Maggiore o uguale a 4,85% 3) Maggiore o uguale a 4,25%
Indicatori obiettivi strategici	30%	Raggiungimento dei target previsti all'Allegato 2
Qualità dei servizi	30%	Raggiungimento del target di Customer Satisfaction di Ateneo: 5 su 6

Con riferimento agli indicatori strategici associati agli obiettivi, nell'Allegato 2 sono riportati i target di breve periodo (valore 2023-2025) e il target strategico di riferimento (valore 2026-2027), i primi sono utilizzati per la valutazione della performance organizzativa di Ateneo.

La qualità percepita per i servizi complessivamente resi è rilevata attraverso le indagini sulla soddisfazione dei servizi erogati e il conseguente calcolo dell'indicatore medio di customer satisfaction di struttura (cfr. SMVP vicente). Le indagini sono effettuate annualmente dall'Ateneo e sono rivolte a Studenti, Docenti, Assegnisti e Dottorandi, Personale Tecnico Amministrativo.

Il collegamento tra strategia e performance organizzativa di Ateneo è realizzato attraverso la performance delle strutture tecnico-amministrative in un processo che, a partire dalla pianificazione strategica, definisce gli

⁴ Documento che contiene al suo interno la Relazione sulla Performance prevista dal D. Lgs. n. 150/2009.

obiettivi organizzativi e i risultati attesi declinandoli sulle diverse strutture dell'Ateneo, per arrivare al coinvolgimento delle singole persone.

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027 si basa sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP). Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è lo strumento attraverso il quale le Pubbliche Amministrazioni assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di pianificazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance⁵, ossia del ciclo della performance organizzativa e individuale, nella prospettiva della trasparenza verso gli stakeholder interni ed esterni, del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito. Le fasi del ciclo della performance sono sinteticamente illustrate nella Figura 6 e si rimanda SMVP per un eventuale approfondimento⁶.

Figura 6 - Il ciclo della Performance



2.7.2. Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

In base a quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo la valutazione della performance del personale tecnico amministrativo si basa su due distinte componenti:

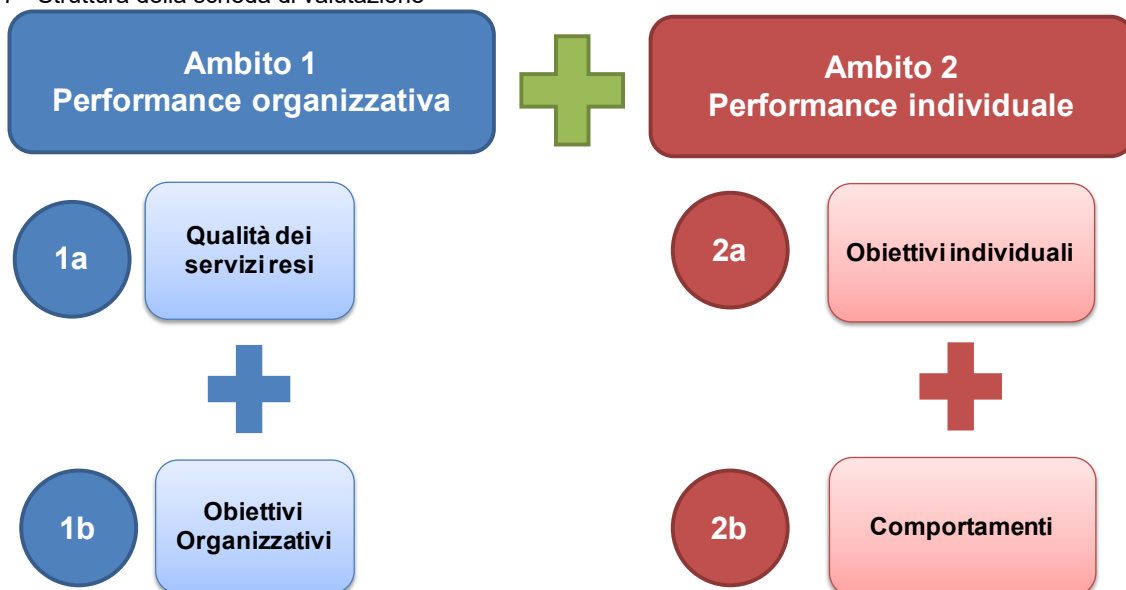
- 1) Performance Organizzativa della Struttura organizzativa di appartenenza;
- 2) Performance Individuale.

La performance organizzativa delle strutture (ambito 1) è la capacità dell'unità organizzativa di fornire servizi in modo efficiente ed efficace agli utenti interni ed esterni (1a) e di raggiungere gli obiettivi assegnati in fase di pianificazione (1b). La performance individuale (ambito 2), invece, è il contributo dato da ciascuno per il raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza in termini di comportamenti esibiti (2b) oltre ad eventuali obiettivi specifici individuali (2a). Nella Figura 7 è rappresentata schematicamente la struttura della scheda di valutazione: il peso di ciascuna componente varia in funzione del ruolo e del grado di responsabilità, tranne per l'ambito 1a che è pari al 30% per tutto il personale tecnico amministrativo (per approfondimenti sul sistema di pesi della scheda di valutazione si rimanda al SMVP).

⁵ Alla fase di rendicontazione corrisponde la Relazione sulla Performance (contenuta nella Relazione Unica di Ateneo) che conclude il ciclo della performance e costituisce lo strumento di rendicontazione dei risultati raggiunti. Tale documento è disponibile nella sezione Amministrazione Trasparente <https://www.unipd.it/trasparenza/relazione-performance>.

⁶ Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è pubblicato nella sezione Amministrazione Trasparente del sito di Ateneo (<https://www.unipd.it/trasparenza/sistema-misurazione-valutazione-performance>)

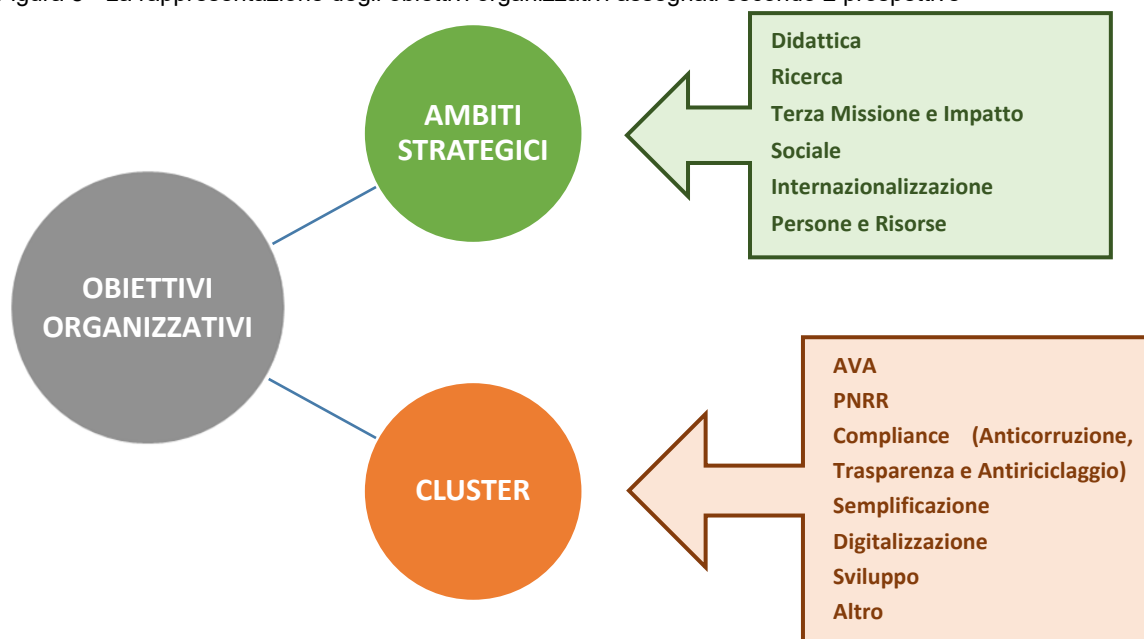
Figura 7 - Struttura della scheda di valutazione



Il presente Piano contiene al suo interno gli obiettivi assegnati al Direttore Generale dalla Rettrice (Allegato 3), gli obiettivi organizzativi e individuali assegnati alle Dirigenti e ai Dirigenti (Ambito 1b e Ambito 2a, Allegato 4) nonché gli obiettivi di natura trasversale assegnati ai Segretari e alle Segretarie di Dipartimento, ai Responsabili e alle Responsabili della Gestione tecnica, ai Responsabili tecnico-gestionali di Polo e alle Direttrici e ai Direttori tecnici di Scuola dal Direttore Generale (Ambito 1b, Allegato 5).

Per garantire l'efficacia dell'azione e della performance amministrativa, gli obiettivi sono stati definiti integrando due prospettive: gli ambiti strategici del Piano Strategico e i Cluster trasversali. Questi ultimi rappresentano processi fondamentali sia per le finalità istituzionali dell'Ateneo sia per migliorare la gestione amministrativa e operativa, rispondendo a esigenze specifiche e attuali.

Figura 8 - La rappresentazione degli obiettivi organizzativi assegnati secondo 2 prospettive



2.7.3. Gli obiettivi del Direttore Generale

L'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale è definita secondo gli indirizzi forniti dalla Rettrice e dal Consiglio di Amministrazione. Gli obiettivi assegnati per l'anno 2025, esposti in dettaglio nell'Allegato 3, sono delineati in coerenza con la Pianificazione Strategica e identificando i processi rilevanti nell'ambito dell'azione gestionale e amministrativa.

Sulla base degli obiettivi ricevuti, il Direttore Generale predispone gli obiettivi come previsto dal SMVP di Ateneo per:

- le Dirigenti e i Dirigenti delle Aree;
- le Responsabili e i Responsabili della gestione tecnica e le Segretarie e i Segretari di Dipartimento;
- le Responsabili e i Responsabili tecnico-gestionali dei Poli;
- le Direttrici e i Direttori tecnici delle Scuole.

2.7.4. Gli Obiettivi Organizzativi assegnati alle Aree dirigenziali

Il processo di definizione degli obiettivi tra il Direttore Generale e le Dirigenti e i Dirigenti è stato supportato da un applicativo, a cura dell'Area Finanza e Programmazione, in cui le Dirigenti e i Dirigenti hanno potuto inserire le proprie proposte di obiettivi per il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027. Per ciascun obiettivo viene indicato:

- l'indicatore da utilizzare per la misurazione del risultato;
- i valori target e soglia attesi, accompagnati dalla baseline;
- l'eventuale condivisione con altre Strutture;
- il budget eventualmente dedicato;
- la durata dell'obiettivo con l'indicazione dell'orizzonte temporale;
- il collegamento con il Piano Strategico;
- l'identificazione degli stakeholder principali
- il cluster trasversale.

I principali temi trasversali assegnati alle Aree dirigenziali sono 4:

- **PNRR:** l'Ateneo è impegnato in 21 progetti di ricerca con un finanziamento complessivo superiore a 140 milioni di euro. Questi progetti, che coinvolgono oltre 520 docenti, 120 ricercatori e 100 dottorandi, rappresentano una straordinaria opportunità per promuovere l'eccellenza scientifica e la multidisciplinarietà. La gestione di tali iniziative richiede un impegno significativo sia per le procedure amministrative (acquisti, reclutamenti, trasferimenti di fondi, contratti, rapporti con gli spoke e con gli affiliati; per gli spoke leader: rapporti con gli hub, bandi a cascata), sia per le procedure di rendicontazione. L'obiettivo riguarda l'efficienza generale del processo rendicontativo in termini di capacità di saturazione rendicontativa rispetto al budget complessivamente previsto dai progetti e coinvolge numerose aree dirigenziali: Area Ricerca e Rapporti con le Imprese (ARRI), Area Finanza e Programmazione (AFIP), Area Risorse Umane (ARU), Area Patrimonio, Approvvigionamenti e Logistica (APAL) e Area Affari Generali e Legali (AAGL). Nel corso del 2025 è previsto il raggiungimento del 100% delle procedure attivate e impegnate, con almeno l'85% delle spese caricate nel portale At-work e il 75% delle spese rendicontate in At-work;
- **AVA3:** nel primo semestre 2026 l'Ateneo sarà interessato dalla visita di accreditamento periodico della sede e dei corsi di studio, secondo la metodologia AVA3 sviluppata da ANVUR. L'obiettivo, condiviso da tutte le Aree (ad esclusione del CAB) ed anche dai Dipartimenti e Scuole, mira alla preparazione della visita attraverso il monitoraggio e la verifica sistematica dei processi e documenti gestiti in relazione ai punti di attenzione definiti da AVA 3. Il peso dell'obiettivo è stato definito nel corso della fase di monitoraggio della performance 2024, sulla base della mappatura dei punti di attenzione in cui ciascuna Area dirigenziale è coinvolta. L'attività è coordinata dalla nuova Area Controllo Strategico e Qualità ACoSQ;
- **sito web:** nel corso del 2025 è previsto il go live del sito e il rilascio dei prototipi alle Strutture. Il nuovo sito www.unipd.it diventerà un punto di riferimento informativo, in un'ottica orientata verso l'esterno, dei corsi di laurea, delle competenze di ricerca, dell'organizzazione e della pianificazione strategica. Le Aree maggiormente coinvolte sono: Area Comunicazione e Marketing (ACOM), Area Servizi Informatici e Telematici (ASIT), Area Ricerca e Rapporti con le Imprese (ARRI), Area Relazioni Internazionali (ARI), Area Didattica e Servizi agli Studenti (ADISS), Area Finanza e Programmazione (AFIP), Area Controllo strategico e Qualità (ACoSQ).

Gli obiettivi organizzativi assegnati alle Aree dirigenziali sono riportati in modo puntuale nell'Allegato 4. Nei paragrafi successivi sono ripresi alcuni obiettivi organizzativi assegnati ai Dirigenti e che impattano su ambiti chiave al fine del perseguimento del Valore Pubblico e in particolare:

- innovazione e digitalizzazione dei processi, ricompresi nel Piano di Trasformazione Digitale (paragrafo 2.8);
- pari opportunità ed equilibrio di genere (paragrafo 2.9);
- sostenibilità ambientale (paragrafo 2.10);
- misure per la prevenzione del rischio di corruzione e per la trasparenza (paragrafo 2.12).

Nelle figure e nei grafici seguenti si riporta la rappresentazione riassuntiva della classificazione degli obiettivi assegnati alle Aree dirigenziali secondo due diverse prospettive: ambito strategico e cluster.

Figura 9 - Distribuzione obiettivi organizzativi delle Aree Dirigenziali per ambiti strategici e cluster

		AAGL	ACOM	ACOSQ	ADISS	AES	AFIP	APAL	ARI	ARRI	ARU	ASIT	CAB	TOTALE	PESO
AMBITO STRATEGICO	Didattica	2	1	4	7	1	2	1	1	2	1	5	2	29	22,7%
	Ricerca	2					1	2		4	1	2	1	13	10,2%
	Terza missione e impatto sociale		5	1	2		1		1	3		2	2	17	13,3%
	Internazionalizzazione			2	1				8	1		1	1	14	10,9%
	Persone e Risorse	8	4	1		8	6	7	1	1	6	4	2	48	37,5%
	Sostenibilità ambientale		1			2	1	3						7	5,5%
	Totale	12	11	8	10	11	11	13	11	11	8	14	8	128	100%
CLUSTER	PNRR	2			1		1	2		1	1			8	6,3%
	Sviluppo	1	6	4	4	7	2	5	7	5	2	6	2	51	39,8%
	AVA	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1		12	9,4%
	Digitalizzazione	3		2	4		1	3	1	1	2	5	2	24	18,8%
	Semplificazione						2		1	2		2	2	9	7,0%
	Compliance	3				2	3			1	2			11	8,6%
	Altro	2	4			1	1	2	1				2	13	10,2%
	Totale	12	11	8	10	11	11	13	11	11	8	14	8	128	100%

Grafico 1 - Classificazione degli obiettivi organizzativi per ambito strategico e cluster



Figura 10 - Rappresentazione dei pesi degli obiettivi organizzativi per Area e cluster

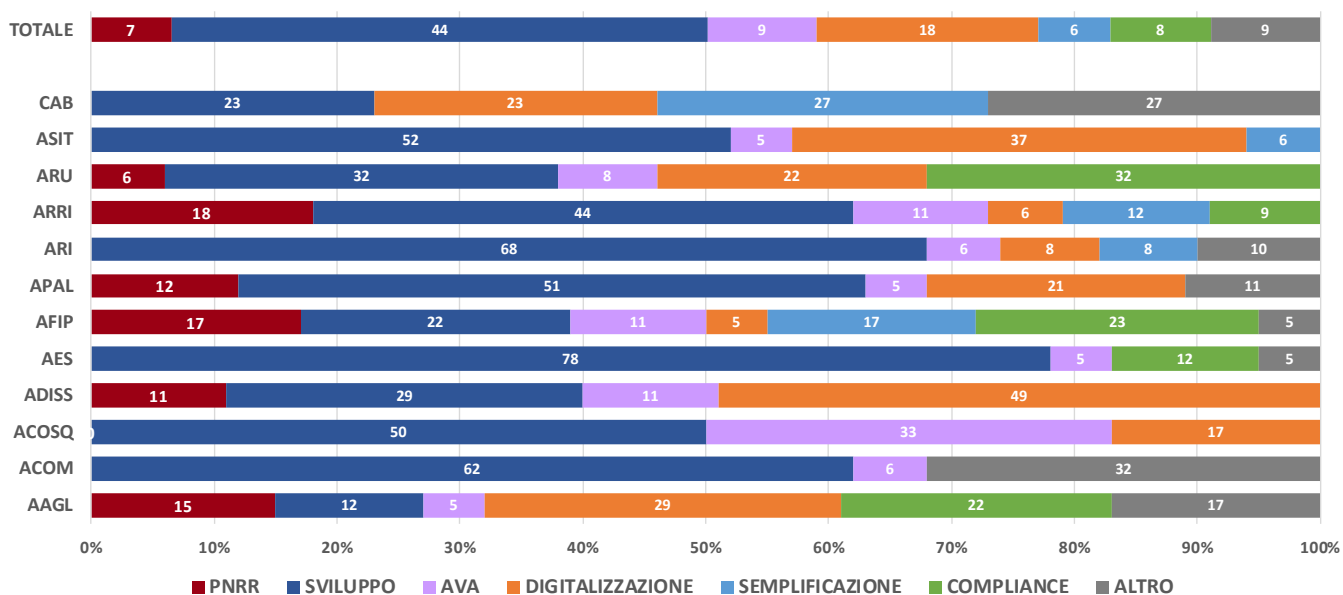
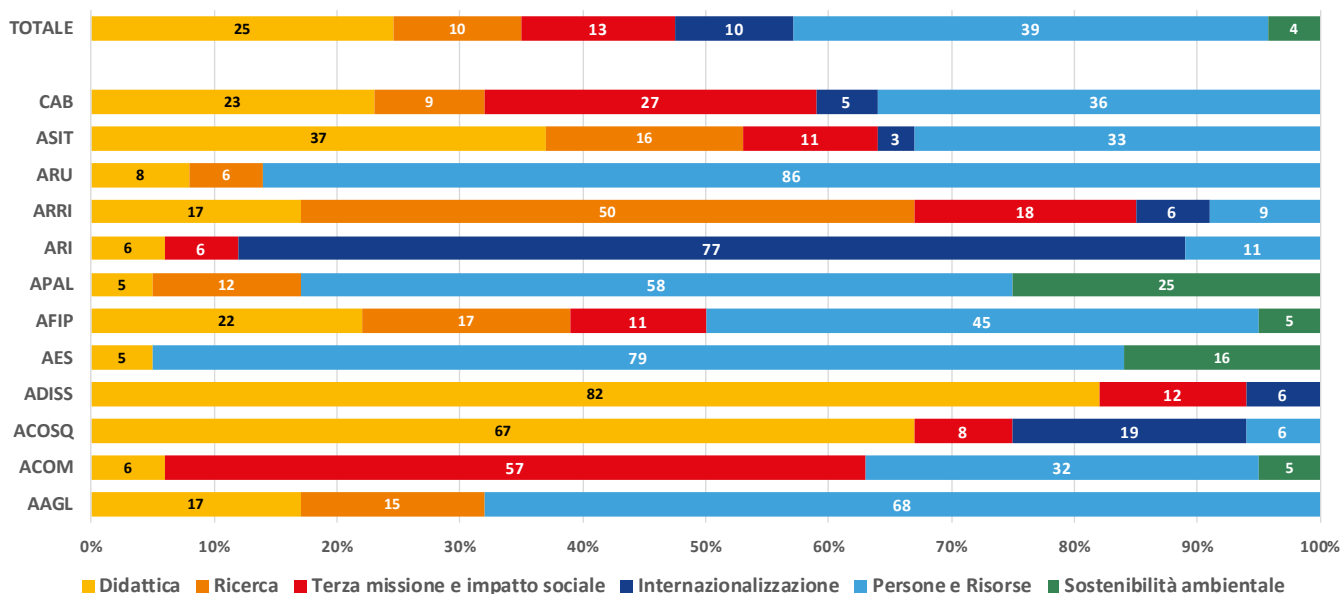


Figura 11 - Rappresentazione dei pesi degli obiettivi organizzativi per area e ambito strategico



2.7.5. Obiettivi individuali dei Dirigenti

Quest'anno vengono inoltre assegnati obiettivi di natura individuale ai Dirigenti, ricompresi nell'ambito 2a della scheda di pianificazione. La sezione, che prevede un peso massimo del 10%, assume un peso variabile in funzione della numerosità degli obiettivi assegnati. Dal 2025 i Dirigenti si vedono assegnati almeno 2 obiettivi individuali, legati ad introduzioni normative, e altri che rispondono ad attività innovative (che richiedono quindi uno studio ed una analisi individuale). I due comuni a tutti riguardano:

- tempi di pagamento: l'Ateneo si impegna a ottimizzare la gestione contabile, sulla base di quanto previsto dalla Legge n. 41 del 21 aprile 2023 sulla riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni. Questo obiettivo vede il coinvolgimento di tutte le strutture di Ateneo e non solo le Aree dirigenziali;
- formazione del personale: promuovere e assicurare la partecipazione attiva dei collaboratori a iniziative formative funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e organizzativi costituisce uno specifico obiettivo di performance individuale, come previsto dalla nuova Direttiva del 14 gennaio 2025 in materia di formazione

e valorizzazione del capitale umano del Ministro per la Pubblica Amministrazione. La Direttiva, che si inserisce nel solco dei precedenti atti di indirizzo sul rafforzamento delle competenze (23 marzo 2023) e sulla misurazione e valutazione della performance (28 novembre 2023), stabilisce che è compito dei dirigenti promuovere percorsi per l'accrescimento delle competenze del capitale umano.

2.7.6. Gli Obiettivi Organizzativi assegnati alle strutture

Il Direttore Generale e i Direttori delle Strutture condividono equamente la responsabilità di assegnare gli obiettivi organizzativi (ambito 1b) ai Segretari, alle Segretarie, ai Responsabili della Gestione Tecnica dei Dipartimenti, ai Responsabili Tecnico-Gestionali di Polo Multifunzionale e ai Direttori e alle Direttrici Tecnici di Scuola. Ciascuno contribuisce per il 50% alla definizione degli obiettivi.

Le strutture decentrate si trovano a fronteggiare sfide comuni alle Aree dirigenziali. Tra queste, spiccano la gestione dei progetti PNRR, l'impegno per garantire pagamenti tempestivi in conformità con le direttive ministeriali e il supporto alle visite di accreditamento secondo i criteri AVA3 dell'ANVUR.

In particolare i Dipartimenti e i Poli Multifunzionali sono chiamati a un controllo puntuale nella riscossione dei crediti e al rispetto delle scadenze contabili, elementi cruciali per la redazione del Bilancio Unico di Ateneo nei tempi previsti dalla legge. Prosegue, inoltre, il consolidamento dell'implementazione di una struttura organizzativa più articolata, come previsto dall'art. 15 comma 4 del Codice dei contratti pubblici D. Lgs. 36/2023, che affianca al Responsabile Unico di Progetto figure specifiche: il Responsabile Unico Esecuzione (RUP esecuzione) per le fasi di programmazione, progettazione ed il Responsabile Unico Affidamento (RUP affidamento) per la fase di affidamento.

Infine, le strutture decentrate che svolgono attività tecniche specialistiche e di laboratorio saranno impegnate nell'individuazione di proposte condivise per la gestione di processi in tema di sicurezza sui luoghi di lavoro e manutenzioni degli spazi/attrezzature e alla successiva condivisione di best practice. Relativamente all'applicazione del Regolamento sulla reperibilità di Ateneo, nel 2025 sarà completata la mappatura delle informazioni relative agli edifici mancanti ai fini dell'organizzazione di un servizio di reperibilità interna.

Per una visione dettagliata degli obiettivi assegnati alle varie strutture, si rimanda all'Allegato 5, che offre un quadro completo e puntuale.

2.8. Il Piano di Trasformazione Digitale 2024-2026: azioni previste per il 2025

L'Ateneo di Padova da anni è orientato al tema dell'innovazione e della revisione, semplificazione e digitalizzazione dei processi, grazie all'impiego di nuove tecnologie: l'Information & Communication Technology (ICT) e la trasformazione digitale permeano gli obiettivi strategici previsti nel Piano Strategico dell'Ateneo di Padova per gli anni 2023-2027, declinati in sfide e politiche da attuare.

Per consentire quindi che l'ICT possa fungere da motore per l'Ateneo, a luglio 2024 è stato approvato il Piano di Trasformazione Digitale (PTD) 2024-2026, al fine di delineare le direttrici di trasformazione digitale a supporto delle strategie dell'Università, definendone obiettivi, azioni ed evoluzioni.

Il PTD è nato quindi dall'esigenza di contestualizzare le sfide tecnologiche ed organizzative che l'Università di Padova andrà ad affrontare nel triennio, impostando una riorganizzazione strutturale e gestionale finalizzata a sfruttare le opportunità offerte dal digitale e definendo gli obiettivi di digitalizzazione, semplificazione e reingegnerizzazione.

Le strategie ICT definite nel PTD 2024-2026, coerenti con il Piano Strategico di Ateneo e le indicazioni AgID, sono riassunte di seguito:

- gestione coordinata centralmente delle infrastrutture, servizi e risorse strategiche in ambito ICT;
- armonizzazione dei servizi di supporto e di assistenza agli utenti;
- trasformazione digitale dei processi per ampliare i servizi digitali e i processi stessi tramite ridisegno e standardizzazione;

- adozione dell'OPEN ICT ed uso di standard di interoperabilità tramite l'utilizzo di soluzioni basate su prodotti open source e servizi di integrazione di nuova generazione (API ed eServices), favorendo il riuso delle soluzioni o l'implementazione di soluzioni SaaS certificate;
- Spinta all'innovazione, con l'adozione di tecnologie emergenti (ad es. RPA, AI, etc.) nei diversi contesti oggetti di trasformazione digitale;
- migrazione al cloud e consolidamento delle infrastrutture ICT a supporto della ricerca;
- rafforzamento della sicurezza informatica attraverso l'implementazione di processi, procedure e soluzioni per elevare la sicurezza delle informazioni e la protezione dei dati.

Le strategie ICT definite e gli interventi progettuali vengono quindi presentati, con un aggiornamento annuale, andando a riprodurre le indicazioni e le tempistiche attese da AgID e quanto previsto dal Codice di Amministrazione Digitale (CAD), avendo come riferimento gli obiettivi e le finalità previste dal Piano Strategico di Ateneo.

Il PTD⁷ è stato presentato in Consulta dei Direttori di Dipartimento (29/10/2024) ed in incontri specifici ai Segretari di Dipartimento (25/11/2024), Referenti Informatici delle strutture (10/09/2024) e agli RGT (30/09/2024).

Si è provveduto inoltre, a fine 2024, a informare tutto il personale di Unipd tramite newsletter, lanciando anche un sondaggio per raccogliere eventuali suggerimenti o input sul documento per le revisioni successive.

Per l'aggiornamento 2025, analogamente a quanto fatto nel 2024, è stato attivato un processo di demand management rivolto alle Aree dell'AC, agli Uffici in staff alla Direzione Generale, al CAB e al CAM, attraverso apposito template, aggiornando lo stato di avanzamento/completamento ed eventualmente il target temporale delle progettualità. Con il medesimo processo di raccolta sono state censite le nuove progettualità e gli obiettivi del PIAO riferiti alle diverse Aree, connessi ad interventi ICT e a processi di trasformazione/transizione digitale.

A fine del 2024 tale attività di demand management è stata allargata ai Dipartimenti di Ateneo, come già anticipato in fase di stesura del PTD.

Nella tabella seguente viene evidenziato lo stato di attuazione delle diverse linee di Azione previste da AgID.

Tabella 12 - Stato di attuazione delle diverse linee di Azione previste da AgID

Componenti del piano triennale AgID	Linea d'azione conclusa con successo	Linea d'azione in corso	Linea d'azione pianificata	Linea d'azione in attesa di sblocco da altre istituzioni	Linea d'azione al momento non di competenza dell'Ateneo	Totale
1. Organizzazione e gestione del cambiamento	1	4		2	5	12
2. Il procurement per la trasformazione digitale	1	3	1		1	6
3. Servizi	3	9	1	4	2	19
4. Piattaforme	4	2	2	2	8	18
5. Dati e Intelligenza Artificiale	1	8		4	1	14
6. Infrastrutture	4	2			5	11
7. Sicurezza informatica		13		9		22
Totale	14	41	4	21	22	102

Come si evince dalla Tabella 12 le azioni rivolte ad enti quali Unipd sono 80 (rispetto alle 79 previste in precedenza e riportate a pag. 44 del PTD 2024-2026) e andando a confrontare con quanto rilevato a luglio

⁷ Pubblicato sul sito di Ateneo al link <https://www.unipd.it/piano-trasformazione-digitale> e diffuso tramite i canali sociali istituzionali.

2024, il monitoraggio evidenzia come le azioni di riferimento stiano procedendo in sede di implementazione dei diversi progetti ICT dell'Ateneo.

Tabella 13 - Stato avanzamento delle diverse linee di Azione previste da AgID

	Numero Linee d'Azione 2025 rivolte ad enti quali Unipd	% PTD aggiornamento 2025 (rispetto alle 80 Linee d'Azione rivolte ad enti quali Unipd)	% PTD Dato 2024 (rispetto alle 79 Linee d'Azione rivolte ad enti quali Unipd)
Linee d'azione concluse con successo	14	17,50%	11%
Linee d'azione in corso	41	51,25%	38%
Linee d'azione pianificate	4	5%	24%
Linee d'azione in attesa di sblocco da altre istituzioni	21	26,25%	27%

* aggiornamento al 13/01/2025

Nello specifico, relativamente agli adempimenti AgID, nel corso del 2024 le principali attività hanno riguardato:

- l'approvazione del Piano di Trasformazione Digitale;
- l'adesione alla Community "Laboratorio Modelli organizzativi/operativi dell'Ufficio per la Transizione al Digitale" all'interno della piattaforma ReTeDigitale;
- la prosecuzione delle attività di formazione del personale attraverso i corsi disponibili sulla piattaforma Syllabus;
- il rilascio di 9 API, in ambiente di test, per alimentare la Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND) - avvio a regime nel 2025;
- le attività propedeutiche alla realizzazione del nuovo Portale WEB di Ateneo e l'aggiornamento delle dichiarazioni di accessibilità del Sito WEB e delle APP di Ateneo;
- l'attivazione dei primi servizi gestiti tramite APP IO;
- la predisposizione di un portale "Open Data" che vedrà l'avvio a regime nel primo semestre 2025;
- l'avvio di nuovi applicativi avendo presente il principio "Cloud First";
- l'implementazione di un nuovo framework Open Source in cloud per lo sviluppo dei nuovi applicativi di Ateneo;
- la prosecuzione di attività connesse alla Sicurezza Informatica, quali la definizione delle politiche di gestione dei rischi.

Nell'Allegato 6 "Azioni Unipd correlate a linee di azione Agid - Aggiornamento 2025" viene riportato, per ciascun capitolo di riferimento di AgID, il dettaglio delle singole linee di azione, con evidenza dello stato di realizzazione, correlando le singole progettualità, ove applicabile, alle Strategie ICT del PTD, agli obiettivi del Piano Strategico e agli obiettivi del PIAO 2025-2027.

Le principali attività connesse alle linee di azione AgID per il 2025 riguardano:

- l'istituzione presso ASIT di una sezione incaricata alla "Trasformazione Digitale";
- la prosecuzione delle attività di formazione al personale relativamente alle competenze digitali;
- la prosecuzione della attività di digitalizzazione del processo di e-procurement nelle diverse fasi;
- l'attivazione a regime delle 9 API e l'introduzione di eventuali API aggiuntive per l'alimentazione della Piattaforma Digitale Nazionale Dati;
- il rilascio del nuovo Portale di Ateneo pienamente aderente agli standard di accessibilità previsti;
- l'attivazione a regime di 15 servizi messi a disposizione tramite APP IO;
- la pubblicazione di dataset aperti sulla piattaforma nazionale dati.gov.it;

- la prosecuzione di interventi coerenti al principio Cloud First tramite l'acquisizione di soluzioni SaaS certificate ACN o tramite l'implementazione di soluzioni opensource in ambiente cloud certificato ACN, qualora sviluppate ad hoc;
- la predisposizione di linee guida in materia di utilizzo dell'AI per la Comunità Accademica e l'attivazione di nuova progettualità in ambito AI;
- la prosecuzione di attività connesse alla sicurezza informatica, con l'obiettivo di attivare un Security Operation Center (SOC).

Analogamente sono state aggiornate le azioni specifiche Unipd non precisamente connesse a linee di azione AgID: nell'Allegato 7 "Azioni specifiche Unipd PTD - Aggiornamento 2025" sono riportati nella prima parte gli interventi completati nel 2024 e nella seconda parte le progettualità previste nel prossimo biennio con evidenza delle Strategie ICT di riferimento, gli obiettivi del Piano Strategico connessi e, ove applicabile, il riferimento agli obiettivi del PIAO 2025-2027.

Relativamente agli indicatori di riferimento esplicitati nel PTD 2024-2026 (pag. 47 e 48 del PTD) viene di seguito riportato un aggiornamento delle attività in corso e dei risultati raggiunti alla data di pubblicazione del presente documento.

Tabella 14 - Attività relative al Piano di trasformazione digitale 2024-2026

STRATEGIA ICT	INDICATORE	BASELINE	TARGET	L.A. AGID	AGG.TO gennaio 2025
CENTRALIZZAZIONE CALIBRATA	Messa in atto aderenza organizzativa di ASIT	Attuale organizzazione	Aderenza organizzativa di ASIT alle indicazioni AgID e AVA3 con istituzione di una sezione specifica relativa all'"Ufficio di Trasformazione Digitale" entro il 31/03/2025	CAP1.PA.01, CAP.PA.02, CAP.PA.03,	È in corso un processo di revisione organizzativa di ASIT con previsione di messa in atto entro il target stabilito
	Attivazione di un NOC per i principali servizi di Ateneo	NOC attivato per alcuni servizi di ASIT dal 1/04/2024	Attivazione a regime entro il 31/12/2025	CAP6.PA.07	Nel corso del 2024 è stato attivato un servizio di monitoraggio dedicato ad alcuni dei principali servizi dell'Ateneo, garantendo un controllo costante e una maggiore tempestività nella gestione delle criticità.
	Nr. porte di rete aggiuntive gestite da ASIT		10.000 porte di rete aggiuntive al 31/12/2026	CAP6.PA.07 CAP6.PA.11	Nel corso del 2024 è stata effettuata adesione CONSIP per un intervento uniforme su 14 edifici e oltre 13.000 punti rete
ARMONIZZAZIONE SERVIZI DI SUPPORTO	Aule ammoderate dal punto di vista multimediale		150 al 31/12/2026	linea specifica Ateneo (DID_07)	È in corso la procedura di gara per la gestione di un nuovo accordo quadro Audio-Video per i sistemi multimediali che consentirà interventi in diverse aule di Ateneo

STRATEGIA ICT	INDICATORE	BASELINE	TARGET	L.A. AGID	AGG.TO gennaio 2025
	Laboratori informatici gestiti secondo policy di Ateneo		100%	linea specifica Ateneo (DID_07)	Nel corso del 2025, a seguito dell'attivazione dell'Aula Taliercio nel nuovo Hub dell'innovazione, verranno definite le policy organizzative e tecniche da estendere presso tutti i lab. informatici di Ateneo
	Aule didattiche e spazi di studio coperti con WIFI	85%	100%	linea specifica Ateneo (DID_07)	L'ultima rilevazione indica una percentuale di copertura del 96% (495 su 515 aule)
TRASFORMAZIONE DIGITALE DEI PROCESSI	Nr. API gestite tramite PDND		9: 31/12/2024 target anni successivi da definire in base alla disponibilità di API tramite PDND	CAP3.PA.01 CAP3.PA.02 CAP3.PA.03 CAP3.PA.06 CAP4.PA.19	I target degli anni successivi sono in fase di definizione. Nel corso del 2024 sono state configurate e collaudate le 9 API previste dal bando relativo alla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND). Le 9 API verranno messe in produzione nel 2025, a seguito del rilascio da parte di Cineca della nuova versione del software di gestione degli studenti (Esse3).
OPEN ICT	Adozione del framework di sviluppo messo a disposizione da ASIT per le strutture		100% di strutture che hanno a disposizione il framework al 31/12/2026	CAP6.PA.04	Rilascio del framework. Organizzazione eventi di presentazione al personale ASIT e al CORE-IT. Presentazione del framework ai fornitori di servizi. Rilascio di due nuove applicazioni sviluppate con lo stesso.
INNOVAZIONE	Adozione di circolari sul tema AI in Ateneo		31/12/2025	CAP5.PA.21 CAP5.PA.22	Sono in corso di predisposizione delle circolari sul tema AI generativa e didattica
	Nr progetti gestiti con AI		15 nel triennio	CAP5.PA.23 CAP5.PA.24	Progetti 2024: Lucrez-IA (3 modalità); Piattaforma AI integrata ai sistemi multimediali d'Aula per la trascrizione delle lezioni; Chatbot integrato al software di ticketing OTRS (in test); assistente virtuale/chatbot intranet ARU (in test).

STRATEGIA ICT	INDICATORE	BASELINE	TARGET	L.A. AGID	AGG.TO gennaio 2025
CLOUD E CONSOLIDAMENTO INFRASTRUTTURE	Attivazione Infrastruttura Hpc per Ateneo		31/12/2026	CAP6.PA.03	È stato attivato un primo nucleo HPC nel corso del 2024, denominato UPSCALE. Si prevede l'ampliamento e l'estensione dell'utilizzo nell'ambito del progetto regionale CONVECS
	Applicativi di Ateneo (non correlati a progetti di ricerca) di nuova introduzione attivati in Cloud nel biennio 2025-2026		100%	CAP6.PA.03 CAP6.PA.04	All'interno della piattaforma AWS EC2 sono stati attivati applicativi il cui ciclo di vita è gestito con CI/CD. Le procedure automatizzate si occupano dell'aggiornamento continuo degli ambienti di produzione e staging. I sorgenti degli applicativi sono pubblicati nel repository GitHub di ASIT (PiattaformeApplicativi). Ad oggi sono presenti 42 applicativi in fase di sviluppo o di manutenzione.
SICUREZZA INFORMATICA SICUREZZA INFORMATICA	Ottenimento certificazione ISO27001 sicurezza delle informazione per i servizi gestiti da ASIT	non presente	31/12/2025	CAP7.PA.01 CAP7.PA.02 CAP7.PA.03 CAP7.PA.04 CAP7.PA.06 CAP7.PA.07 CAP7.PA.09 CAP7.PA.10 CAP7.PA.11 CAP7.PA.12 CAP7.PA.13 CAP7.PA.14 CAP7.PA.15 CAP7.PA.16 CAP7.PA.17 CAP7.PA.18 CAP7.PA.19 CAP7.PA.20	È stata effettuata la mappatura dei processi di ASIT e sono state completate specifiche interviste con i responsabili delle Unità Organizzative per approfondire l'assetto aziendale. Sono inoltre stati redatti documenti di analisi del contesto, della Security Posture aziendale e proposte di politiche di gestione del rischio, nonché dell'impianto documentale del Sistema di Gestione della Sicurezza delle Informazioni. Nel corso del 2025 si proseguirà con lo sviluppo delle politiche e procedure operative previste dalla ISO27001.

2.9. Pari opportunità ed equilibrio di genere

L'Ateneo di Padova, in linea con le normative internazionali e nazionali, ha sviluppato nel corso degli anni una sempre maggiore attenzione alle tematiche riguardanti le pari opportunità e l'equilibrio di genere, avviando un processo di pianificazione e monitoraggio delle politiche che riguardano questi ambiti, caratterizzato da un costante e continuo aggiornamento dei documenti ad esse relativi, quali il Gender Equality Plan (GEP), il Bilancio di Genere e il Piano delle Azioni Positive 2025-2027 (PAP - Allegato 9).

In particolare, il Piano delle Azioni Positive, che ha durata triennale con aggiornamento annuale, si articola in 4 aree prioritarie di intervento declinate in obiettivi e azioni specifici, ovvero:

- promozione del benessere e valorizzazione di tutte le persone che lavorano e studiano nell'Ateneo;
- promozione delle pari opportunità e conciliazione tempi di vita e tempi di lavoro;
- prevenzione e contrasto delle violenze sulle donne, delle discriminazioni e delle molestie;
- promozione della parità di genere.

In relazione alle politiche appena descritte, con il fine di creare una cultura sempre più inclusiva e che superi le vulnerabilità sociali, sono stati sviluppati alcuni specifici obiettivi di performance organizzativa ricompresi nell'Allegato 4.

In particolare si segnala:

- il Progetto UniRe (Università Responsabile), di durata biennale approvato a marzo 2024 dagli Organi di Ateneo, prevede diverse linee di azione, tra le quali un'azione capillare di formazione a cascata della comunità universitaria, l'apertura di uno sportello di ascolto contro molestie, discriminazioni e violenza e una campagna di raccolta fondi a supporto della ricerca sui temi della parità e delle discriminazioni di genere e sugli impatti della violenza (ACOM_3);
- la redazione di un Codice di comportamento che integri le nuove disposizioni introdotte dal Codice di comportamento nazionale (DPR 62/2013 aggiornato) con riferimento all'amministrazione universitaria, tenendo conto dei profili di rischio emersi dalle analisi di risk assessment condotte sui processi interessati dalla riforma che riguardano:
 - a) utilizzo e controllo delle tecnologie informatiche (ASIT);
 - b) uso responsabile dei social media (ACOM);
 - c) formazione obbligatoria ed etica pubblica (ARU).

La redazione del nuovo Codice di comportamento è finalizzata anche a favorire il coordinamento con le altre fonti normative interne che disciplinano i doveri fondamentali che devono essere osservati, anche ai fini della valutazione disciplinare, da parte del personale. In particolare, è prevista la revisione del Codice di condotta per la prevenzione delle molestie morali e sessuali. Tale obiettivo è condiviso tra due aree (AAGL_1 e ARU_4);

- UniPadova Inclusiva, con cui si intende supportare il personale con disabilità durante tutto l'arco della vita lavorativa, con la progettazione di percorsi di inclusione, benessere e valorizzazione. L'attività consiste nell'attivazione di uno sportello per mappare i bisogni del personale con disabilità e valutare la tipologia di interventi idonei ad ogni singolo contesto, avviando progetti individuali di valorizzazione lavorativa e strutturando percorsi di accompagnamento in ingresso dei nuovi assunti con disabilità (ACOM_5).

Nell'ambito della promozione del benessere e valorizzazione delle persone che studiano nell'Ateneo e in particolare per le studentesse e gli studenti con disabilità (DSA e BES), è prevista la digitalizzazione della procedura per la personalizzazione degli esami universitari. L'obiettivo consiste nell'attivazione e utilizzo di un modulo specifico di ESSE3, con lo scopo di semplificare la procedura di richiesta e assegnazione di misure compensative e personalizzazioni in fase di iscrizione agli appelli d'esame in UNIWEB lato studente, docente e client. L'informatizzazione delle procedure mira altresì all'efficientamento del processo, con particolare riguardo alle risorse umane coinvolte (ADISS_6).

Per quanto riguarda la dimensione internazionale della responsabilità sociale dell'Ateneo sono previsti meccanismi di protezione per studenti e studiosi a rischio con iniziative a supporto che consentono di accogliere gli utenti coinvolti garantendo loro un supporto logistico/organizzativo e anche psicologico, mettendo gli utenti nella condizione di sfruttare al meglio le opportunità offerte dall'Ateneo per proseguire nella propria carriera, aiutandoli nell'assegnazione dell'alloggio e con servizi psicologi a supporto per superare il trauma da migrazione/rilocazione (ARI_3).

2.10. Obiettivi di sostenibilità ambientale e Piano Energetico

L'Ateneo di Padova contribuisce alla creazione di nuovi modelli di sviluppo nell'ambito della sostenibilità, cercando di ridurre l'impatto sull'ambiente attraverso la trasformazione delle proprie modalità gestionali e l'implementazione di soluzioni logistiche, infrastrutturali e impiantistiche innovative e sostenibili.

Nell'ottica di potenziare le diverse iniziative messe in atto per ridurre la dipendenza energetica e l'impatto ambientale, nonché le spese per l'approvvigionamento energetico, l'Università ha predisposto ed adottato il Piano energetico, contenente azioni finalizzate all'efficientamento energetico e alla produzione di energia da fonti rinnovabili da realizzarsi nel breve, medio e lungo periodo. Le misure prevedono indicatori per misurarne lo stato di avanzamento ed i referenti deputati alla loro implementazione e monitoraggio, da aggiornare annualmente sulla base dei risultati conseguiti.

Al Piano Energetico è allocato un budget complessivo, nel periodo 2017-2027, di 29,7 milioni di euro. Nella Tabella 15 si riporta la ripartizione degli investimenti prevista nel periodo 2022-2027 suddivisa per tipologia di intervento. Per gli anni 2024-2027 sono state allocate risorse per gli investimenti di efficientamento energetico per un importo pari a 12,7 milioni di euro (la previsione di spesa per il 2025 è pari a 5,1 milioni di euro).

Ai fini della riduzione dei consumi energetici sono previste:

- attività di riqualificazione delle centrali termiche e delle centrali di distribuzione (Sc. Farmaceutiche A, Farmacologia, Edificio Ex Rizzato, edificio Paolotti, Palazzo Anselmi, Complesso di Elettrotecnica ed elettronica);
- attività di riqualificazione delle centrali frigorifere (Complesso di Biomedicina, Agripolis, Complesso nuovo di Agraria, Complesso di Ingegneria, Centrale Frigorifera Nord Piovego);
- attività di relamping di edifici (Psicologia 1, edificio di Fisica, edificio di Farmacia);
- attività di progettazione per la realizzazione di impianti fotovoltaici sulle coperture di alcuni edifici (Psicologia 1, Psicologia 2, Centro Linguistico di Ateneo (CLA), Centro Congressi, Nuovo Archivio di Legnaro).

Si segnala, infine, la prosecuzione della collaborazione con l'area APAL per l'installazione di colonnine di ricarica elettriche al fine di riconvertire il parco auto dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti con auto elettriche e l'attivazione della APP Mobilità sostenibile. Entrambe queste attività sono connesse alla Politica di Ateneo sulla sostenibilità ambientale (si veda la Tabella 30 sulle politiche di Ateneo).

Per quanto riguarda gli obiettivi dirigenziali connessi all'ambito della sostenibilità ambientale si riportano i seguenti obiettivi operativi connessi agli obiettivi strategici:

1. *Ridurre l'impatto ambientale di processi, prodotti e servizi*

- È prevista l'attivazione di isole ecologiche per incrementare la raccolta differenziata in Ateneo attraverso la rimozione dei cestini attualmente in uso all'interno degli uffici e spazi didattici e il posizionamento di nuovi punti di raccolta in aree comuni sia ad uso ufficio che didattico con conseguente potenziamento della raccolta differenziata dei rifiuti compresa la frazione dell'umido. Le attività saranno così ripartite:
 - ✓ APAL si farà carico dell'approvvigionamento dei contenitori per i nuovi punti di raccolta e del posizionamento degli stessi (APAL_8);
 - ✓ AES predisporrà le linee guida per il corretto conferimento dei rifiuti urbani nei punti di raccolta predisposti dall'Ateneo (AES_9);
 - ✓ ACOM predisporrà la campagna informativa per informare la comunità accademica (ACOM_7).
- Per migliorare l'efficientamento energetico è prevista almeno la realizzazione delle seguenti iniziative:
 - ✓ 1) Messa in servizio di impianti fotovoltaici presso edifici vari (AES): in particolare presso gli edifici Psicologia 1, Psicologia 2 e del CLA;

- ✓ 2) Sostituzione degli impianti di illuminazione esistenti con nuovi impianti LED maggiormente efficienti (AES) presso gli edifici di Fisica e Psicologia 1.

L'obiettivo legato alla realizzazione di tali iniziative è AES_3.

- Il Progetto Deposito Attivo al NAL del CAB che consentirà di far fronte al crescente problema di spazi, causato dalla crescita delle collezioni cartacee e accentuato dalla parallela crescente necessità di aule e studi espressa dalle strutture didattiche e di ricerca. Contestualmente, la crescita esponenziale della documentazione disponibile nativamente in formato digitale provoca una diminuzione dell'utilizzo delle risorse cartacee, specialmente in ambito STEM. In questo contesto, in vista della realizzazione del nuovo edificio per archivio e magazzino a Legnaro e di una consistente estensione del NAL, l'obiettivo si propone di giungere alla definizione dei requisiti funzionali che una struttura di deposito librario fisico deve avere al fine di garantire un'erogazione efficace ed efficiente dei servizi di supporto alla didattica e alla ricerca necessari alla comunità accademica in combinazione con le possibilità offerte dalle risorse digitali (CAB_5).

2. *Monitorare e migliorare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse ambientali*

La realizzazione della mappatura e del censimento della consistenza impiantistica da parte di AES sarà integrata con le foto tridimensionali dei locali e con il censimento degli arredi al fine di ottimizzare la manutenzione e gestione degli spazi.

È in fase di realizzazione un progetto pluriennale di implementazione di un sistema di monitoraggio energetico ed idrico delle diverse strutture che consente di monitorare in tempo reale le performance dei diversi impianti al fine di ridurre gli sprechi energetici ed individuare tempestivamente le perdite ed i malfunzionamenti degli impianti.

3. *Favorire una gestione sostenibile dei processi di approvvigionamento*

La continuazione del progetto per la realizzazione del Portale del riuso che prevede, nell'ambito delle azioni in tema di sostenibilità ambientale, il riutilizzo di attrezzature informatiche dismesse e di altri beni mobili dell'AC e delle strutture decentrate a beneficio di altre strutture/uffici dell'Ateneo stesso. Viene previsto un ulteriore studio di fattibilità per l'estensione del portale all'esterno, a seguito delle modifiche introdotte dal nuovo regolamento per l'inventario di Ateneo approvato dal CdA del 19 novembre 2024 (APAL_4; AFIP_11).

Tabella 15 - Ripartizione degli investimenti relativi alle azioni previste nel Piano Energetico

N	MISURE E AZIONI	TIPOLOGIA	INVESTIMENTI						COSTO SOSTENUTO AL 2023	STIMA INVESTIMENTO (2024-2027)	PIANO ENERGETICO
			2022	2023	2024	2025	2026	2027			
1	Misure Organizzative	Azioni a Breve Termine									
2	Azioni di Sensibilizzazione degli Utenti Finali										
3	Misure di Contenimento Energetico										
4	Riqualificazione Centrali Termiche	Azioni in Corso	Già realizzate 2017-2022						2.900.000 €		2.900.000 €
5	Riqualificazione Centrali Frigorifere a Pompa Di Calore		Già realizzate 2019-2022						2.500.000 €		2.500.000 €
6	Sostituzione dei Serramenti		1.220.000 €	715.000 €	1.100.000€	800.000 €	800.000 €	800.000 €	1.935.000 €	3.500.000 €	2.000.000 €
7	Isolamento Termico Coperture		240.000 €						240.000 €	0 €	1.800.000 €
8	Sostituzione Corpi Illuminanti		99.000 €	150.000 €	600.000 €	250.000 €			249.000 €	850.000 €	1.000.000 €
9	Sostituzione Gruppi di Continuità		127.000 €		60.000 €	60.000 €			127.000 €	120.000 €	1.000.000 €
10	Ulteriori Riqualificazioni Centrali Frigorifere		320.000 €	1.000.000€	1.500.000€	1.800.000€			1.320.000 €	3.300.000 €	10.000.000 €
11	Ulteriori Riqualificazione Centrali Termiche	Azioni a Medio e Lungo Termine		150.000 €	500.000 €	500.000 €	500.000 €	500.000 €	150.000 €	2.000.000 €	6.000.000 €
12	Impianti Fotovoltaici			200.000 €	750.000 €	1.500.000€			200.000 €	2.250.000 €	2.500.000 €
13	Ottimizzazione della Gestione degli Impianti		120.000 €	120.000 €	125.000 €	125.000 €	125.000 €	125.000 €	240.000 €	500.000 €	
14	Ottimizzazione Gestione Aule Didattiche			120.000 €	100.000 €	100.000 €			120.000 €	200.000 €	
15	Ottimizzazione Data Center			900.000 €					900.000 €		
16	Sviluppo di Proposte di Partenariato										
TOTALE			2.126.000 €	3.355.000 €	4.735.000 €	5.135.000 €	1.425.000 €	1.425.000 €	10.881.000 €	12.720.000 €	29.700.000 €

Fonte: Piano energetico di Ateneo

2.11. Il collegamento degli obiettivi di performance alle risorse del Bilancio di Previsione 2025-2027

Il 17 dicembre 2024 l'Ateneo ha approvato il Bilancio Unico di Ateneo di Previsione annuale 2025 e triennale 2025-2027. Nel processo di predisposizione del budget è stata posta particolare attenzione al collegamento tra le risorse previste e gli obiettivi dell'Ateneo. All'interno della nota illustrativa è riportata un'analisi del budget in riferimento alla pianificazione strategica e nel presente PIAO viene dato conto anche del collegamento tra budget e pianificazione operativa.

La gestione programmatica delle risorse e il raccordo con gli obiettivi strategici e gli obiettivi delle aree dirigenziali rappresenta un elemento cruciale nella pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo. Questo processo è caratterizzato da un'interazione sinergica tra la definizione degli obiettivi e l'allocatione delle risorse, volta a garantire coerenza tra le scelte strategiche e la loro sostenibilità economica attraverso la predisposizione di un budget che renda esplicita la previsione di risorse allocate per realizzare attività e obiettivi sotto il profilo economico (budget economico) e patrimoniale (budget degli investimenti).

La fase di determinazione degli Equilibri di Bilancio, formulata ad ottobre 2024 e precedente alla definizione del budget, è essenziale per stabilire:

- l'ammontare delle risorse disponibili, ovvero la quantificazione delle risorse necessarie per coprire costi generali, spese di funzionamento, assegnazioni alle strutture, politiche e impegni già assunti dagli Organi;
- il margine a disposizione per nuove strategie attraverso l'identificazione di eventuali risorse residue da destinare a nuove politiche e obiettivi strategici.

Le Aree dell'Amministrazione Centrale e le strutture autonome hanno formulato le loro proposte di budget tenendo conto delle assegnazioni definite in questa prima fase e delle eventuali risorse già acquisite tramite progetti pregressi. Durante la predisposizione del Budget di previsione, ogni "scheda di budget" è stata associata, ove possibile, a uno dei 33 obiettivi strategici. Gli obiettivi strategici possono essere perseguiti attraverso:

- Politiche di Ateneo, di respiro generale;
- Politiche specifiche di area, specifiche delle singole strutture.

Le assegnazioni di risorse per queste politiche sono collegate:

- a uno o più obiettivi strategici previsti nel Piano Strategico;
- a uno o più obiettivi di performance organizzativa definiti per il 2025.

L'approvazione del Bilancio Unico di Ateneo garantisce quindi la copertura dei costi incompressibili e la sostenibilità delle politiche strategiche e consente:

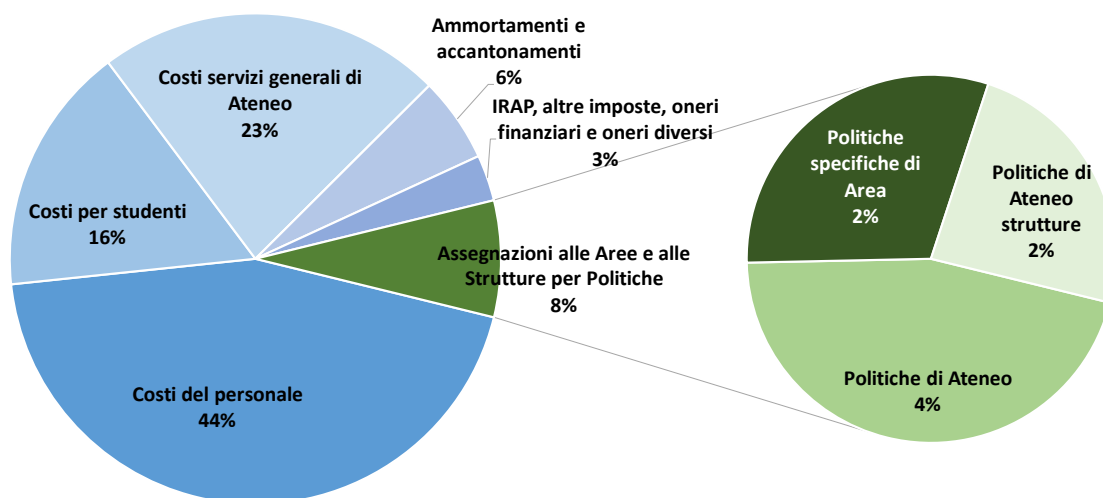
- una visione chiara dei costi e degli investimenti dedicati alla strategia;
- una verifica dell'attuazione e dell'efficacia delle politiche, supportata dagli indicatori riportati nella Tabella 30 (paragrafo 4.10).

Il Bilancio unico di previsione triennale 2025-27 e il Bilancio unico di previsione autorizzatorio 2025, approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 17 dicembre 2024, ha quindi garantito:

- la sostenibilità economico-finanziaria delle politiche di Ateneo;
- la sostenibilità degli interventi previsti dai documenti di programmazione dell'Ateneo: Piano Strategico, Programma Triennale dei Lavori Pubblici, Programma triennale degli acquisiti di beni e servizi, Piano triennale degli investimenti immobiliari e il MasterPlan della Logistica;
- la copertura alle attività e degli obiettivi previsti delle Aree Dirigenziali;
- la conferma delle assegnazioni per i Dipartimenti e i Centri al fine di garantire continuità alle attività istituzionali di ricerca e didattica.

Il budget economico 2025 a disposizione per le Politiche corrisponde a circa l'8% del budget complessivo, la quota restante è destinata ai costi incompressibili che includono costi essenziali per il funzionamento dell'Ateneo, come personale, utenze, manutenzioni, pulizie e altri servizi generali

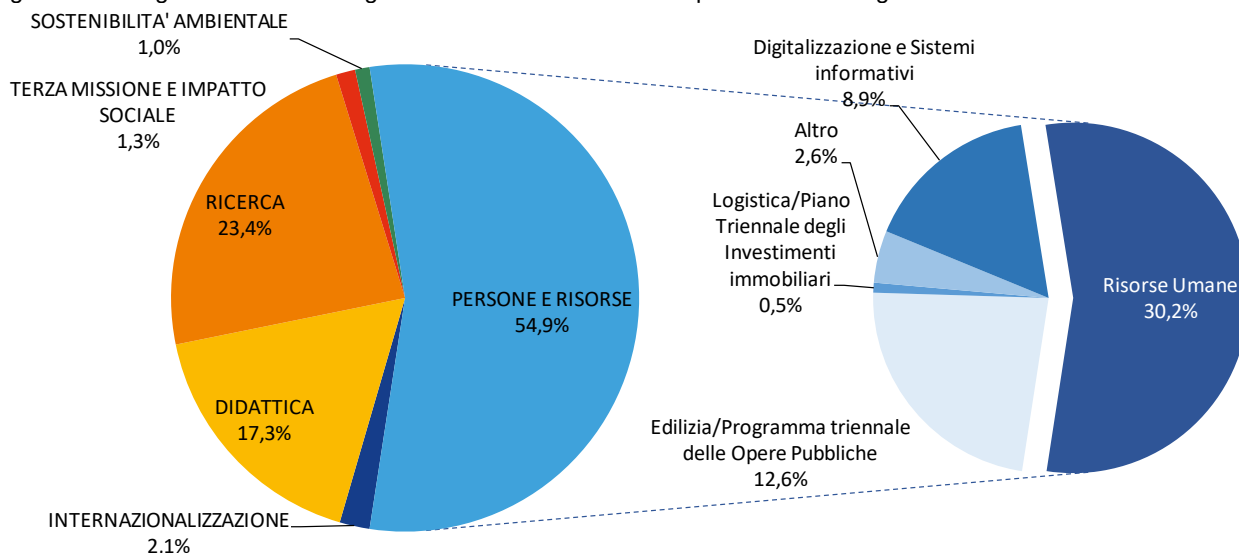
Figura 12 - Budget economico 2025 suddiviso per tipologia di costo



La riclassificazione del Budget economico e degli investimenti 2025, comprendendo tutte le voci di bilancio (incompressibili e obbligatorie) e tutte le tipologie di assegnazioni, secondo la prospettiva strategica, consente di esplicitare il legame tra ambiti strategici e risorse disponibili e di evidenziare quanto delle risorse viene destinato in ottica di pianificazione strategica.

Di seguito vengono rappresentati graficamente gli ambiti strategici con evidenza dell'ambito Persone e Risorse che contiene al suo interno le principali risorse umane, strutturali e finanziarie che consentono all'Ateneo di raggiungere gli obiettivi di miglioramento della qualità della didattica, della ricerca e dell'impegno pubblico e sociale.

Figura 13 - Budget economico e degli investimenti 2025 suddiviso per ambito strategico



La Figura 14 rappresenta graficamente l'allocazione del budget economico e degli investimenti per ambito strategico e macrostruttura organizzativa:

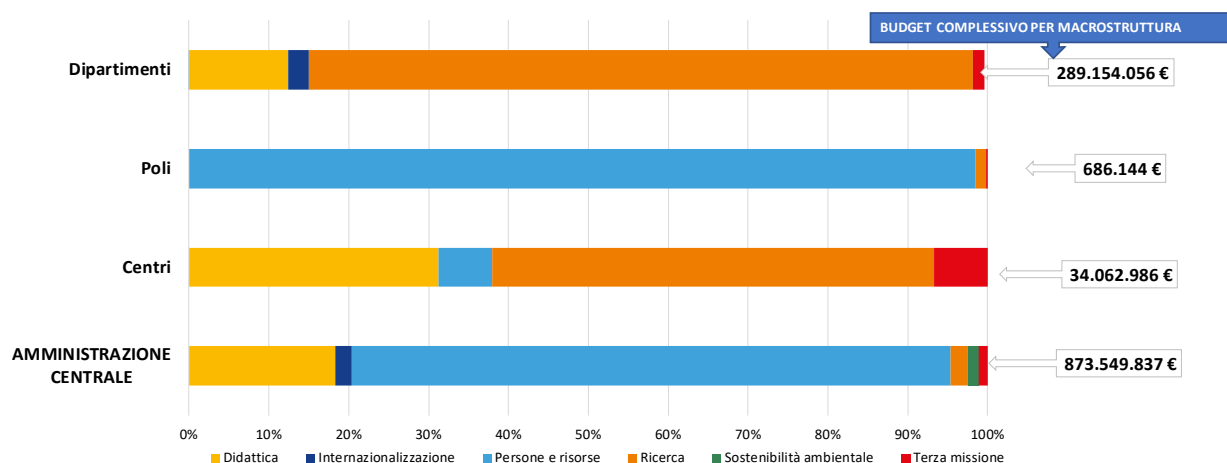
- Dipartimenti e Centri: concentrano i loro investimenti principalmente nell'ambito della Ricerca.
- Amministrazione Centrale e Poli: destinano una quota preponderante del budget all'ambito strategico Persone e Risorse.

L'integrazione della strategia a tutti i livelli organizzativi, supportata da un processo di bilancio strutturato, garantisce:

- allineamento tra risorse e obiettivi strategici;
- sostenibilità economica delle politiche;
- trasparenza nella gestione e allocazione delle risorse.

Questo sistema permette all'Ateneo di perseguire in modo efficace i propri obiettivi strategici, valorizzando il contributo di tutte le strutture organizzative, attraverso un modello basato su trasparenza, responsabilità e orientamento ai risultati, elementi fondamentali per un efficace governo delle università.

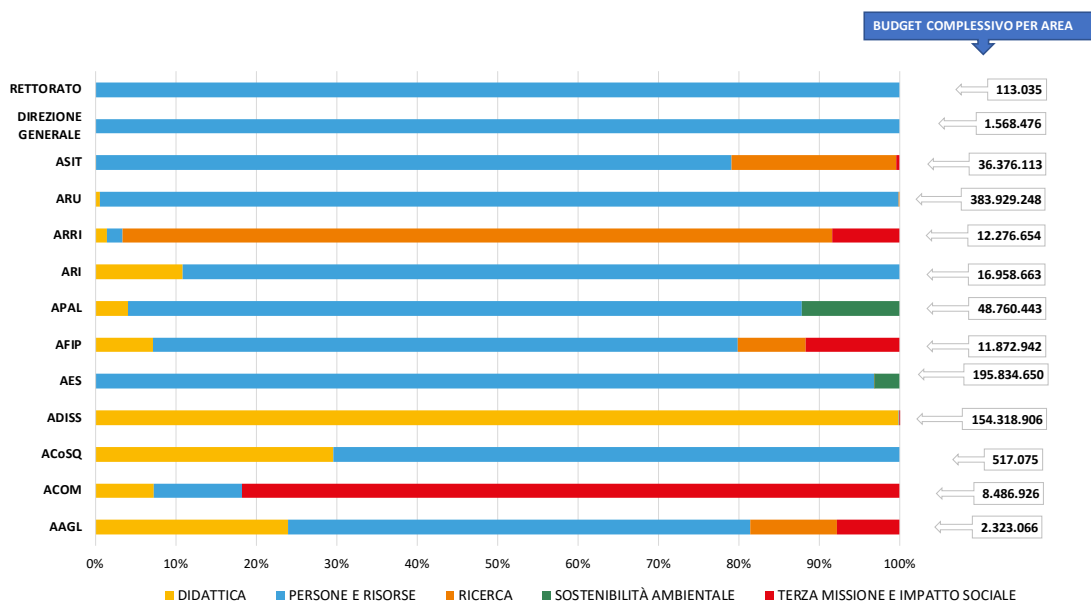
Figura 14 - Rappresentazione del budget per Macrostruttura e ambito strategico



*Tra i Centri viene ricompreso il CAB (Centro di Ateneo per le Biblioteche)

La Figura 15 fornisce una panoramica del budget 2025 economico e degli investimenti focalizzata sulle Aree dell'Amministrazione Centrale, da cui si evince l'ammontare delle risorse gestite dalle singole Aree e la loro specializzazione in relazione agli Ambiti strategici.

Figura 15 - Rappresentazione del budget economico e degli investimenti per Area dirigenziale e ambito strategico*



* Il budget complessivo, rispetto al valore pubblicato nella Tabella 3.6 "Risorse gestite dalle aree AC" della Nota Illustrativa al Bilancio Unico di Previsione 2025, comprende anche gli ammortamenti

Nell'ambito della pianificazione degli obiettivi di performance organizzativa, per ciascun obiettivo, viene indicato il budget necessario (colonna "budget" Allegato 4).

Di seguito viene riportata una tabellina sintetica con gli obiettivi, per Area, che implicano un impegno del budget economico e degli investimenti. Si precisa che gli obiettivi che non hanno un budget esplicitato implicano l'impiego di risorse a valere sui costi di funzionamento dell'Ateneo non scorporabili.

Tabella 16 - Obiettivi di performance organizzativa 2025 con relativo budget

AREA	Codice Obiettivo	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Budget Dedicato (costi + investimenti)*
AAGL	AAGL_5		Persone e Risorse	Formazione GDPR (Unipd4Privacy)	40.000
ACOM	ACOM_1	ARL_11:ADISS_9:ASIT_8:AFIP_3:ARRI_11:ACOSQ_7	Terza missione e impatto sociale	Analisi e sviluppo del nuovo portale www.unipd.it	822.000
	ACOM_2			Accreditamento dei luoghi della cultura al Sistema Museale Nazionale e posizionamento strategico dell'Orto botanico	60.000
	ACOM_3		Persone e Risorse	Progetto UniRe	250.000
	ACOM_4			Fundraising	15.000
	ACOM_6			Merchandising - Punti vendita UNIPD	556.000
ACOSQ	ACOSQ_8		Didattica	Realizzazione Osservatorio dei percorsi di transizione al lavoro dei laureati delle università del Triveneto	40.000
ADISS	ADISS_3		Didattica	PHD Supervisor training	42.000
	ADISS_5			Digitalizzazione DS per Scuole di Specializzazione di Area Medica	30.000
	ADISS_7			Utilizzo dell'AI per l'accesso alle lauree magistrali (AltoLM)	35.000
	ADISS_8	ARI_1:ARRI_10	Internazionalizzazione	Elaborazione Strategia Africa	3.000
					110.000
AES	AES_1	APAL_1	Persone e Risorse	Realizzazione progetti di sviluppo del patrimonio immobiliare di Ateneo	41.787.000
	AES_2	ASIT_6:APAL_2		Progetto di sviluppo del Polo di Ingegneria nell'Area della Fiera	15.360.000
	AES_3		Sostenibilità ambientale	Efficientamento energetico	500.000
	AES_4		Persone e Risorse	Esecuzione interventi di adeguamento ad uso universitario dell'immobile Ex Albergo Storione, sito in Via VIII Febbraio a Padova - 1° fase	5.000.000
	AES_7			SGSS - Sistema di Gestione per la Salute e Sicurezza sul lavoro	150.000
AFIP	AFIP_9		Persone e Risorse	Efficienza di bilancio e fiscale	32.000
APAL	APAL_1	AES_1	Persone e Risorse	Realizzazione progetti di sviluppo del patrimonio immobiliare di Ateneo (arredi Fusinato)	2.200.000
	APAL_2	AES_2:ASIT_6		Progetto di sviluppo del Polo di Ingegneria nell'Area della Fiera (arredi Hub Ingegneria)	1.300.000
	APAL_8	ACOM_7:AES_9	Sostenibilità ambientale	Attivazione di isole ecologiche per incrementare la raccolta differenziata in Ateneo	80.000

					3.580.000
ARI	ARI_1	ADISS_8:ARRI_10	Internazionalizzazione	Elaborazione Strategia Africa	3.000
	ARI_3			Strutturare i meccanismi di protezione per studenti e studiosi a rischio	6.300
	ARI_4			UniPD Summer Schools	300.000
	ARI_5			Miglioramento progressivo del posizionamento dell'Ateneo nell'attrazione degli studenti internazionali	314.500
					623.800
ARRI	ARRI_10	ARI_1:ADISS_8	Internazionalizzazione	Elaborazione Strategia Africa	3.000
ARU	ARU_5	ARI_6	Persone e Risorse	Iniziative formative di Ateneo a supporto dell'internazionalizzazione PTA	120.000
ASIT	ASIT_1	ADISS_1	Didattica	Progettazione Offerta formativa con nuovo modulo collaborativo - Passaggio da IDRA a GDA - Gestione Didattica di Ateneo	254.000
	ASIT_3	ARU_3	Persone e Risorse	Digitalizzazione processi ARU	480.609
	ASIT_4		Ricerca	Armonizzazione dell'infrastruttura e dei servizi di connettività locale/rete dati presso le strutture dell'Ateneo	4.050.000
	ASIT_5			Implementazione infrastruttura di supercalcolo (HPC) centralizzata a supporto dei ricercatori UNIPD (compreso Progetto CONVECS)	4.660.000
	ASIT_6	AES_2:APAL_2	Persone e Risorse	Progetto di sviluppo del Polo di Ingegneria nell'Area della Fiera	1.390.000
	ASIT_7	AAGL_8:APAL_7		Sviluppo di un applicativo per la sezione trasparenza dei Contratti Pubblici.	100.000
	ASIT_8	ARI_11:ADISS_9:AFIP_3:ARRI_11:ACOSQ_7:ACOM_1	Terza missione e impatto sociale	Analisi e sviluppo del nuovo portale www.unipd.it	200.000
	ASIT_9	ARRI_7	Didattica	Digitalizzazione processi rivolti all'utenza esterna del Career service	350.000
	ASIT_10	ARI_7	Internazionalizzazione	UniPD-ESC: Studio di fattibilità per l'implementazione della European Student Card nell'Università di Padova	35.000
	ASIT_11	AAGL_4	Persone e Risorse	Sviluppo di un applicativo dedicato alla gestione informatizzata delle candidature alle procedure elettorali e non elettorali	200.000
	ASIT_12	ARRI_8	Terza missione e impatto sociale	Reingegnerizzazione dei processi relativi agli Spin-off universitari	30.000
	ASIT_13		Didattica	Predisposizione di documenti e procedure a supporto del processo di accreditamento (AVA 3) dell'Ateneo	12.400
	ASIT_14			Definizione delle linee guida ICT per l'implementazione di aule informatiche/laboratori informatici presso le strutture di Ateneo	250.000
					12.012.009
CAB	CAB_7		Didattica	Upgrade del servizio proxy di Biblioteca	15.000
	CAB_8		Internazionalizzazione	Organizzazione del Convegno PHAIDRAcon 2025	5.000
					20.000

* Il budget complessivo di ciascun obiettivo comprende: costi per politiche di area, per politiche di ateneo, investimenti, costi e investimenti coperti da ricavi finalizzati (correlati a ricavi da progetti finanziati).

SOTTOSEZIONE: RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA⁸

2.12. Trasparenza e prevenzione della corruzione come dimensioni del valore pubblico

Le misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza non sono meri adempimenti normativi, ma veri e propri strumenti che possono contribuire concretamente a creare, oltre che a proteggere, il valore pubblico individuato dal Piano strategico come “obiettivo degli obiettivi” e delle missioni istituzionali dell’Università⁹.

Sul piano della creazione del valore pubblico, l’Ateneo di Padova ha avviato da diversi anni un processo di graduale integrazione degli obiettivi di prevenzione della corruzione con gli obiettivi di performance. Nel PIAO 2025-2027 tutti gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza sono inseriti nella scheda degli obiettivi di performance che sono contestualmente ricondotti agli obiettivi strategici individuati nel Piano strategico 2023-2027. In questo modo, le misure di anticorruzione e trasparenza si integrano con i processi di semplificazione e digitalizzazione orientati all’efficienza dell’organizzazione e alla qualità dei servizi.

Sul piano della protezione del valore pubblico, si riportano di seguito le linee di intervento dirette a favorire la diffusione della cultura della legalità e a orientare correttamente l’azione amministrativa:

- a) ridurre l’opportunità che si manifestino casi di corruzione;
- b) aumentare la capacità di rilevare casi di corruzione;
- c) creare un contesto sfavorevole alla corruzione.

La prevenzione della corruzione e la trasparenza hanno assunto una rilevanza strategica ancora maggiore con la partecipazione dell’Ateneo di Padova all’attuazione del PNRR. Infatti, come sottolineato dalla stessa ANAC, *“L’ingente flusso di denaro a disposizione, da una parte, e le deroghe alla legislazione ordinaria introdotte per esigenze di celerità della realizzazione di molti interventi, dall’altra, ... richiedono il rafforzamento dell’integrità pubblica e la programmazione di efficaci presidi di prevenzione della corruzione per evitare che i risultati attesi con l’attuazione del PNRR siano vanificati da eventi corruttivi”*¹⁰.

Nei paragrafi successivi si illustrano le principali fasi in cui si articola il sistema di gestione del rischio di corruzione adottato dall’Ateneo:

- 1) analisi del contesto in cui opera l’Ateneo;
- 2) valutazione del rischio;
- 3) monitoraggio delle misure adottate;
- 4) identificazione delle misure organizzative per il trattamento del rischio.

Nel paragrafo 2.17 viene illustrata la programmazione degli adempimenti legati alla trasparenza che contribuiscono alla diffusione della cultura della legalità all’interno dell’Ateneo, con riferimento anche al nuovo Codice dei contratti pubblici e alle deroghe introdotte dal PNRR.

⁸ La sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza” è a cura della Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, dott.ssa Maria Rosaria Falconetti.

⁹ PNA 2022 (Delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023), par. 3.1.1.: “L’obiettivo della creazione di valore pubblico può essere raggiunto avendo chiaro che la prevenzione della corruzione e la trasparenza sono dimensioni del e per la creazione del valore pubblico, di natura trasversale per la realizzazione della missione istituzionale di ogni amministrazione o ente” e par. 1: “le misure di prevenzione e per la trasparenza sono a protezione del valore pubblico ma esse stesse produttive di valore pubblico e strumentali a produrre risultati sul piano economico e su quello dei servizi, con importanti ricadute sull’organizzazione sociale ed economica del Paese”.

¹⁰ PNA 2022 (Delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023), pag. 16.

2.13. L'analisi del contesto esterno e interno. La mappatura dei processi

Il contesto in cui opera l'Ateneo è un aspetto dirimente per valutare la tipologia e l'entità dei rischi corruttivi che possono essere determinati dalla dimensione locale e internazionale in cui opera l'Università (contesto esterno) o da caratteristiche proprie dell'organizzazione (contesto interno).

2.13.1. Analisi del contesto esterno

Considerato il rilievo dell'internazionalizzazione nelle attività di ricerca, didattica e terza missione dell'Ateneo, è opportuno valutare l'incidenza del rischio corruttivo anche a livello globale. Sul punto, si richiama il "Corruption perceptions index 2023" elaborato dall'ONG Transparency International¹¹, secondo cui l'Italia si colloca nel gruppo degli Stati europei più impegnati sul fronte della trasparenza e dell'anticorruzione, anche grazie all'introduzione di una normativa specifica per la disciplina degli appalti pubblici e del whistleblowing. Si segnala, tuttavia, l'impatto negativo dovuto alle carenze nella regolamentazione del conflitto di interessi nei rapporti tra pubblico e privato, nonché all'assenza di una disciplina in materia di lobbying e alla sospensione del registro dei titolari effettivi.

Per quanto riguarda il contesto nazionale, dall'indagine condotta a maggio 2024 dal Servizio analisi criminale del Ministero dell'Interno, emerge una riduzione significativa dei delitti legati al fenomeno corruttivo nell'arco degli ultimi vent'anni¹².

In particolare, rapportando i reati della specie in esame alla popolazione residente, si evince che nel triennio 2021-2023 l'incidenza media nazionale è di 8,31 eventi ogni centomila abitanti. L'incidenza di reati corruttivi è maggiore nelle regioni meridionali, in alcuni capoluoghi di regione (Milano, Napoli, Palermo e Bari) e, soprattutto, nella città metropolitana di Roma, mentre l'area del Triveneto presenta un'incidenza inferiore alla media nazionale (la Regione Veneto si attesta su un indice di 5,18 reati di tipo corruttivo per centomila abitanti).

Si rileva che l'ambito dei contratti pubblici necessita di particolare attenzione in relazione al rischio corruttivo, tanto che una delle principali attività di competenza dell'ANAC è costituita dalla vigilanza di tale settore, che è infatti oggetto di trattazione approfondita nella parte speciale del PNA 2022, e successivamente, nell'aggiornamento del 2023¹³.

Infatti, secondo la Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento sull'attività svolta e sui risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia nel secondo semestre del 2023, "l'interesse delle mafie si rivolge principalmente all'aggiudicazione di appalti pubblici e privati, subappalti, forniture di beni e servizi vari, talvolta mediante l'avvicinamento di funzionari 'infedeli' della Pubblica amministrazione sensibili alle proposte corruttive, soprattutto in un contesto di crescita economica". L'andamento positivo dell'attuale quadro economico viene stimolato anche dagli "ingenti investimenti strutturali contenuti nel PNRR; queste misure hanno indotto un aumento delle commesse per il 42 per cento delle imprese operanti nell'edilizia privata e per il 60 di quelle del comparto delle opere pubbliche (68% al Nord, 52 nel resto d'Italia)". Nel secondo semestre del 2023, a seguito delle indagini condotte dalla Direzione Investigativa Antimafia nell'ambito degli appalti pubblici, gli Uffici Territoriali del Governo hanno emesso n. 363 provvedimenti interdittivi antimafia, 7 dei quali in Veneto e 46 in Lombardia¹⁴.

¹¹ L'Italia, infatti, si colloca al 42° posto del ranking su 180 paesi del mondo, confermando il punteggio di 56 conseguito lo scorso anno, al di sotto della media dell'Unione Europea attestata a 65 (vedi il report del CPI 2023 consultabile alla pagina <https://www.transparency.it/informati/news/cpi-2023-italia-conferma-punteggio>).

¹² *Relazione sui reati corruttivi* del Servizio Analisi Criminale - Dipartimento della Pubblica Sicurezza del Ministero dell'Interno, aggiornata a maggio 2024 (disponibile alla pagina https://www.interno.gov.it/sites/default/files/2024-06/i_reati_corruttivi_maggio_2024.pdf).

¹³ Delibera ANAC n. 605 del 19 dicembre 2023 - Aggiornamento 2023 PNA 2022 (reperibile alla pagina <https://www.anticorruzione.it/-/delibera-n.-605-del-19-dicembre-2023-aggiornamento-2023-pna-2022>).

¹⁴ Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento sull'attività svolta e sui risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia (reperibile al link <https://direzioneinvestigativaantimafia.interno.gov.it/wp-content/uploads/2021/12/Rel.-Sem.-2-2023-WEB.pdf>).

2.13.2. Analisi del contesto interno: struttura organizzativa, soggetti coinvolti e mappatura dei processi

La struttura organizzativa dell'Ateneo (illustrata nel paragrafo 3.2) si basa su ruoli, responsabilità e compiti ben definiti, garantendo la massima trasparenza dell'azione amministrativa, anche con finalità anticorruzione.

Tutti i soggetti che operano nell'Ateneo sono coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza.¹⁵ In particolare, la Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (d'ora in poi anche RPCT) collabora con le Dirigenti e i Dirigenti dell'amministrazione nella definizione degli obiettivi legati alla prevenzione della corruzione e della trasparenza; collabora inoltre con il Nucleo di valutazione in occasione dell'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione. Nello svolgimento del suo compito, è coadiuvata dal settore di supporto e dai referenti della trasparenza individuati presso tutte le Strutture di Ateneo.¹⁶

Per quanto riguarda la mappatura dei processi, nel corso del 2021 sono stati mappati tutti i processi dell'Ateneo (sia dell'Amministrazione Centrale che dei Dipartimenti) con finalità di gestione del rischio corruzione¹⁷. A luglio 2023 tale mappatura è stata aggiornata alle ultime revisioni organizzative, con particolare riferimento ai processi dei Dipartimenti, per effettuare la valutazione del rischio di cui al paragrafo che segue.

2.14. Valutazione del rischio

Le valutazioni del rischio dei processi dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti sono riportate rispettivamente nel PIAO 2023-2025 (paragrafo 2.12.4) e nel PIAO 2024-2026 (paragrafo 2.12.), pubblicati nella sezione Prevenzione della corruzione della pagina Amministrazione trasparente del sito istituzionale.

Per entrambe le valutazioni è stata utilizzata la metodologia FMEA-FMECA (Failure Mode & Effects Analysis/Failure Mode, Effects, and Criticality Analysis)¹⁸. Tale metodologia presuppone una valutazione da parte del responsabile del singolo processo in relazione a tre dimensioni:

- 1) la probabilità che un evento rischioso si realizzi (P);
- 2) l'impatto sull'amministrazione del verificarsi del rischio (I);
- 3) l'efficacia dei controlli nel rilevare l'evento (C).

Queste tre dimensioni vengono poi moltiplicate fra loro per ottenere l'indice di rischio (IDR) dei singoli processi: $IDR = P \times I \times C$. L'indice di rischio restituisce uno dei seguenti livelli di rischio: trascurabile, medio basso, rilevante e critico.

La RPCT, come suggerito da ANAC¹⁹, ha esaminato le autovalutazioni del rischio effettuate dai responsabili dei singoli processi, rilevando l'opportunità di attenzionare i seguenti due aspetti:

- i processi dell'area appalti sono risultati avere un rischio medio-basso nella valutazione del rischio dell'Amministrazione centrale²⁰ (un dato analogo è emerso nella valutazione del rischio dei Dipartimenti²¹);

¹⁵ Come sottolineato dall'ANAC, infatti, la "efficacia del sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza di ogni ente dipende in gran parte dal reale coinvolgimento di tutti coloro che operano nell'amministrazione" (ANAC, Allegato 3 del PNA 2022).

¹⁶ Per un'illustrazione esaustiva di compiti e ruoli della figura del RPCT si rinvia all'[Allegato 3 del PNA 2022](#)

¹⁷ Come base di partenza, è stata utilizzata la mappatura dei processi realizzata per la predisposizione del POLA - Piano Organizzativo del Lavoro Agile.

¹⁸ La scelta è ricaduta su questa metodologia in quanto ampiamente utilizzata in tema di risk management e con criteri di ponderazione del rischio chiaramente identificati dalla letteratura (si veda ad esempio Lipol, L. S. and J. Haq. (2011). Risk analysis method: FMEA/FMECA in the organizations. International Journal of Basic & Applied Sciences, 11, 5, pp. 49-57).

¹⁹ In caso di utilizzo di "forme di autovalutazione" il RPCT dovrebbe "vagliare le valutazioni dei responsabili per analizzarne la ragionevolezza ed evitare che una sottostima del rischio porti a non attuare azioni di mitigazione. Nei casi dubbi, deve essere utilizzato il criterio generale di prudenza..." ANAC, [All.1 del PNA 2019](#), pag. 30.

²⁰ PIAO 2023-2025, par. 2.12.4

²¹ PIAO 2024-2026, par. 2.12.

- lo stretto rapporto tra livello di rischio ed efficacia dei controlli (risultano esserci molti processi per i quali, a fronte di un livello di rischio trascurabile, vengono effettuati controlli di efficacia elevata).

Con riferimento agli esiti relativi all'area appalti, trattandosi di un'area per definizione ad elevato rischio corruzione²², sono stati utilizzati gli indicatori di rischio corruttivo proposti dalla stessa ANAC in materia di appalti²³, per evitare una sottostima del rischio.

Per ognuno degli indicatori proposti, il Cruscotto dell'ANAC attiva una red flag in una determinata provincia se il valore dell'indicatore supera quello del 75% delle province con valore meno rischioso (75° percentile equivalente alla soglia di rischio pari a 0.75).

Dai dati disponibili nel Cruscotto dell'ANAC (riportati nella Figura 16) riferibili alla provincia di Padova, nell'anno 2023 emerge che il valore del 75% sopra richiamato è superato:

- dall'indicatore relativo alla proporzione di contratti aggiudicati alla stessa azienda (nella Figura 16 IND. 13), che considera la *"frequenza con cui una stazione appaltante aggiudica i propri contratti ad una stessa azienda"*: in base ai report di diversi organismi internazionali, infatti, l'affidamento consecutivo di contratti alle medesime aziende è indice di un maggior rischio di corruzione²⁴;
- dall'indicatore che misura la proporzione di procedure per le quali è stata presentata una sola offerta da parte di un solo partecipante alla gara rispetto al totale delle procedure aggiudicate dalla stazione appaltante (nella Figura 16 IND. 9). La carenza di competizione, secondo la letteratura scientifica, costituisce una condizione ad alto rischio di corruzione nelle procedure di appalto, perché *"può consentire l'aggiudicazione del contratto a prezzi più alti di quelli di mercato"* e *"può essere il riflesso di rapporti particolari tra stazione appaltante e aziende e/o di accordi preliminari tra esse"*²⁵;
- dall'indicatore di rischio che misura la proporzione di offerte escluse tra le sole procedure nelle quali sono state escluse tutte le offerte tranne una (nella Figura 16 IND. 12). Tale indicatore risponde all'esigenza di *"distinguere i casi in cui il numero di offerte è elevato e l'esclusione finalizzata a lasciarne in gioco solo una riguarda un elevato numero di offerte, dai casi in cui il numero di offerte è ridotto e, quindi, l'esclusione riguarda un numero limitato di offerte"*²⁶.

²² Vedi ANAC [All. 2](#) PNA 2012

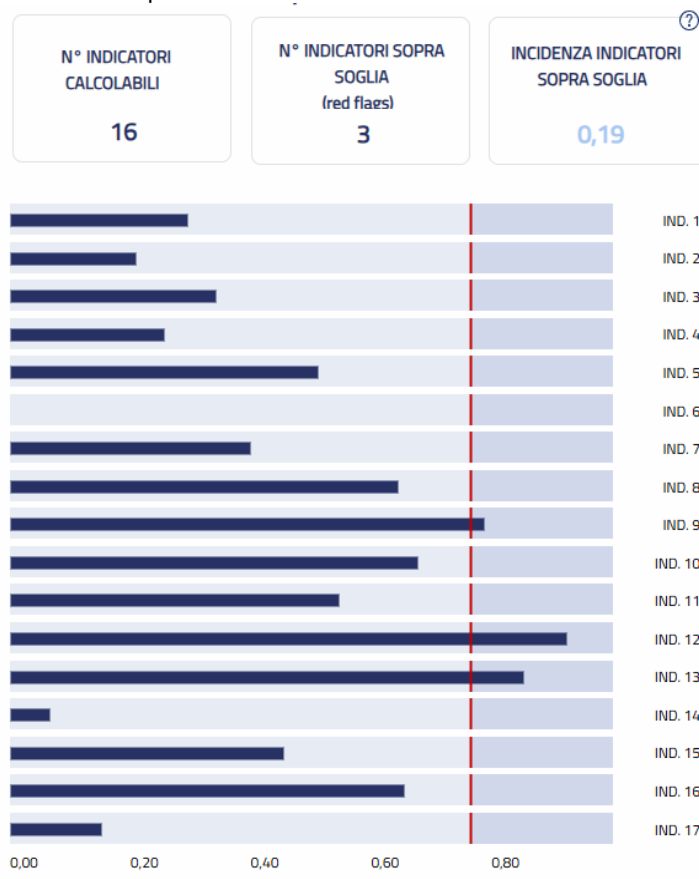
²³ V. ANAC, ["Scheda Indicatori rischio corruttivo appalti"](#).

²⁴ V. ANAC, ["Scheda Indicatori rischio corruttivo appalti"](#), pagg. 7-8.

²⁵ V. ANAC, ["Scheda Indicatori rischio corruttivo appalti"](#), pagg. 5-6.

²⁶ V. ANAC, ["Scheda Indicatori rischio corruttivo appalti"](#), pag. 7.

Figura 16 - Indicatori di rischio corruttivo per la Provincia di Padova



Fonte: dati relativi alla provincia di Padova nell'anno 2023 (aggiornati al 20/12/2024), reperibili nel Cruscotto Appalti implementato da ANAC

L'Ateneo si è dotato di uno strumento che consente di analizzare la ripartizione delle modalità di acquisto di beni e servizi da parte di tutti gli uffici e strutture decentrate. Tale strumento permette al Sistema di controllo interno di verificare come sono ripartiti gli acquisti in relazione ai singoli fornitori e, quindi, di monitorare l'indicatore 13 sopra richiamato.

I controlli interni svolti dal Comitato di controllo interno e audit²⁷, unitamente allo strumento sopra richiamato, consentono di monitorare anche gli altri due indicatori sopra riportati.

Con riferimento al rapporto tra livello di rischio ed efficacia dei controlli, il Comitato Controllo e Audit ha avviato la realizzazione di un "Registro dei controlli". Come più ampiamente illustrato al paragrafo 4.5, il Registro dei controlli è diretto ad implementare un sistema integrato di gestione del rischio che, partendo da una mappatura comune dei processi, garantisca una metodologia di assessment e valutazione dei rischi uniforme all'interno dell'Ateneo, al fine di ottimizzare i tempi e migliorare l'efficienza delle attività di controllo anche dei rischi corruttivi.

2.15. Monitoraggio sugli obblighi di trasparenza e sugli obiettivi anticorruzione

Le attività di monitoraggio svolte nell'anno 2024 dalla Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) sono puntualmente descritte nella Relazione annuale, liberamente scaricabile dalla sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale al link www.unipd.it/trasparenza/prevenzione-corruzione.

Nel corso del triennio 2025-2027, la Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, con l'ausilio dell'ufficio di supporto, proseguirà ad effettuare un monitoraggio costante sull'adempimento degli

²⁷ Per un approfondimento sui controlli interni dell'Ateneo in materia di appalti si rinvia al [PTPCT 2021-2023](#) (par. 4 e All. 2) e al [PIAO 2022-2024](#) (par. 2.12)

obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza per mezzo di verifiche, solleciti, consulenze ed incontri con i responsabili delle Strutture dell'Ateneo, con il Nucleo di Valutazione e con gli eventuali soggetti esterni coinvolti.

2.16. Misure per la prevenzione del rischio di corruzione

2.16.1. Misure generali

Di seguito vengono elencate le misure generali adottate dall'Ateneo di Padova:

- a) *Trasparenza*. I dati che devono essere pubblicati nella pagina Amministrazione trasparente del sito di Ateneo sono previsti dal d.lgs. n. 33/2013 e specificati nell'All.1 della Delibera ANAC n. 1310/2016 e successivi aggiornamenti. Nell'Allegato 7, per ciascuno di questi dati, sono riportati i responsabili dell'elaborazione e pubblicazione dei dati e il responsabile del monitoraggio, tenendo conto anche delle indicazioni del PNA 2022 (aggiornato con delibera ANAC n. 601 del 18 dicembre 2023) con particolare riferimento alla trasparenza dell'intero ciclo di vita dei contratti pubblici;
- b) *Accesso civico e Registro degli accessi*. L'Ateneo ha adottato un apposito regolamento che disciplina i diversi tipi di accesso (documentale, civico e generalizzato: [Regolamento per l'esercizio dei diritti di accesso a dati, informazioni e documenti amministrativi detenuti dall'Università degli Studi di Padova](#)) e messo a disposizione degli utenti la modulistica per la presentazione delle istanze. Nel Registro degli accessi (<https://www.unipd.it/trasparenza/accesso-civico>), vengono riportate le istanze di accesso civico, oltre a quelle di accesso documentale, che pervengono all'Ateneo;
- c) *Formazione in tema di anticorruzione*. L'Ateneo eroga formazione progettata internamente con contenuti e approcci differenziati in funzione del personale cui è rivolta. In particolare, viene erogata formazione generale online per tutto il personale. Formazione specifica su contenuti caratteristici per il personale afferente alle aree a rischio è garantita dalle singole strutture interessate, in collaborazione con soggetti pubblici e privati;
- d) *Codice di comportamento*. Il Codice di Comportamento nazionale dei dipendenti pubblici (DPR n. 62/2013) è stato modificato con DPR n. 81/2023. Il nuovo Codice di comportamento è stato pubblicato sulla pagina web dedicata sul sito istituzionale dell'Ateneo. Per predisporre l'aggiornamento del Codice di comportamento di Ateneo, sono stati elaborati un documento di analisi di impatto²⁸ delle nuove disposizioni del Codice di comportamento e una mappatura dei processi e dei rischi collegati, per una integrazione e specificazione risk-oriented delle disposizioni del Codice di comportamento e del Codice etico di Ateneo;
- e) *Rotazione del personale*. La struttura organizzativa dell'Ateneo è stata oggetto a partire dal 2017 di un complesso processo di riorganizzazione che ha comportato una rilevante rotazione del personale e delle posizioni organizzative, anche apicali;
- f) *Criteri per il conferimento e l'autorizzazione degli incarichi*: l'Ateneo ha adottato appositi regolamenti in tema di incarichi extraistituzionali (per il personale docente, [Regolamento di Ateneo sui criteri e le procedure per il rilascio ai Professori e ai Ricercatori](#); per il personale tecnico amministrativo, [Regolamento di Ateneo per la disciplina degli incarichi extraistituzionali del personale dirigente e tecnico amministrativo dell'Università degli Studi di Padova](#)). Per le richieste di autorizzazione e di comunicazione preventiva previste da tali Regolamenti il personale dipendente ha a disposizione apposite procedure informatiche, raggiungibili dall'area del sito di Ateneo riservata al personale. Si ricorda che annualmente gli incarichi extraistituzionali dei dipendenti sono oggetto di verifiche ispettive, ai sensi del [Regolamento dei Servizi Ispettivi ai sensi della legge n. 662/1996 e della legge n. 104/1992](#).

²⁸ L'analisi d'impatto della regolamentazione è disciplinata nel nostro ordinamento dall'[art. 14 della legge n. 246/2005](#) e dal [Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 169/2017](#). Tale analisi, che ha la funzione di fornire informazioni utili sull'opportunità di un intervento normativo, mettendone in luce vantaggi e svantaggi, è obbligatoria per le sole amministrazioni statali. Tuttavia, considerata la sua funzione di assicurare scelte normative efficaci ed informate, viene utilizzata dall'Ateneo, al fine di migliorare costantemente la qualità della produzione normativa interna.

- g) *Inconferibilità e incompatibilità per incarichi dirigenziali*. Le dichiarazioni sulla insussistenza di cause di inconferibilità o incompatibilità rese dai dirigenti ai sensi dell'articolo 20 del d.lgs. n. 39/2013 vengono controllate tramite verifiche presso la Banca dati del Casellario giudiziario e presso il Registro delle imprese;
- h) *Pantouflage*. Per prevenire fenomeni di pantouflage (il meccanismo delle "porte girevoli" previsto dall'art. 53, c. 16 ter del d.lgs. n. 165/2001), l'Amministrazione, nei bandi di gara e negli atti prodromici agli affidamenti di contratti pubblici, prevede l'obbligo per l'operatore economico concorrente di dichiarare di non avere stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti pubblici in violazione della norma sopra riportata. La medesima dichiarazione viene resa nel DGUE (Documento di Gara Unico Europeo);
- i) *Formazione di commissioni e assegnazioni agli uffici*. Per prevenire il fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici di persone condannate per reati di natura corruttiva ([art. 35-bis del d.lgs. n. 165/2001](#)), l'Area Risorse Umane e l'Area patrimonio approvvigionamenti e logistica, in base alle rispettive competenze, richiedono apposite dichiarazioni sostitutive di certificazione ed effettuano verifiche a campione. Per la verifica della insussistenza di precedenti penali, l'Area Risorse Umane effettua verifiche a campione sulle dichiarazioni sostitutive di dichiarazione acquisite ai sensi dell'art. 46 del D.P.R. 445/2000 per la gestione del personale docente e in fase di nomina dei membri delle commissioni di concorso nonché nei casi di assunzioni di personale tecnico amministrativo e di collaboratori esperti linguistici e di conferimento di incarichi. Inoltre, nella formazione delle commissioni per l'affidamento di contratti pubblici, anche al fine di evitare le conseguenze della illegittimità dei provvedimenti di nomina e degli atti eventualmente adottati (cfr. TAR Lazio, Sez. I, n. 7598/2019, cit.), l'Ateneo ha reso obbligatoria per tutti i commissari di gara una dichiarazione nella quale questi ultimi dichiarano l'insussistenza di eventuali incompatibilità e la insussistenza di condanne per i reati previsti dal Titolo II, Capo I del codice penale - "Dei delitti contro la Pubblica amministrazione".
- j) *Whistleblowing policy*. L'Ateneo ha adottato il "[Regolamento per la segnalazione di illeciti nel contesto lavorativo dell'Ateneo. Whistleblowing policy](#)", che recepisce le indicazioni del d.lgs. 24/2023. Per la presentazione delle segnalazioni l'Ateneo mette a disposizione un'apposita procedura informatica. Per maggiori informazioni sull'istituto del Whistleblowing e per il link alla procedura informatica si rinvia alla [pagina dedicata del sito di Ateneo](#).
- k) *Conflitti di interesse*. L'obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse è stato disciplinato dall'Ateneo all'interno del [Codice Etico](#) (art. 5) e del [Codice di comportamento](#) (art. 7).

2.16.2. Misure specifiche 2025-2027: obiettivi di performance collegati con gli obiettivi strategici

Considerati gli esiti dell'analisi del contesto esterno e interno, della valutazione del rischio, l'Ateneo ha pianificato una serie di misure organizzative specifiche con finalità di prevenzione della corruzione e della trasparenza, individuando per ciascuna misura indicatori e target per la valutazione.

La valutazione delle misure organizzative con finalità di prevenzione della corruzione e della trasparenza verrà effettuata contestualmente a quella degli obiettivi di performance, in una logica di coordinamento tra il sistema di prevenzione della corruzione e il sistema di misurazione e valutazione della performance, con un collegamento, diretto o indiretto, agli obiettivi strategici.

A fini espositivi, gli obiettivi anticorruzione e trasparenza individuati possono essere raggruppati in base all'obiettivo strategico di riferimento che contribuiscono a perseguire.

Obiettivi trasversali

Si tratta di obiettivi di performance che hanno una portata generale e incidono in modo trasversale sulle azioni dirette a generare valore pubblico individuate dal Piano strategico 2023-2027 e declinate negli obiettivi di performance.

1) *Redazione integrata di un Codice di comportamento (AAGL_1; ARU_4)*

L'obiettivo si propone l'integrazione e la specificazione delle nuove disposizioni introdotte dal Codice di comportamento nazionale (DPR 62/2013 aggiornato) con riferimento all'amministrazione universitaria, tenendo conto dei profili di rischio emersi dalle analisi di risk assessment condotte sui processi interessati dalla riforma:

- a) Utilizzo e controllo delle tecnologie informatiche (ASIT);
- b) Uso responsabile dei social media (ACOM);
- c) Formazione obbligatoria ed etica pubblica (ARU)

La redazione del nuovo Codice di comportamento è finalizzata anche a favorire il coordinamento con le altre fonti normative interne che disciplinano i doveri fondamentali che devono essere osservati, anche ai fini della valutazione disciplinare, da parte del personale.

In particolare, è prevista la revisione del Codice di condotta per la prevenzione delle molestie morali e sessuali.

2) *Formazione GDPR (Unipd4Privacy) (AAGL_5)*

L'obiettivo mira all'erogazione di una formazione differenziata in base al ruolo nel trattamento dei dati personali e alla progettazione di percorsi formativi in linea con gli obiettivi strategici di Ateneo (transizione digitale, sviluppo di un sistema di gestione delle informazioni, ricerca scientifica).

3) *Presidio della trasparenza (AAGL_10)*

L'attestazione del NdV sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione ha evidenziato la presenza, al 30/11/2024, di criticità con riferimento a n. 12 contenuti degli obblighi di pubblicazione. L'Ateneo si impegna a migliorare la qualità, la completezza e l'aggiornamento dei dati pubblicati in Amministrazione trasparente.

4) *Progetto UniRe (ACOM_3)*

Il progetto Università Responsabile - UniRe, approvato a marzo 2024 dagli Organi di Ateneo, ha una durata biennale e prevede diverse linee di azione, tra le quali un'azione capillare di formazione a cascata della comunità universitaria, l'apertura di uno sportello di ascolto contro molestie, discriminazioni e violenza e una campagna di raccolta fondi a supporto della ricerca sui temi della parità e delle discriminazioni di genere e sugli impatti della violenza.

5) *Implementazione attività di Audit ed estensione Registro dei controlli (AFIP_10)*

Nell'ambito delle attività di audit interno l'Ateneo intende portare in approvazione al Consiglio di Amministrazione il registro dei controlli interni su indicazione del Comitato di Controllo Interno e Audit (CCA).

Il registro dei controlli, quale strumento alla base della programmazione delle attività di Audit da parte del CCA, verrà inoltre analizzato e integrato sulla base dei controlli messi in atto dalle strutture, secondo le logiche approvate dal CCA.

Revisione digitalizzazione dei processi nell'ottica della semplificazione e dell'efficientamento

6) *Sviluppo di un applicativo per la sezione trasparenza dei Contratti Pubblici (AAGL_8; APAL_7; ASIT_7)*

L'obiettivo mira allo sviluppo di un applicativo per la gestione della sezione trasparenza dei contratti pubblici - "bandi di gara e contratti" di Ateneo in conformità alle nuove disposizioni normative che, revisionando e codificando il flusso documentale, permetta alle strutture di automatizzare e semplificare gli adempimenti di pubblicazione.

7) *Sviluppo di un applicativo dedicato alla gestione informatizzata delle candidature alle procedure elettorali e non elettorali (AAGL_4; ASIT_11)*

L'obiettivo mira all'informatizzazione delle candidature di tutte le procedure elettorali e anche di quelle non elettorali al fine di consentire agevolmente al candidato di proporre la propria candidatura per le cariche accademiche (Elezioni del Rettore Elezioni Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Consiglio del Personale Tecnico ed Amministrativo, Coordinatori Commissioni Scientifiche di Area, Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza, Comitato Unico di Garanzia, Nucleo di Valutazione, Consigliera di Fiducia, Collegio di Disciplina, Difensore Civico).

Rafforzare l'equilibrio economico e finanziario

Si tratta di obiettivi che non mirano solo al rispetto dei termini di legge, ma anche per garantire una maggiore efficienza nella gestione e nella programmazione degli adempimenti contabili:

8) *Miglioramento gestione contabile* (obiettivo condiviso da tutte le Aree, i Dipartimenti e i Poli)

L'obiettivo mira all'ottimizzazione e monitoraggio dei tempi di pagamento.

9) *Chiusura Bilancio (AFIP_2)*

L'obiettivo richiede la chiusura del bilancio entro i termini di legge.

10) *Fondo economale (AFIP_7)*

L'obiettivo è finalizzato al miglioramento della gestione e dell'utilizzo del fondo economale, nell'ottica di una sua riduzione.

2.17. Trasparenza e protezione dei dati nel contesto PNRR

La trasparenza favorisce la più ampia conoscibilità dell'organizzazione e delle attività che ogni amministrazione o ente realizza in favore della comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, sia esterni che interni²⁹.

Oltre alle *Linee Guida dell'Autorità per l'attuazione dell'accesso civico generalizzato e degli obblighi di pubblicazione previsti dal d.lgs. 97/2016*³⁰, l'Ateneo osserva anche le più recenti *Istruzioni operative per una corretta attuazione degli obblighi di pubblicazione ex d.lgs. 33/2013*³¹, recanti utili indicazioni sui requisiti di qualità dei dati, sulle procedure di validazione, sui controlli anche sostitutivi e sui meccanismi di garanzia attivabili su richiesta di chiunque vi abbia interesse.

La prevenzione della corruzione e la trasparenza hanno assunto una rilevanza strategica ancora maggiore con la partecipazione dell'Ateneo di Padova all'attuazione del PNRR. Infatti, come sottolineato dalla stessa ANAC, *“L'ingente flusso di denaro a disposizione, da una parte, e le deroghe alla legislazione ordinaria introdotte per esigenze di celerità della realizzazione di molti interventi, dall'altra, richiedono il rafforzamento dell'integrità pubblica e la programmazione di efficaci presidi di prevenzione della corruzione per evitare che i risultati attesi con l'attuazione del PNRR siano vanificati da eventi corruttivi”*³².

2.17.1. Contratti pubblici e PNRR

Le frequenti modifiche normative introdotte dalla decretazione d'urgenza per l'attuazione del PNRR hanno contribuito a produrre una sorta di “stratificazione normativa” di carattere speciale e derogatorio che ha reso estremamente complesso il quadro legislativo di riferimento per il reclutamento di personale nelle università e, soprattutto, per gli appalti pubblici, dove interventi acceleratori e di semplificazione sono stati accompagnati dall'adozione della riforma complessiva introdotta da un nuovo Codice dei contratti pubblici (d.lgs. 36/2023).

²⁹ Cfr. PNA 2022 (Delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023), par. 3.1.4.

³⁰ Determinazione ANAC n. 1309 del 28 dicembre 2016.

³¹ Delibera ANAC n. 495 del 25 settembre 2024 (all. 4).

³² PNA 2022, Delibera ANAC n. 7/2023, pag. 16.

L'applicazione variabile a seconda del periodo di riferimento e della tipologia di appalto o di investimento influisce negativamente sul livello di effettiva compliance normativa, anche con riferimento agli obblighi di trasparenza (sul c.d. doppio binario vedi l'Aggiornamento 2023 del PNA 2022 - Delibera n. 605 del 19 dicembre 2023). In questo modo, la riforma del Codice appalti e i numerosi interventi normativi, adottati in funzione acceleratoria per valorizzare il principio del risultato e della tempestività, tendono a generare un'incertezza interpretativa che è destinata ad avere, contro le intenzioni del legislatore, inevitabili ricadute negative sul piano della speditezza delle procedure, tanto quanto sul piano del rischio di contenzioso e della prevenzione della *maladministration*³³. Per questo le deroghe alla normativa sui contratti pubblici e la semplificazione di specifiche procedure di affidamento devono essere accompagnate da adeguati contrappesi sul versante della trasparenza. Sotto questo profilo, nella riforma dei contratti pubblici emerge il valore funzionale della concorrenza e della trasparenza, tutelate non come mero fine ovvero sotto il profilo di formalismi fine a sé stessi ma come mezzo per la massimizzazione dell'accesso al mercato e il raggiungimento del più efficiente risultato nell'affidamento e nell'esecuzione dei contratti pubblici.

In particolare, la digitalizzazione dell'intero ciclo degli appalti pubblici, che è uno degli obiettivi abilitanti del PNRR ed è stata introdotta dal nuovo Codice appalti (artt. 19 e ss.), è diretta a produrre effetti positivi in termini di standardizzazione, semplificazione e tracciabilità delle procedure, con un risparmio di tempi e costi accompagnato da un monitoraggio continuo dell'evoluzione dei contratti capace di coniugare appunto trasparenza ed efficacia secondo il principio di risultato che permea la riforma dei contratti pubblici.

Per garantire la corretta e trasparente, oltre che tempestiva, gestione, rendicontazione e monitoraggio delle azioni di attuazione degli interventi affidati al PNRR, l'Ateneo ha adottato specifiche misure organizzative:

- a) l'istituzione della Cabina di regia di Ateneo;
- b) attivazione di un Ufficio di coordinamento per i progetti PNRR;
- c) integrazione con la performance organizzativa dell'obiettivo;

individuazione di un obiettivo triennale di performance organizzativa a carattere trasversale "Supporto alla gestione amministrativa dei progetti di ricerca finanziati dal PNRR"³⁴.

2.17.2. Protezione dei dati personali

Per garantire un più efficace coordinamento delle diverse dimensioni di compliance normativa, l'Amministrazione universitaria ha istituito, a decorrere dal 1° agosto 2023, il *Settore Privacy, Trasparenza e Anticorruzione*.

La pubblicazione dei dati per finalità di trasparenza avviene nel rispetto del Regolamento (UE) n. 2016/679 per la protezione dei dati personali (c.d. GDPR), del Codice per la protezione dei dati personali (d.lgs. n. 196/2003), delle *Linee guida in materia di trattamento di dati personali, contenuti anche in atti e documenti amministrativi, effettuato per finalità di pubblicità e trasparenza sul web da soggetti pubblici e da altri enti*

³³ Ancora una volta, la corsa alla semplificazione normativa come via maestra per il rilancio del Paese sembra rispondere più a una sorta di "dittatura culturale della semplificazione", che a reali esigenze della pratica amministrativa. Su un piano più generale vedi AINIS M., *La semplificazione complicante*, Intervento al 60° Convegno di studi amministrativi: *Diritto amministrativo ed economia: una sinergia per la competitività del Paese* (Varenna, 20 settembre 2014), in www.fedarilismi.it.

³⁴ Al fine di supportare le attività di gestione, di monitoraggio, di rendicontazione e di controllo, delle componenti del Next Generation EU, la Ragioneria generale dello Stato ha reso disponibile un apposito sistema informatico denominato "REGIS". La piattaforma deve essere alimentata dalle stazioni appaltanti e dai soggetti attuatori del PNRR e raccoglie e valida i dati di monitoraggio almeno una volta al mese per trasmetterli al Servizio centrale per il PNRR e agli altri soggetti adibiti al controllo (tra cui la Corte dei Conti). Resta ferma la disciplina speciale dettata dal MEF per i dati sui contratti PNRR per quanto concerne la trasmissione al sistema informativo "ReGiS" descritta nella parte Speciale del PNA 2022, come aggiornata dalle Linee guida e dalle Circolari successivamente adottate dal MEF. Per quanto riguarda le università, si possono richiamare anche le Linee guida del MUR del 13/12/2022 (Linee guida per la rendicontazione destinate ai soggetti attuatori delle iniziative di sistema missione 4, componente 2) e le indicazioni fornite della Cabina di regia. Sul punto, l'ANAC ha precisato che la trasmissione dei flussi di dati a REGIS si integra e non sostituisce le comunicazioni dovute in base al nuovo codice dei contratti.

obbligati del Garante³⁵, nonché delle privacy policy di Ateneo e degli strumenti operativi disponibili nella pagina dedicata del sito istituzionale (<https://www.unipd.it/privacy>). Oltre a ciò, sono stati oggetto di attenzione i rilievi presentati dal Garante per la protezione dei dati personali relativamente ai quattordici schemi standard di pubblicazione di informazioni e dati di cui al d.lgs. n. 33/2013 adottati da ANAC³⁶, tre dei quali (utilizzo delle risorse pubbliche, organizzazione delle PA e controlli sull'organizzazione e sull'attività dell'amministrazione) sono stati definitivamente approvati a settembre 2024³⁷.

Si segnala, inoltre, che:

- nella [piattaforma e-learning di Ateneo](#) è fruibile il corso privacy, obbligatorio per tutti i dipendenti, "GDPR - La normativa europea sulla tutela dei dati personali", mentre nella piattaforma *Syllabus* per la formazione dei pubblici dipendenti sono disponibili i corsi "Proteggere i dati personali e la privacy" e "Consapevolezza della Cybersecurity";
- dal Registro contenente i dati generali sui data breach dell'anno 2024, emerge che non si sono verificate violazioni recanti profili di rischio significativo per i diritti e le libertà degli interessati. In talune occasioni, tuttavia, è stata rilevata la divulgazione online degli esiti degli esami di alcuni studenti e la permanenza oltre il tempo necessario, all'interno delle pagine web dedicate, dei nominativi di alcuni candidati che hanno partecipato alle procedure di selezione indette dall'Ateneo nel corso degli ultimi anni.

2.17.3. Le nuove sfide in materia di privacy e anticorruzione legate all'uso dell'intelligenza artificiale e in materia di cybersicurezza.

Nel corso del 2024 sono entrate in vigore nel nostro ordinamento due provvedimenti normativi che saranno di grande attualità nei prossimi anni: si tratta del Regolamento UE 2024/1689 sull'Intelligenza Artificiale e la Direttiva (UE) 2022/2555 (attuata in Italia dal d.lgs. n. 138/2024 "Decreto NIS2") in materia di cybersicurezza. Le due normative mirano a creare a livello europeo livelli omogenei di tutele in due ambiti per i quali si prevedono importanti impatti sulla vita quotidiana e sul lavoro di cittadini, imprese e enti pubblici.

Gli enti universitari sono diretti destinatari di entrambi i provvedimenti:

- a) per quanto riguarda l'intelligenza artificiale, le università sono centri di sviluppo e di utilizzo di sistemi di intelligenza artificiale applicati alla ricerca e alla didattica;
- b) per quanto riguarda la cybersicurezza, trattandosi di enti complessi, detentori di enormi quantità di dati personali, finanziari, di ricerca e sviluppo, le università costituiscono bersagli particolarmente interessanti per gli attacchi informatici.

Anche l'Università di Padova è chiamata ad affrontare queste sfide, dotandosi di strumenti informatici, di processi e di personale adeguatamente formato per fronteggiare gli attacchi informatici e i rischi connessi all'uso dell'intelligenza artificiale. D'altra parte, il nostro Ateneo deve saper cogliere anche le opportunità che queste sfide comportano: come [affermato dal Presidente dell'ANAC](#), *"l'intelligenza artificiale può essere uno strumento per dare più poteri ai cittadini-consumatori rispetto alle decisioni che vengono prese. L'IA può essere uno strumento per creare più trasparenza nella Pubblica amministrazione e favorire la partecipazione, che sarà on demand, resa adeguata ai bisogni informativi"*.

A tal fine, l'Università ha adottato il [Piano per la trasformazione digitale 2024-2026](#) al fine di migliorare l'efficienza operativa, la sicurezza dei dati e l'esperienza dell'utenza mediante l'adozione di tecnologie informatiche avanzate e sostenibili, con una sezione dedicata alla cybersicurezza. Tra le misure di rafforzamento della sicurezza informatica, si segnala che ASIT si è dotata di un Sistema di Gestione della Sicurezza delle Informazioni, "in risposta alla crescente vulnerabilità dei sistemi informatici, dovuta anche all'utilizzo di un sempre maggior numero di dispositivi, che non può essere gestita solo con misure

³⁵ Provvedimenti del Garante per la protezione dei dati personali n. 243 del 15 maggio 2014.

³⁶ Garante per la protezione dei dati personali, provvedimento n. 92 del 22 febbraio 2024 - Parere su quattordici schemi standard di pubblicazione predisposti da ANAC - riguardanti gli artt. 4-bis, 12, 13, 19, 20, 23, 26, 27, 29, 31, 32, 35, 36, 39 e 42 del d. lgs. n. 33/2013 - ai sensi dell'art. 48, commi 1 e 3, del d. lgs. n. 33/2013.

³⁷ Delibera ANAC n. 495 del 25 settembre 2024 (allegati 1, 2, 3).

tecnologiche, senza il supporto di adeguate politiche, procedure, prassi organizzative e operative". Inoltre, ASIT intende ottenere per i propri processi la certificazione ISO/IEC 27001:2022 - Sicurezza delle informazioni: da ciò discenderà che "anche i servizi erogati "centralmente" e messi a disposizione delle strutture saranno conformi a tali standard"³⁸.

³⁸ V. [Piano per la trasformazione digitale 2024-2026](#), pag. 41.

SEZIONE 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1. Statuto, organi di governo e organizzazione

Lo [Statuto](#) dell'Università di Padova contiene i principi generali di organizzazione e di funzionamento dell'Ateneo costituendone la piena espressione dell'autonomia, nel rispetto della Costituzione e delle leggi; viene deliberato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, previa approvazione del Ministero dell'Università e della Ricerca. Per una completa descrizione dei ruoli e delle funzioni degli Organi di Ateneo si rimanda al link www.unipd.it/organi-ateneo.

L'organizzazione dell'Ateneo (Figura 17) è articolata in Amministrazione Centrale, Dipartimenti, Scuole, Centri e Poli Multifunzionali (Tabella 17). L'Amministrazione Centrale ha il compito di gestire i servizi comuni di tipo tecnico, amministrativo, logistico. I Dipartimenti sviluppano l'attività di ricerca e di terza missione e, congiuntamente con le Scuole, l'attività didattica. I Centri sono suddivisi fra centri di ricerca e centri di servizio mentre i Poli svolgono attività di supporto logistico.

Tabella 17 - Le strutture di Ateneo

Struttura organizzativa dell'Ateneo
Amministrazione Centrale, articolata in 11 Aree (44 Uffici di cui 3 in staff)
32 Dipartimenti
8 Scuole di Ateneo
3 Poli Multifunzionali
15 Centri di Ateneo (incluso il Centro di Ateneo per le Biblioteche – CAB)
Altre strutture: Scuola Galileiana di Studi Superiori e Azienda Agraria Sperimentale "L. Toniolo"

Fonte: Ufficio Sviluppo Organizzativo

La seguente tabella riporta le consistenze del personale al 01.01.2025, suddivise per genere, tipologia di struttura e tipologia contrattuale.

Tabella 18 - Consistenze del personale nelle varie Strutture dell'Ateneo

Tipologia struttura	Genere		Totale
	F	M	
Amministrazione Centrale	615	272	886
Dirigenti	4	7	11*
PTA	606	263	869**
Tecnologi	5	2	7
Dipartimenti	932	561	1493
PTA	921	550	1471***
Tecnologi	11	11	22
Centri di Ateneo e altre strutture	239	119	358
Dirigenti		1	1
PTA	202	102	304
Tecnologi	1	1	2
CEL	35	10	45
Operai Agricoli	1	5	6
Poli Multifunzionali	22	25	47
PTA	22	25	47
Scuole di Ateneo	42	19	61
PTA	42	19	61
Totale complessivo	1.850	996	2.846

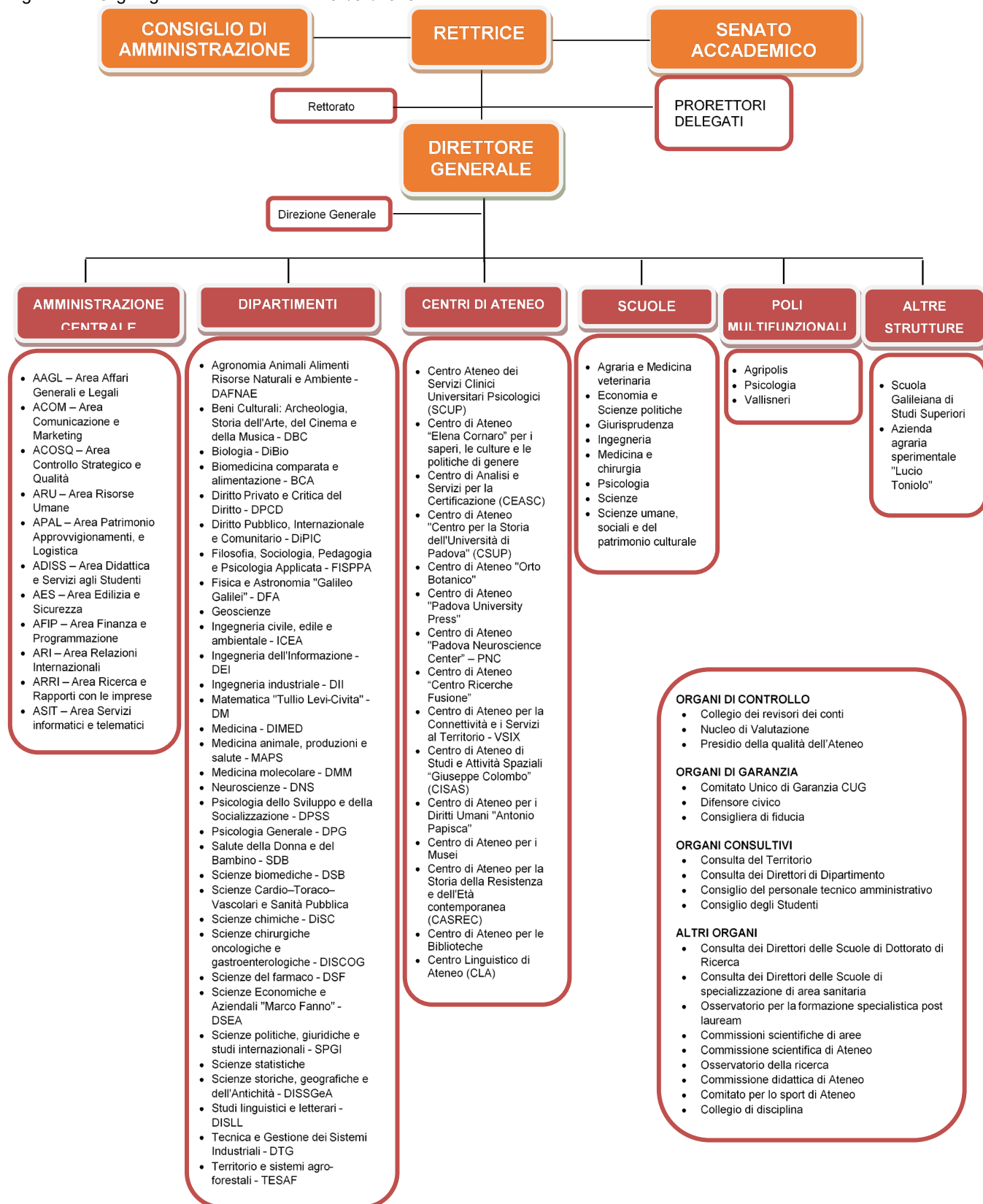
* di cui 1 in aspettativa per incarico presso Altra Amministrazione.

** di cui 2 in aspettativa per altro ruolo nella stessa Amministrazione.

*** di cui 6 in aspettativa per altro ruolo nella stessa Amministrazione.

Fonte: Ufficio Sviluppo Organizzativo

Figura 17 - Organigramma dell'Ateneo al 01/01/2025



Fonte: Ufficio Sviluppo Organizzativo

3.2. Il modello organizzativo

A partire dal 2017 l'Ateneo ha intrapreso un percorso di ridefinizione della propria struttura organizzativa che ha portato nel 2018 all'avvio della nuova organizzazione per l'Amministrazione Centrale e il Centro di Ateneo per le Biblioteche, nel 2020 per i Dipartimenti e i Poli Multifunzionali.

A partire da gennaio 2023 è entrata in vigore la nuova organizzazione per i Centri di Ateneo; nelle Scuole di Ateneo il nuovo modello organizzativo è stato adottato a partire da gennaio 2024.

L'obiettivo del progetto di riorganizzazione era anche quello di allineare maggiormente l'organizzazione dell'Ateneo alla programmazione strategica, individuando chiaramente le responsabilità di processo in capo alle unità organizzative.

I criteri generali che hanno guidato la progettazione della nuova organizzazione sono i seguenti:

- Trasparenza: semplificazione e leggibilità dell'organizzazione da parte dell'utente esterno e interno;
- Responsabilità: attribuzione precisa delle responsabilità di presidio delle varie attività e omogeneizzazione del numero di persone coordinate dai vari responsabili (span of control);
- Coordinamento: le attività sono aggregate in modo da massimizzare l'interdipendenza e la specializzazione all'interno di ogni singola unità. Tale criterio è orientato ad aumentare la qualità del servizio, a minimizzare i costi di coordinamento e ad incrementare l'efficienza mediante la realizzazione di economie di scala e di specializzazione;
- Specializzazione: le attività sono fra loro aggregate in modo da minimizzare la differenziazione di specializzazione interna ad ogni unità e da massimizzare le differenziazioni tra unità. Tale criterio riflette un principio di riduzione dei costi dovuto alla realizzazione di economie di scala e di specializzazione;
- Efficienza: attività con output producibili a minor costo congiuntamente piuttosto che separatamente sono candidate all'aggregazione. Tale criterio riflette un principio di riduzione dei costi grazie alle economie di esperienza e di volume;
- Dimensione: la dimensione di qualunque unità non deve superare quel limite oltre il quale l'incremento dei costi di coordinamento superi la riduzione dei costi di produzione dei servizi. D'altra parte va evitato l'eccesso di frammentazione provvedendo alla costituzione di unità organizzative solo laddove tale formalizzazione rappresenta un valore aggiunto in termini di trasparenza e responsabilizzazione;
- Valutazione: non devono essere aggregate attività con interessi in conflitto o incompatibili (es. la rilevazione del livello di soddisfazione del servizio con l'erogazione del servizio). Ad ogni attività devono essere assegnabili uno o più indici di valutazione.

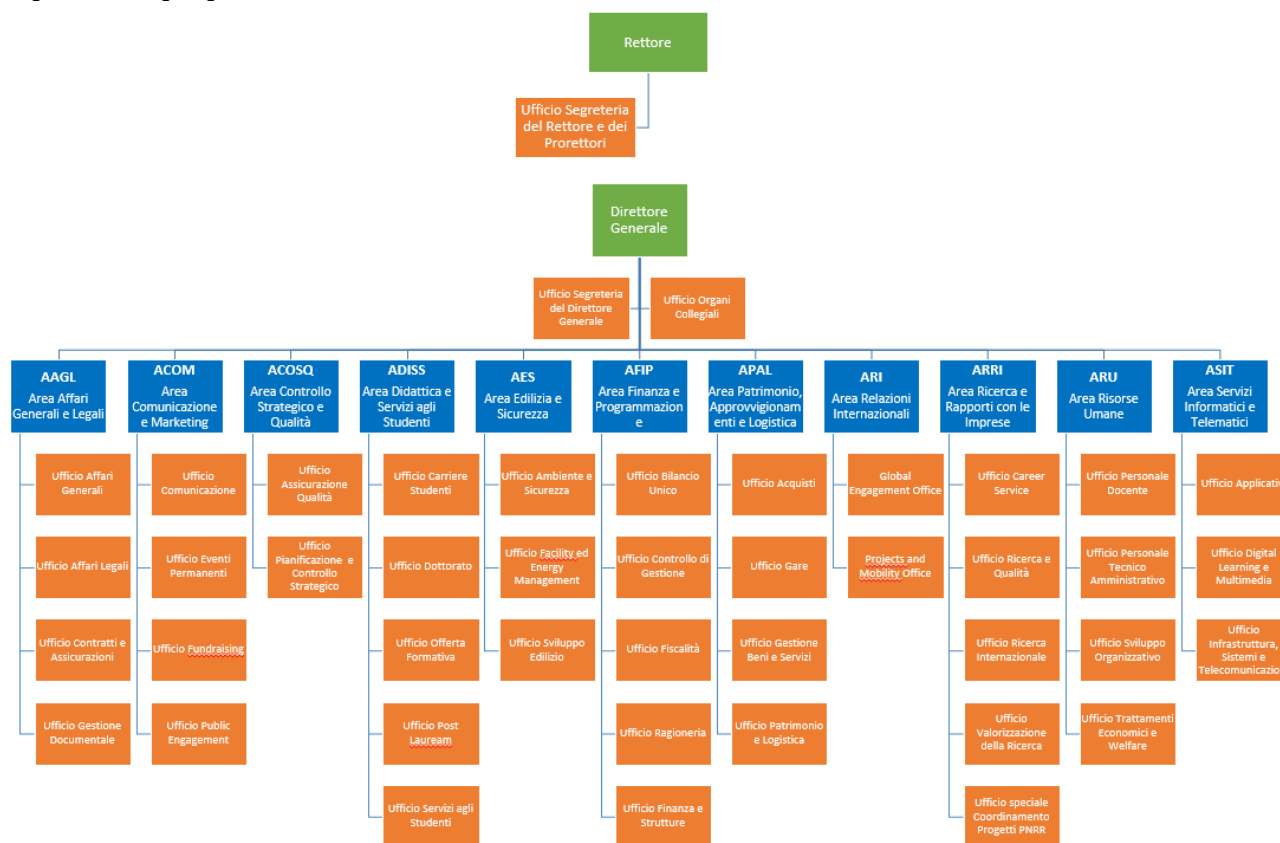
3.2.1. Organizzazione dell'Amministrazione Centrale

Per quanto riguarda l'Amministrazione Centrale, il modello prevede la costituzione di "Aree" funzionali, a presidio dirigenziale. Ciascuna Area è suddivisa in Uffici di linea con l'obiettivo di ridurre il frazionamento e garantire una maggiore efficienza ed efficacia all'azione amministrativa dell'Ateneo. Sono inoltre previsti 3 uffici di staff.

A loro volta, gli Uffici sono articolati in processi "a presidio omogeneo", mediante la costituzione di unità denominate "Settori", al fine di ottenere una maggiore integrazione dei processi e, contestualmente, anche una più chiara definizione delle responsabilità e delle competenze. I Settori rappresentano raggruppamenti di attività omogenee all'interno di ciascun Ufficio, ma non rappresentano unità organizzative (al responsabile dell'Ufficio e non del Settore è attribuita la responsabilità del coordinamento e della valutazione del personale).

Di seguito viene presentato l'organigramma dell'Amministrazione Centrale.

Figura 18 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale al 01.01.2025



Fonte: Ufficio Sviluppo Organizzativo

3.2.2. Organizzazione dei Dipartimenti

Da un punto di vista organizzativo i Dipartimenti sono costituiti da:

- Uffici
- Laboratori
- Sedi esterne.

Gli Uffici sono riferiti al coordinamento delle attività tecniche ed amministrative e si distinguono in:

- Ufficio di coordinamento delle attività amministrative e delle attività tecniche generali, il cui presidio è affidato al Segretario di Dipartimento;
- Ufficio di coordinamento delle attività tecniche specialistiche e di laboratorio, il cui presidio può essere affidato ad un Responsabile della Gestione Tecnica. Tali Uffici vengono attivati solo qualora tali attività siano presenti e, per caratteristiche, dimensione e modalità operativa, sussista la necessità di un loro coordinamento organizzato. In tal caso, su richiesta del Direttore di Dipartimento, può essere individuato il Responsabile della Gestione Tecnica, secondo le previsioni dell'art. 119 del Regolamento Generale di Ateneo.

Gli Uffici possono essere organizzati in "Settori": essi rappresentano infatti raggruppamenti di attività omogenee all'interno di ciascun Ufficio (processi), per le quali è opportuno un presidio dedicato e riconoscibile.

I laboratori, dove presenti, possono essere di tipo scientifico, clinico, linguistico, informatico, tecnologico. Ai sensi del D.M. 363 del 5 agosto 1998, sono considerati laboratori le unità organizzative che presentano entrambi i seguenti requisiti:

- dispongono di luoghi o di ambienti in cui si svolgono attività didattiche, di ricerca o di servizio che comportano l'uso di macchine, di apparecchi ed attrezzature di lavoro, di impianti, di prototipi o di altri mezzi tecnici, ovvero di agenti chimici, fisici o biologici. I laboratori si distinguono in laboratori di

didattica, di ricerca, di servizio, sulla base delle attività svolte e, per ognuno di essi, considerata l'entità del rischio, vengono individuate specifiche misure di prevenzione e protezione, tanto per il loro normale funzionamento che in caso di emergenza, e misure di sorveglianza sanitaria;

- dispongono di un responsabile dell'attività didattica o di ricerca in laboratorio, formalmente individuato.

Le sedi esterne rappresentano sedi dislocate al di fuori della Provincia nella quale è ubicata la sede principale del Dipartimento, dotate di una struttura organizzativa con caratteristiche tali da richiedere un presidio di tipo continuativo con caratteristiche di autonomia operativa. Possono essere considerate sedi esterne anche sedi dislocate in diversi Comuni della medesima Provincia in cui è dislocata la sede principale del Dipartimento, purché il sistema dei collegamenti renda disagiata gli spostamenti giornalieri. Laddove presenti, e avendone le caratteristiche richieste, le sedi esterne possono costituire un Settore del Dipartimento.

Per i Dipartimenti, il modello prevede l'individuazione dei seguenti macroprocessi che costituiscono le unità elementari di raggruppamento di processi omogenei al fine della costituzione dei settori:

- 1) Didattica
- 2) Post-Lauream
- 3) Ricerca
- 4) Terza Missione
- 5) Segreteria
- 6) Contabilità e Acquisti
- 7) Servizi Informatici
- 8) Manutenzione
- 9) Sicurezza

Questi 9 macroprocessi sono ricondotti, eventualmente anche accorpati, nei Settori, in relazione alle dimensioni del Dipartimento e allo sviluppo delle attività di cui trattasi.

Nel corso del 2022 e del 2023 è stata completata l'analisi dell'organizzazione dei laboratori e la sua implementazione è stata attivata con decorrenza 01.01.2025. Il modello adottato è frutto di un lavoro condiviso con i Responsabili della Gestione Tecnica (nominati a partire dal 2020) che ha portato alla definizione dei processi presidiati dai laboratori e dei criteri per la costituzione dei settori, assicurando anche in questo ambito la coerenza organizzativa tra le strutture dell'Ateneo e garantendo al contempo le peculiarità di ciascun Dipartimento.

Sono stati individuati 3 macroprocessi, presenti trasversalmente in tutti i Dipartimenti:

1. Servizi di laboratorio e di facility a supporto della ricerca e della terza missione
2. Servizi di laboratorio di supporto alla didattica
3. Gestione strumenti ed attrezzature di laboratorio

I settori a supporto dell'attività di laboratorio possono essere costituiti secondo due criteri:

1. Affinità: è possibile raggruppare un numero variabile di laboratori, secondo un criterio di affinità di ambiti e metodi di ricerca, didattica e trasferimento di conoscenze;
2. Trasversalità: questi settori implementano servizi comuni di laboratorio, accessibili a tutti i gruppi di ricerca presenti nel Dipartimento e/o all'esterno.

Sulla base degli ambiti di ricerca dei vari Dipartimenti, l'applicazione dei criteri su esposti consente l'individuazione delle seguenti tipologie di settori, consentendo di uniformare sintassi e semantica:

- Settore Laboratori di ricerca
- Settore Laboratori didattici
- Settore Laboratori di ricerca e didattica
- Settore Facility

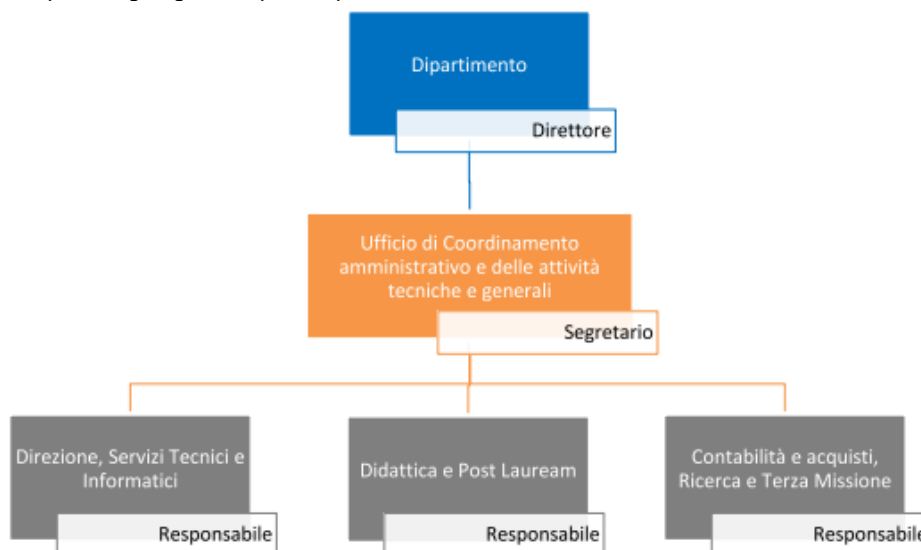
Le attività presidiate dai settori così individuati sono quindi riconducibili ai 3 macroprocessi individuati.

Dei 24 Dipartimenti con la presenza di laboratori, 11 hanno optato per un'organizzazione in settori delle attività tecnico-specialistiche a supporto dei laboratori; complessivamente sono stati previsti 33 settori.

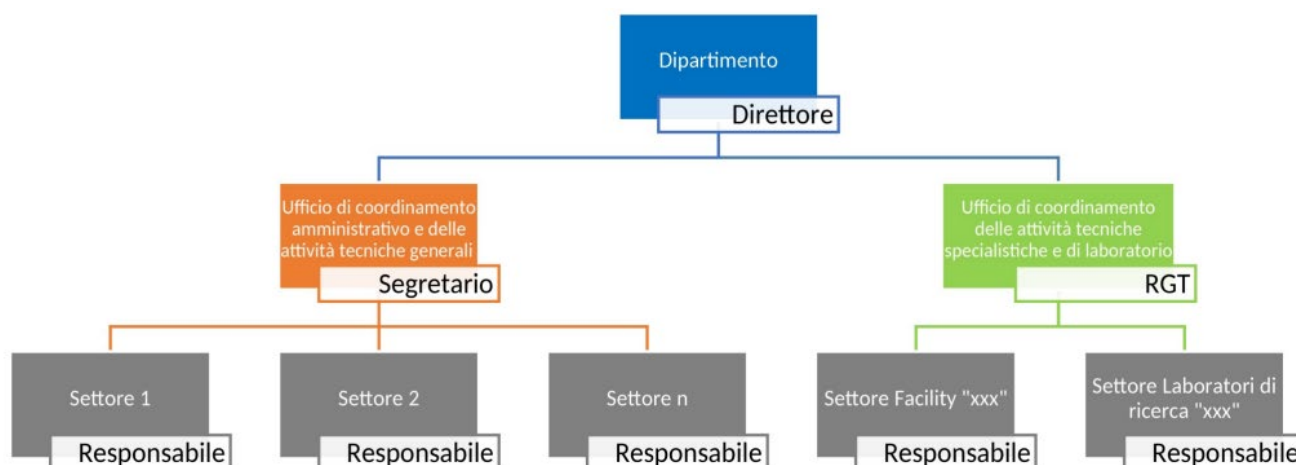
Gli organigrammi dei Dipartimenti sono ricondotti a diversi schemi tipo e prevedono le seguenti tipologie:

- Dipartimenti senza la presenza di laboratori
- Dipartimenti con la presenza di laboratori
- Dipartimenti clinici, che hanno attività di tipo assistenziale

Figura 19 - Schemi tipo di organigrammi per i Dipartimenti



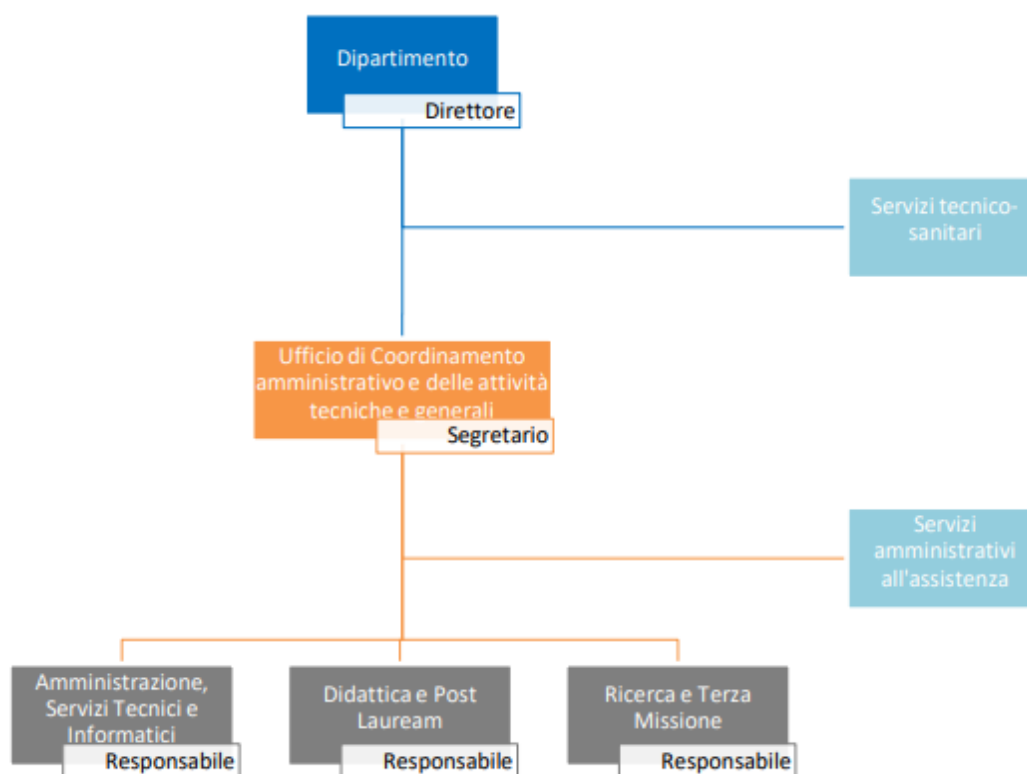
Schema tipo di organigramma per i Dipartimenti senza la presenza di laboratori



Schema tipo di organigramma per i Dipartimenti con la presenza di laboratori organizzati in settori



Schema tipo di organigramma per i Dipartimenti con la presenza di laboratori non organizzati in settori

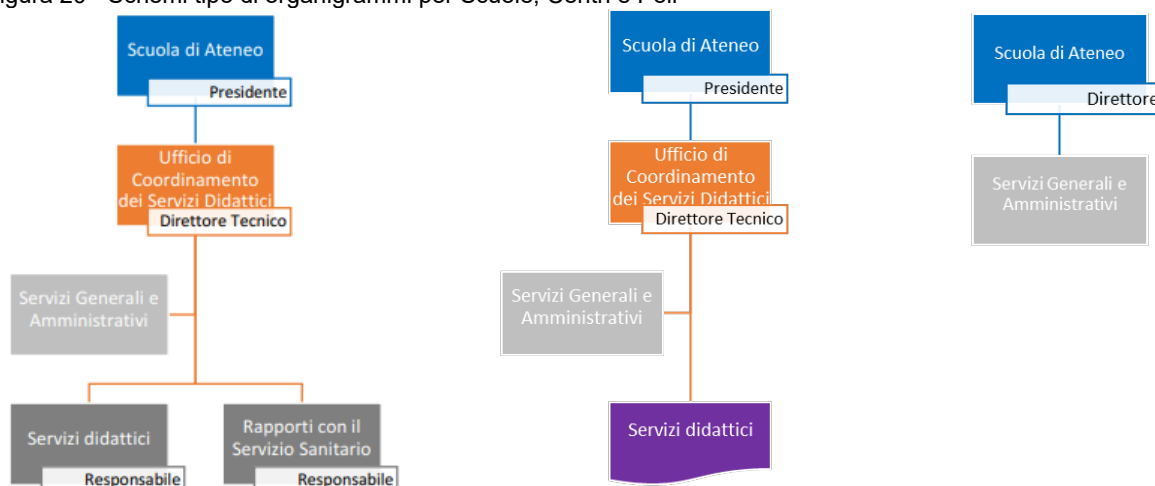


Schema tipo di organigramma per i Dipartimenti di area medica

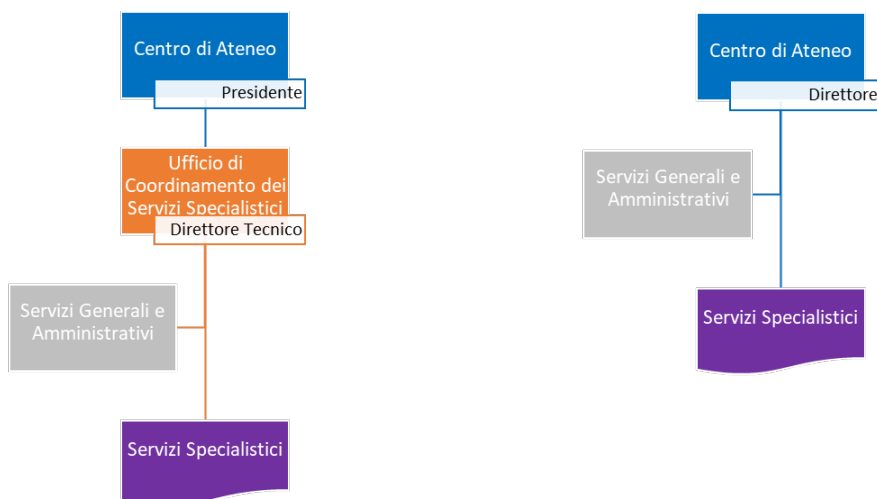
3.2.3. Scuole, Centri e Poli di Ateneo

L'applicazione del modello organizzativo alle Scuole di Ateneo, ai Centri di Ateneo e ai Poli Multifunzionali può prevedere la costituzione di un Ufficio di coordinamento, eventualmente organizzato in settori, laddove la complessità gestionale della struttura, sia in termini di personale che di volume economico gestito, richieda un presidio gestionale da parte di personale tecnico-amministrativo. Qualora l'Ufficio di coordinamento non sia presente, la gestione e l'organizzazione delle attività della struttura è in capo al Presidente della Scuola o al Direttore del Centro/Polo.

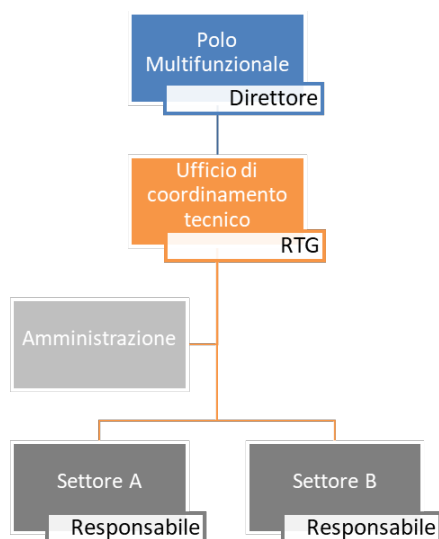
Figura 20 - Schemi tipo di organigrammi per Scuole, Centri e Poli



Organigrammi delle Scuole di Ateneo con la presenza dell'Ufficio di coordinamento e senza Ufficio



Organigrammi dei Centri di Ateneo con la presenza dell'Ufficio di coordinamento e senza Ufficio



Schema tipo di organigramma tipo per i Poli Multifunzionali

3.2.4. Posizioni organizzative

Nella Tabella 19 vengono riportate le corrispondenze analogiche tra le varie strutture relativamente al modello organizzativo adottato presso l'Ateneo.

Tabella 19 - Corrispondenze tra le posizioni di responsabilità nelle varie strutture

AMMINISTRAZIONE CENTRALE		DIPARTIMENTI		POLI MULTIFUNZIONALI		CENTRI DI ATENEO		SCUOLE DI ATENEO	
Unità Org.	Posizione	Unità Org.	Posizione	Unità Org.	Posizione	Unità Org.	Posizione	Unità Org.	Posizione
Area	Dirigente	Dipartimento	Direttore (docente)	Poli Multifunzionali	Direttore (docente)	Centro	Presidente o Direttore (docente)	Scuola	Presidente (docente)
Ufficio	Direttore di Ufficio	Ufficio di coordinamento amministrativo e delle attività tecniche generali Ufficio di coordinamento delle attività tecniche specialistiche e di laboratorio [SE PREVISTO]	Segretario di Dipartimento Responsabile della Gestione Tecnica [SE PREVISTO]	Ufficio di Coordinamento Tecnico	Responsabile Tecnico-Gestionale	Ufficio di Coordinamento dei Servizi Specialistici [SE PREVISTO]	Direttore Tecnico [SE PREVISTO]	Ufficio di Coordinamento dei Servizi Didattici [SE PREVISTO]	Direttore Tecnico [SE PREVISTO]
Settori	Responsabile di Settore	Settori	Responsabile di Settore	Settori	Responsabile di Settore	-	-	Settori [SE PREVISTO]	Responsabile di Settore [SE PREVISTO]

Fonte: Ufficio Sviluppo organizzativo

Le posizioni di responsabilità previste dal modello organizzativo adottato sono:

- Dirigente: ha la responsabilità complessiva dell'Area e coordina le attività dei propri uffici con le attività delle altre aree. Esercita il controllo gerarchico sull'Area. Risponde al Direttore Generale;
- Direttore di Ufficio (Responsabile di I livello): ha la responsabilità dei Settori del suo Ufficio e coordina le attività dei suoi settori con le attività degli uffici delle altre aree coinvolte nei processi comuni. Esercita il controllo gerarchico sul personale assegnato all'Ufficio. Riferisce al Dirigente dell'Area;
- Responsabile di Settore (Responsabile di II livello): è un *process owner*, è responsabile delle attività assegnate al proprio Settore e del coordinamento con gli altri settori dell'Ufficio e con i settori di altre aree coinvolte nei processi affini. Ha la responsabilità dell'organizzazione del lavoro nel Settore e collabora con il Direttore dell'Ufficio nell'esercizio dell'attività gerarchica. Risponde al Direttore dell'Ufficio.

Nella seguente tabella viene riportata la numerosità di posizioni organizzative di primo e secondo livello presenti per ciascuna tipologia di struttura.

Tabella 20 - Numerosità delle posizioni organizzative di primo e secondo livello per tipologia di struttura

Tipologia di Struttura	DIRETTORI DI UFFICIO (Responsabili di I livello)	RESPONSABILI DI SETTORE (Responsabili di II livello)
Amministrazione Centrale	44	101
Dipartimenti	49	150
Centri di Ateneo	14	15
Poli Multifunzionali	3	7
Scuole di Ateneo	6	2
Totale	116	275

Fonte: Ufficio Sviluppo organizzativo

Per tutte le posizioni organizzative di primo livello (Direttori di ufficio) è stato predisposto il profilo professionale che descrive le responsabilità previste dalla posizione e le competenze attese dal ruolo, sia tecniche sia gestionali. Per ciascun incarico di responsabilità è stata definita la valorizzazione economica, secondo il

modello di pesatura adottato dall'Ateneo. Le *job description* delle posizioni di responsabilità e le valorizzazioni economiche degli incarichi sono pubblicate nella intranet di Ateneo.

Di norma, per la copertura delle posizioni di primo livello è prevista l'apertura di una procedura di job posting tramite la pubblicazione di un apposito avviso in una piattaforma dedicata; nell'avviso, oltre al profilo professionale è riportata anche la valorizzazione associata alla posizione. Ne viene data comunicazione a tutto personale e le candidature vengono raccolte informaticamente. La valutazione viene effettuata da una commissione di esperti, eventualmente anche con il supporto di professionisti esterni ed esperti nella selezione di personale, e oltre all'analisi dei CV sono previste delle interviste individuali ed eventualmente anche delle prove di *assessment*.

I responsabili di secondo livello vengono invece individuati tramite delle procedure di *scouting* interno aperto a tutto il personale della struttura. Lo *scouting* interno deve avere caratteristiche di trasparenza in modo da consentire a tutto il personale interessato di proporre la propria candidatura. Sono previste delle interviste individuali con i candidati idonei e la valutazione è effettuata dal Responsabile di I livello in accordo con il Dirigente/Direttore.

Nel corso del 2025 è prevista una rivalutazione della complessità delle posizioni organizzative dei Dirigenti, dei Responsabili di I e II livello con l'obiettivo di allinearle ai cambiamenti intercorsi dal momento della formalizzazione del nuovo modello organizzativo.

3.2.5. Famiglie professionali

Negli ultimi anni sempre più si è evidenziata la necessità di innovare i tradizionali sistemi di amministrazione del personale verso strategie di gestione del pubblico impiego basate sulle competenze (i.e. *competency-based human resource management*), con l'obiettivo di identificare i mestieri e le competenze necessari a un'organizzazione e di integrare i processi di reclutamento, selezione, valutazione, premialità, formazione e sviluppo professionale. In tal senso è intervenuto il D.M. del 22 luglio 2022 «Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche» che ha introdotto per le Pubbliche Amministrazioni il concetto di *famiglie professionali*, intese come ambiti professionali omogenei caratterizzati da competenze simili o da una base professionale e di conoscenze comune. La Direttiva Zangrillo del 24 marzo 2023 "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologia e amministrativa promosse dal PNRR" si è poi focalizzata sulla descrizione del ciclo della formazione a partire da una gestione per competenze. Il D.M. del 9 agosto 2023 ha proposto un "Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle PA" basato su 16 competenze trasversali rafforzando la richiesta di un approccio *competence-based* alla gestione delle risorse umane, da applicare in modo integrato alla programmazione dei fabbisogni, al reclutamento, alla formazione e agli sviluppi di carriera. Infine la Direttiva Zangrillo del 28 novembre 2023 è intervenuta con "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale", evidenziando come il benessere e la salute di ogni organizzazione passi attraverso la conoscenza e la capacità di valorizzare il proprio capitale umano a partire dai *profili di ruolo e di competenza*.

In questo contesto, l'Ateneo ha individuato e formalizzato le "famiglie professionali" a cui ricondurre le attività svolte dal personale tecnico amministrativo. Le famiglie professionali individuate rappresentano quindi dei raggruppamenti di profili professionali omogenei, che richiedono competenze simili e che operano su processi lavorativi affini.

Le famiglie professionali sono state individuate a partire dai macroprocessi tecnico-amministrativi individuati nella fase di definizione del modello organizzativo dell'Ateneo; tali macroprocessi si caratterizzano per essere trasversali alle diverse strutture dell'Ateneo (Amministrazione Centrale, Dipartimenti, Centri, Poli e Scuole).

Figura 21 - Famiglie professionali e declaratorie

Acquisti Comprende le professionalità che operano per assicurare la definizione e l'acquisizione di lavori, beni e servizi tramite una trasparente ed efficace individuazione dei fabbisogni coerenti con gli obiettivi dell'Ateneo. Affari Generali e Legali Comprende le professionalità che operano per assicurare la difesa in giudizio dell'Ateneo, la consulenza giuridica alle strutture nei diversi ambiti istituzionali e il supporto giuridico mediante stesura di contratti, accordi e protocolli d'intesa, partecipazioni e costituzione di Enti, elezioni degli organi di Ateneo e attività regolamentare. Analisi Elaborazione Dati Comprende l'insieme delle professionalità che si occupano di estrarre, verificare, analizzare, visualizzare e interpretare i dati in modo da supportare i processi decisionali della <u>governance</u> delle strutture. Comunicazione e Marketing Comprende le professionalità che operano nell'ambito della comunicazione istituzionale, anche tramite l'utilizzo dei nuovi mezzi di comunicazione, con l'obiettivo di promuovere l'immagine dell'Ateneo. Contabilità Comprende le professionalità che si occupano di assicurare il presidio delle variabili economiche e finanziarie dell'Ateneo, garantendo il rispetto dei relativi adempimenti e la gestione ottimale delle risorse finanziarie.	Didattica e Internazionalizzazione Comprende l'insieme delle professionalità che si occupano di gestire la programmazione e l'organizzazione didattica, le carriere degli studenti, i servizi agli studenti, l'orientamento in ingresso, in itinere e in uscita con riferimento sia alle lauree che ai percorsi post lauream attivati presso l'Ateneo. Comprende altresì il personale impegnato nei processi relativi alla mobilità internazionale, alle relazioni e alle cooperazioni internazionali. Ricerca e Terza Missione Comprende le professionalità che si occupano di fornire supporto in materia di finanziamenti alla ricerca, gestione amministrativa dei progetti di ricerca, valutazione e dei risultati della ricerca. Comprende inoltre le professionalità che si occupano di valorizzazione della conoscenza e impatto sociale nel territorio (brevetti, spin-off, public engagement). Risorse umane Comprende l'insieme delle professionalità che si occupano di reclutamento, selezione, gestione delle carriere, formazione e sviluppo delle competenze, gestione della performance e definizione di politiche retributive per il personale dell'Ateneo. Servizi bibliotecari Comprende le professionalità che operano su processi di gestione e conservazione del patrimonio bibliotecario dell'Ateneo, rendendolo disponibile agli utenti interni e alla cittadinanza. Servizi di direzione Comprende le professionalità che si occupano di attività amministrative e organizzative di segreteria di direzione, di predisporre la documentazione da sottoporre agli organi, di gestire l'archiviazione dei documenti.	Servizi di laboratorio Comprende l'insieme delle professionalità che si occupano di supportare docenti e ricercatori durante la loro attività di ricerca e didattica nei diversi ambiti disciplinari relativamente alle attività di laboratorio. Servizi Informatici Comprende le professionalità che si occupano di presidiare le attività e i processi relativi alla gestione dell'infrastruttura informatica dell'Ateneo, degli applicativi in uso, dei servizi web e multimediali ed il loro sviluppo tecnologico. Servizi Museali e di archivio Comprende le professionalità che operano nei processi di gestione e conservazione del patrimonio museale e dell'archivio storico dell'Ateneo, rendendolo disponibile agli utenti interni e alla cittadinanza. Servizi Sanitari Comprende l'insieme delle professionalità che, presso i dipartimenti di area medico/clinica, supportano le attività assistenziali per le quali è richiesto uno specifico titolo di studio abilitante. Servizi Tecnici Comprende le professionalità che operano per assicurare la progettazione e la realizzazione di interventi architettonici di costruzione, conservazione e adattamento del patrimonio immobiliare dell'Ateneo. Sicurezza Comprende le professionalità che si occupano di garantire la tutela della salute dei lavoratori e la sicurezza dei luoghi di lavoro, anche tramite la corretta gestione dei materiali pericolosi.
--	---	--

Fonte: Ufficio Sviluppo organizzativo

Le famiglie professionali hanno guidato l'applicazione del nuovo ordinamento professionale del personale tecnico-amministrativo previsto dal nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro definendo delle corrispondenze univoche tra famiglie e settori professionali di inquadramento.

Ai sensi del nuovo CCNL il "settore professionale" costituisce un ambito professionale omogeneo caratterizzato da competenze simili o da una base professionale e di conoscenze comune che definiscono il particolare ambito dell'attività lavorativa, sovrapponendosi pertanto al concetto di Famiglia Professionale adottato dall'Ateneo.

L'individuazione del "settore professionale" di inquadramento del personale tecnico-amministrativo in servizio è stata quindi realizzata a partire dalle famiglie professionali previste nel modello organizzativo dell'Ateneo come indicato nella prossima tabella. L'afferenza del personale alle famiglie professionali è stata realizzata considerando il profilo di ruolo (ossia le attività prevalentemente svolte) mappato contestualmente al processo di revisione dell'organizzazione delle strutture tecnico-amministrative dell'Ateneo.

Tabella 21 - Collegamento tra Famiglie professionali e Settori professionali nuovo CCNL

Famiglia professionale	AREE			
	Operatori	Collaboratori	Funzionari	Elevate Professionalità
<i>Acquisti</i>	Settore amministrativo	Settore amministrativo	Settore amministrativo - gestionale	Settore amministrativo - gestionale
<i>Affari generali e legali</i>	Settore amministrativo	Settore amministrativo	Settore amministrativo - gestionale	Settore amministrativo - gestionale
<i>Analisi ed elaborazione dati</i>	Settore servizi generali e tecnici	Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	Settore tecnico - informatico	Settore tecnico - informatico
<i>Comunicazione e marketing</i>		Comunicazione e informazione	Comunicazione e informazione	Comunicazione e informazione
<i>Contabilità</i>	Settore amministrativo	Settore amministrativo	Settore amministrativo - gestionale	Settore amministrativo - gestionale
<i>Didattica e internazionalizzazione</i>	Settore amministrativo	Settore amministrativo	Settore amministrativo - gestionale	Settore amministrativo - gestionale
<i>Ricerca e terza missione</i>	Settore amministrativo	Settore amministrativo	Settore amministrativo - gestionale	Settore amministrativo - gestionale
<i>Risorse umane</i>	Settore amministrativo	Settore amministrativo	Settore amministrativo - gestionale	Settore amministrativo - gestionale
<i>Servizi bibliotecari</i>		Settore biblioteche	Settore biblioteche	Settore biblioteche
<i>Servizi di direzione</i>	Settore amministrativo	Settore amministrativo	Settore amministrativo - gestionale	Settore amministrativo - gestionale
<i>Servizi di laboratorio</i>	Settore servizi generali e tecnici	Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	Settore scientifico - tecnologico	Settore scientifico - tecnologico
<i>Servizi informatici</i>	Settore servizi generali e tecnici	Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	Settore tecnico - informatico	Settore tecnico - informatico
<i>Servizi museali e di archivio</i>	Settore servizi generali e tecnici	Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	Settore scientifico - tecnologico	Settore scientifico - tecnologico
<i>Servizi sanitari</i>	Settore socio - sanitario	Settore socio - sanitario	Settore socio - sanitario	Settore medico - odontoiatrico e socio - sanitario
<i>Servizi tecnici</i>	Settore servizi generali e tecnici	Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	Settore tecnico - informatico	Settore tecnico - informatico
<i>Sicurezza</i>	Settore servizi generali e tecnici	Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	Settore tecnico - informatico	Settore tecnico - informatico

Fonte: Ufficio Sviluppo organizzativo

Nella Tabella 22 viene riportata la numerosità del personale suddivisa per ciascuna delle nuove Aree contrattuali previste dal CCNL. I dati sono riferiti al 01.05.2024, data di entrata in vigore del nuovo ordinamento professionale per il personale tecnico-amministrativo.

Il personale che ricopre ruoli di responsabilità di I e II livello non è stato inserito nel prospetto: l'analisi per l'individuazione della famiglia professionale più opportuna cui ricondurre il personale che ricopre tali incarichi è tuttora in corso e sarà oggetto di approfondimento nel corso del 2025, anche con la finalità di adeguare le *job description* che sono state elaborate finora (circa 70 *job description* per le posizioni di I livello – Direttori di Ufficio dell'Amministrazione Centrale, Segretario di Dipartimento, Responsabile della Gestione Tecnica, Direttori tecnici di Centri e Scuole – comprensive delle competenze professionali e trasversali richieste a ciascun ruolo).

Tabella 22 - Numerosità del personale in ciascuna famiglie professionale

Famiglia professionale	AREE								Tot. PTA
	Operatori	N. PTA	Collaboratori	N. PTA	Funzionari	N. PTA	Elevate Professionalità	N. PTA	
Acquisti	Settore amministrativo	3	Settore amministrativo	40	Settore amministrativo - gestionale	23	Settore amministrativo - gestionale		66
Affari generali e legali	Settore amministrativo		Settore amministrativo	10	Settore amministrativo - gestionale	8	Settore amministrativo - gestionale	4	22
Analisi ed elaborazione dati	Settore servizi generali e tecnici		Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	16	Settore tecnico - informatico	20	Settore tecnico - informatico	1	37
Comunicazione e marketing			Comunicazione e informazione	21	Comunicazione e informazione	28	Comunicazione e informazione		49
Contabilità	Settore amministrativo	5	Settore amministrativo	134	Settore amministrativo - gestionale	78	Settore amministrativo - gestionale	4	221
Didattica e internazionalizzazione	Settore amministrativo	10	Settore amministrativo	233	Settore amministrativo - gestionale	169	Settore amministrativo - gestionale		412
Ricerca e terza missione	Settore amministrativo	6	Settore amministrativo	110	Settore amministrativo - gestionale	88	Settore amministrativo - gestionale	2	206
Risorse umane	Settore amministrativo	2	Settore amministrativo	60	Settore amministrativo - gestionale	39	Settore amministrativo - gestionale	1	102
Servizi bibliotecari			Settore biblioteche	79	Settore biblioteche	39	Settore biblioteche	1	118
Servizi di direzione	Settore amministrativo	14	Settore amministrativo	101	Settore amministrativo - gestionale	44	Settore amministrativo - gestionale		159
Servizi di laboratorio	Settore servizi generali e tecnici	6	Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	160	Settore scientifico - tecnologico	323	Settore scientifico - tecnologico	6	495
Servizi informatici	Settore servizi generali e tecnici		Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	76	Settore tecnico - informatico	89	Settore tecnico - informatico	6	171
Servizi museali e di archivio	Settore servizi generali e tecnici		Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali		Settore scientifico - tecnologico	18	Settore scientifico - tecnologico	5	23
Servizi sanitari	Settore socio - sanitario		Settore socio - sanitario	14	Settore socio - sanitario	25	Settore medico - odontoiatrico e socio - sanitario		39
Servizi tecnici	Settore servizi generali e tecnici	61	Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	68	Settore tecnico - informatico	26	Settore tecnico - informatico	3	158
Sicurezza	Settore servizi generali e tecnici	1	Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	4	Settore tecnico - informatico	15	Settore tecnico - informatico		20
Totali	108		1.126		1.031		33		2.298

Fonte: Ufficio Sviluppo organizzativo

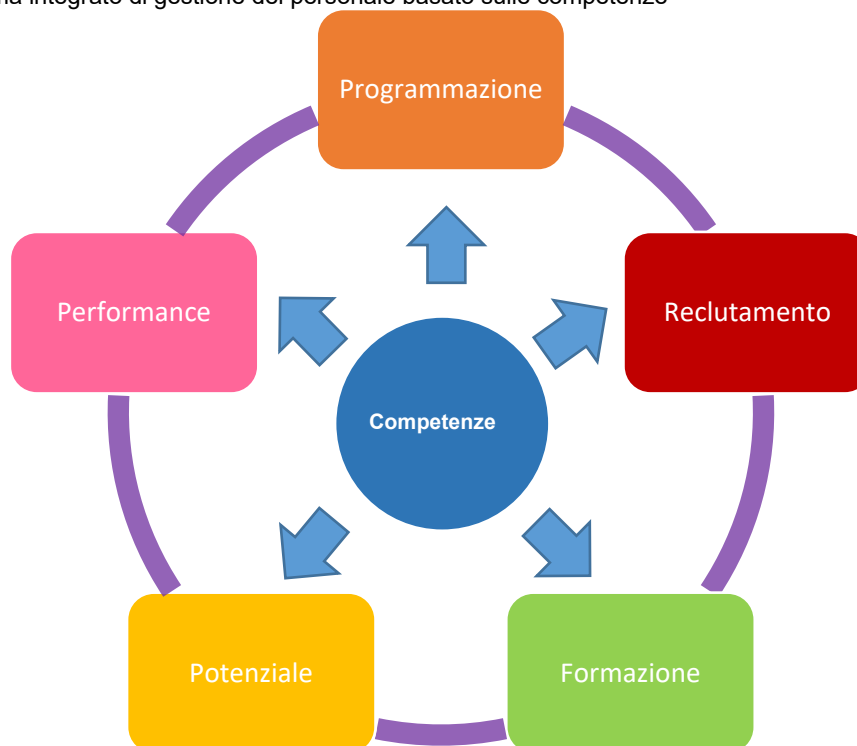
Le famiglie professionali costituiscono il punto di partenza per l'implementazione di un sistema integrato di gestione del personale basato sulle competenze e coerente col progetto di innovazione e sviluppo organizzativo finora realizzato. Le principali fasi di implementazione prevedono di:

- 1) individuare i diversi profili di ruolo presenti all'interno di ciascuna famiglia professionale, in coerenza con l'attuale modello organizzativo;
- 2) mappare il personale nei nuovi profili di ruolo individuati;
- 3) individuare un modello di riferimento per la mappatura delle competenze trasversali;
- 4) descrivere il profilo di competenze tecniche e trasversali per ciascun profilo di ruolo;
- 5) aggiornare coerentemente i profili di ruolo dei responsabili di I livello già formalizzati a partire dal 2017, in occasione dell'avvio della nuova organizzazione delle varie strutture.

Tale sistema consentirà di disporre di un catalogo di profili di ruolo e di competenza presenti in Ateneo, suddivisi per famiglia professionale; i profili così elaborati costituiranno il punto di partenza per la programmazione del fabbisogno di personale, il reclutamento, la formazione e la gestione della performance. In particolare sarà così possibile elaborare un catalogo formativo differenziato per famiglia professionale e profilo di ruolo, funzionale sia a un efficace inserimento del personale neoassunto sia a supportare i percorsi di carriera del personale interessati al proprio sviluppo professionale. In tale senso già nel corso del 2024 è stato implementato un progetto pilota per la formazione del personale neoassunto appartenente alle famiglie professionali della Contabilità, Didattica e Internazionalizzazione e Ricerca e Terza Missione.

L'implementazione del nuovo sistema integrato di gestione del personale basato sulle competenze costituirà una delle principali direttive per la progettazione dell'offerta formativa per il prossimo triennio.

Figura 22 - Il sistema integrato di gestione del personale basato sulle competenze



3.3. Piano triennale dei fabbisogni del personale

3.3.1. Contesto di riferimento

La programmazione del reclutamento di personale per il triennio 2025-2027 si colloca a valle di una politica di forte incremento ed espansione della componente docente e tecnico-amministrativa dell'Ateneo, che si è sviluppata a partire dal 2016 attraverso 3 Piani triennali, l'ultimo dei quali è tuttora in fase di espletamento.

I piani triennali di reclutamento a partire dal 2016, redatti in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo, sono stati orientati a confermare l'eccellenza dell'Ateneo nella ricerca, a garantire la sostenibilità e la qualità dell'offerta formativa e a sostenere e consolidare il numero complessivo degli studenti regolari iscritti, attraverso il perseguimento di alcuni obiettivi di carattere generale:

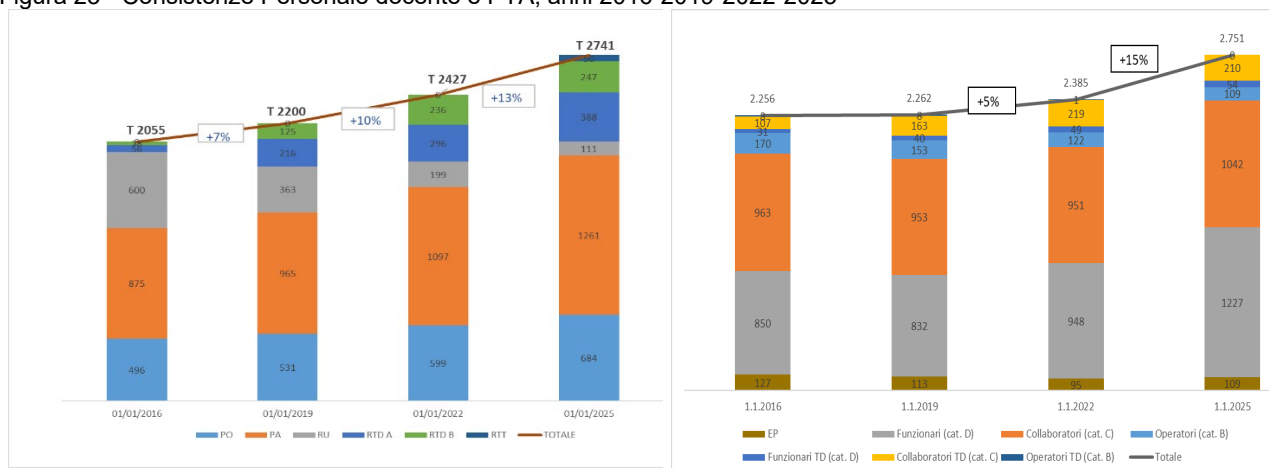
- 1) aumentare in modo equilibrato il numero di docenti, ricercatori e tecnici-amministrativi;
- 2) garantire una distribuzione equilibrata tra le strutture delle risorse per il reclutamento di docenti e tecnici-amministrativi, attraverso l'utilizzo e il costante aggiornamento dei modelli di riparto adottati dall'Ateneo;
- 3) favorire il reclutamento di docenti esterni all'Ateneo di elevata qualità;
- 4) assicurare progressioni di carriera secondo impegno e merito, sia al personale docente sia al personale tecnico ed amministrativo;
- 5) agevolare la salvaguardia della filiera del reclutamento in ingresso dei ricercatori a tempo determinato di tipo a);
- 6) aggiornare i profili professionali del personale tecnico-amministrativo in coerenza con le nuove esigenze organizzative e l'attuazione del piano strategico.

A partire dal 2016 l'Ateneo ha gestito il reclutamento di oltre 2.800 docenti e 900 tecnici ed amministrativi a fronte di un'assegnazione complessiva di risorse pari a circa 1.300 punti organico (piano 2016-2018: 332 punti organico, piano 2019-2021: 470 punti organico, piano 22-24: circa 500 punti organico).

Il numero ingente di reclutamenti previsti nell'ambito di ciascun piano triennale ha richiesto tempi di implementazione più lunghi delle programmazioni di riferimento, determinando un progressivo slittamento delle assunzioni nel corso degli anni: nel 2024 si sono chiusi gli ultimi reclutamenti programmati nel Piano 2019-2021 e i reclutamenti previsti nell'ambito della programmazione 2022-24 sono tuttora in corso, con previsione di chiusura nel 2026 (oltre 600 posizioni).

Le politiche di personale perseguite dall'Ateneo nel periodo 2016-2024 hanno garantito la sostituzione del personale cessato e hanno inoltre permesso un aumento delle consistenze del personale docente e tecnico-amministrativo, anche in virtù delle quote di turnover aggiuntivi riconosciuti negli anni e dei Piani straordinari avviati dal MUR. L'incremento è di circa un terzo per il personale docente e di circa un quinto per i tecnici-amministrativi (rispettivamente 686 e 495 unità), raggiungendo nel 2025 rispettivamente le oltre 2.700 unità.

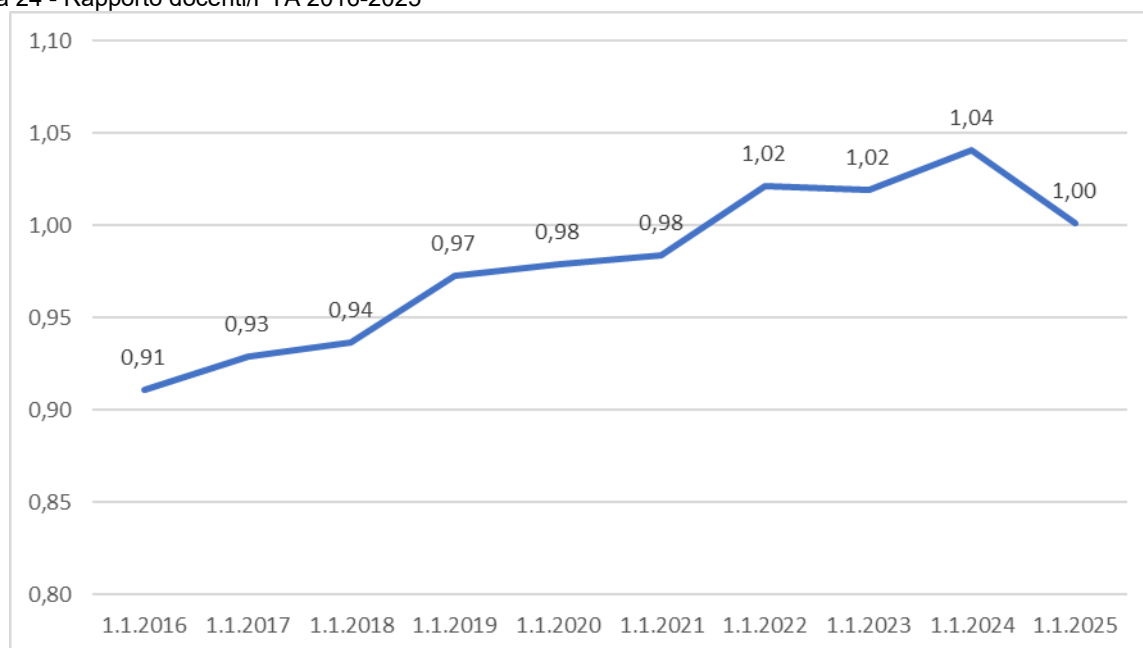
Figura 23 - Consistenze Personale docente e PTA, anni 2016-2019-2022-2025



Come evidenziato in Figura 23, l'aumento è stato progressivo nelle tre programmazioni per quanto riguarda il personale docente mentre, per i tecnici-amministrativi, il reclutamento è stato più consistente nel triennio 2022-2024.

Nel 2025, il rapporto Docenti/PTA è pari a 1, valore in riduzione rispetto al triennio precedente, e in linea con la stima presentata nel piano strategico 2023 che, a fine piano, prevede un valore di 0,98.

Figura 24 - Rapporto docenti/PTA 2016-2025



Personale docente

L'incremento del personale docente si è concretizzato nel periodo 2016-2024 mediante il reclutamento di professori esterni all'Ateneo (236 di cui 66 chiamate dirette) e di ricercatori a tempo determinato (931 RTDA e 298 RTDB provenienti da altri atenei).

L'Ateneo ha inoltre garantito un percorso di progressione alla prima fascia a 420 professori associati, andando di fatto a coprire il turnover del periodo e a realizzare nel 2025 un incremento delle prime fasce del 33% rispetto al 2016.

Nel periodo 2016-2024 quasi la metà dei ricercatori a tempo indeterminato ha avuto accesso alla seconda fascia: tale percorso di progressione interna, sostenuto anche con risorse ministeriali, ha permesso di ridurre notevolmente il numero. La componente di ricercatori a tempo indeterminato all'1.1.2025 è poco meno del 5%, a conferma della politica di progressiva riduzione del ruolo attuata dall'Ateneo di Padova in coerenza con la Legge 240/2010. Nel corso del biennio 2025-2026, in applicazione del piano straordinario DM 1673/2024, ulteriori progressioni potranno realizzarsi.

Con riferimento alle politiche di salvaguardia della filiera, l'Ateneo a partire dal 2016 ha reclutato 931 RTDA, con picchi di oltre 180 unità negli anni 2022 e 2023 (finanziamenti PON e PNRR). Dopo una permanenza media nel ruolo di circa 3 anni, e di una proroga media di 1,3 anni per circa un quarto dei ricercatori, il 71% ha trovato continuità di filiera in Ateneo con un contratto di ricercatore a tempo determinato di tipo B o di RTT.

Parallelamente anche il reclutamento di RTDB è stato molto consistente, supportato anche da finanziamenti ministeriali riservati: nel periodo 2016-2024 hanno preso servizio in Ateneo 637 ricercatori (circa la metà erano già presenti in ateneo come RTDA). Dopo un contratto medio di 2,9 anni, 397 ricercatori sono passati a PA (pari al 97% delle annualità già concluse).

Nel corso del triennio 2025-2027 si stima che 249 ricercatori accederanno al ruolo di PA (109 nel 2025, 68 nel 2026 e 72 nel 2027).

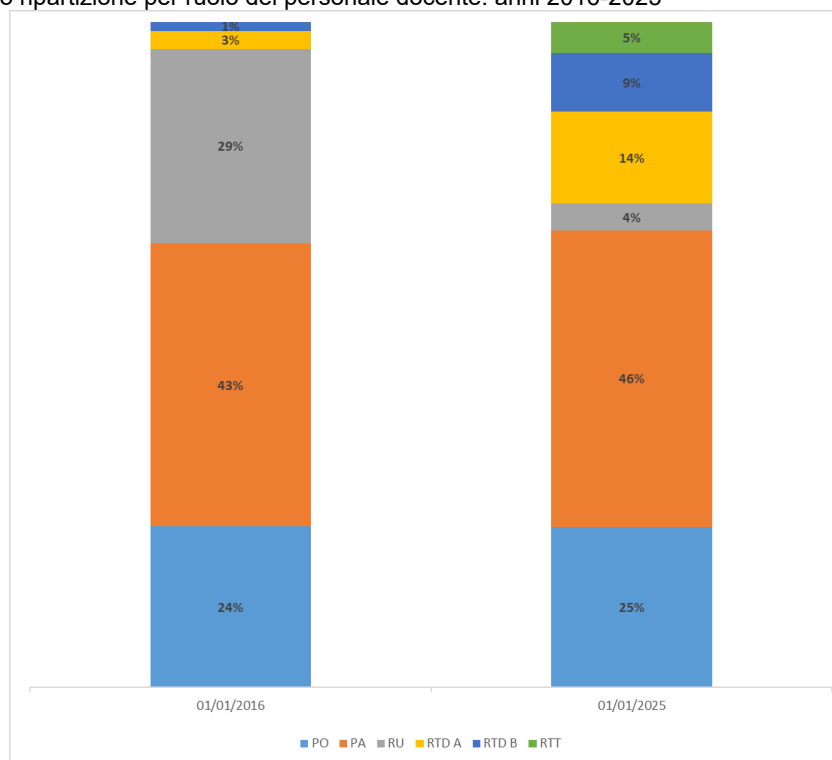
Nel periodo 2016-2024 si è assistito a una progressiva modifica della composizione per ruolo a favore dei professori di seconda fascia e dei ricercatori a tempo determinato. Ad inizio 2025, circa un quarto del personale docente è ricercatore a tempo determinato o professore ordinario, quasi la metà sono professori associati.

Nel corso del 2024 si è concretizzata la riforma che ha introdotto il ruolo unico dei Ricercatori Tenure track, con progressivo superamento delle figure di Ricercatore di tipo A e B.

Per effetto della L. 79/2022 ad oggi risultano in servizio in Ateneo 51 RTT; la presenza di RTDA andrà via via riducendosi: si stima che il numero passerà da 388 unità al 1.1.2025 a 293 nel 2026 e a 95 nel 2027, al netto di eventuali contratti di proroghe.

Vengono di seguito riportati i dati di confronto del personale docente in servizio al 1 gennaio del 2016 e del 2025 (Figura 25).

Figura 25 - Confronto ripartizione per ruolo del personale docente: anni 2016-2025



Personale tecnico-amministrativo

Nel periodo 2016-2024 si è registrato un incremento del personale tecnico-amministrativo del 20%: negli ultimi 9 anni la componente tecnico-amministrativa è passata da 2.256 a 2.751 unità, con una previsione di 2.900 entro il 2027.

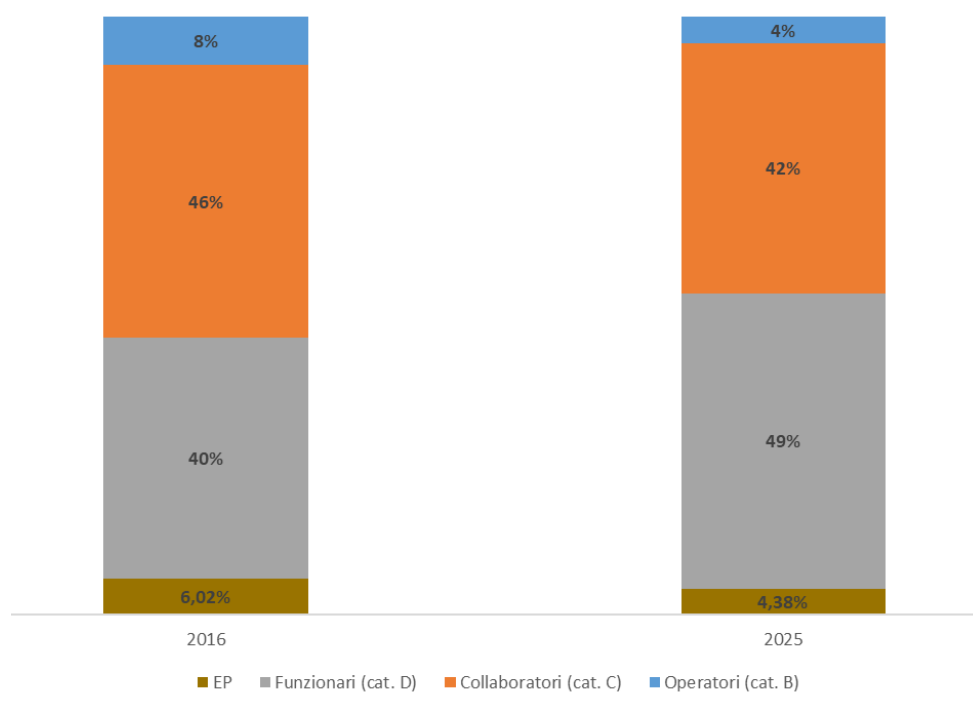
L'Ateneo, anticipando le successive politiche ministeriali, a partire dal 2016 ha progressivamente investito sulla valorizzazione del personale tecnico-amministrativo destinando al reclutamento, nei diversi piani, risorse aggiuntive a quelle generate dal solo turnover e strutturando, con particolare riferimento ai Piani 2019-2021 e 2022-2024, dei Piani straordinari specifici.

È stato inoltre garantito un percorso di progressiva qualificazione del personale tecnico-amministrativo: ad inizio 2025 si rileva, rispetto al 2016, una prevalenza di Funzionari, con un incremento del 44%. Nel 2024 è stato inoltre avviato un nuovo percorso di progressioni verticali, in parte già bandite, che riguarderà circa 150 posizioni.

Il confronto tra 2016-2024 evidenzia una diminuzione in valori assoluti del personale di Elevata Professionalità; tale numero sarà incrementato con progressioni verticali nel 2025 riportandolo al valore del 2016.

Il personale assunto contratti a tempo determinato al 1.1.2025 costituisce il 10% del personale in servizio, in linea coi valori del 2020.

Figura 26 - Confronto ripartizione per categoria/area del personale tecnico-amministrativo: anni 2016-2025



3.3.2. Programmazione 2025-2027: Risorse mobilitabili

Le risorse mobilitabili per l'implementazione del Piano 2025-2027 sono state stimate sulla base della normativa vigente e considerando la previsione di riduzione del turnover ordinario del 25%, previsto dalla legge di bilancio 2025 (L. 207/2024).

In particolare le risorse mobilitabili su base previsionale sono:

- risorse ordinarie (punti organico) derivanti da cessazioni del personale docente e tecnico-amministrativo (turnover) avvenute negli anni 2024, 2025, 2026;
- residui delle programmazioni triennali precedenti;
- bilancio di Ateneo (euro) da destinare al reclutamento di personale a tempo determinato.

Il piano non tiene conto dei finanziamenti esterni per il reclutamento di docenti, ricercatori e tecnici-amministrativi previsto nell'ambito di convenzioni (euro e punti organico) o di progetti di ricerca.

Le risorse ordinarie mobilitabili per il Piano 2025-2027 sono state stimate, in analogia con quanto fatto nei piani precedenti, considerando:

- le cessazioni di personale avvenute nel 2024 (rilevate al 1.10.2024);
- una stima delle cessazioni del personale docente per raggiungimento dei limiti di età, cui viene sommata, su base storica, una percentuale del 25%;
- una stima delle cessazioni del personale tecnico-amministrativo, sulla base dell'analisi delle causali di cessazione avvenute nel triennio 2022-2024;
- un limite del 75% della quota di punti organico derivanti da cessazioni per l'anno 2025 e del 100% per gli anni 2026 e 2027 (per i Ricercatori, è stato considerato un limite del 75% per l'anno 2026, e del 100% per gli anni 2025 e 2027);
- una stima del 104% di turnover ministeriale complessivo.

La previsione di assegnazione delle risorse ordinarie è stata effettuata al netto della possibilità di ricorso al trattenimento in servizio, di cui all'articolo 1, comma 165, della legge 30 dicembre 2024, n. 207.

La stima delle risorse ordinarie derivanti da cessazioni viene presentata nella Tabella 23

Tabella 23 - Previsione disponibilità punti organico per il piano di reclutamento del personale 2025-2027

Ruolo		2024				2025				2026				TOTALE	
		Cessazioni		di cui trasferimenti		cessazioni		di cui trasferimenti		cessazioni		di cui trasferimenti		Teste	p.o.
		Teste	p.o.	Teste	p.o.	Teste	p.o.	Teste	p.o.	Teste	p.o.	Teste	p.o.		
Ordinari		28	28			19	18			23	21,5			70	67,5
Associati		33	21	15	8,4	12	7,7			12	7,7			57	36,4
Ricercatori		8	4	1	0,5	8	4			8	4			24	12
RTDb				0	0										
Totali PO+PA+RU		69	53	16	8,9	39	29,7	0	0	43	33,2	0	0	151	115,9
RTD															
Totale cessazioni		69	53			39	29,7			43	33,2			151	115,9
Scenario cessazioni effettive 2025-26 +25%	25						7,43				8,3				15,73
Limite reintegro cessazioni 2025 (75% per PO e PA, 100% per Ricercatori)			-12,25												
Limite reintegro cessazioni 2026 (100% per PO e PA, -25% per Ricercatori)							-1								
Scenario turnover 2027 (100%)															
PREVISIONE TOTALE DOCENTI		69	40,75			39	36,13			43	41,5			151	118,38
Cessazioni PTA		81	19,85			31	9,95			29	8,05			141	37,85
<i>di cui Tecnici di Laboratorio</i>		22	6,35			4	1,15			5	1,55			31	9,05
peso pensionamenti PTA sul totale cessazioni 2025-2026	30%					72	19,53			68	18,27			140	37,8
<i>di cui Tecnici di Laboratorio*</i>	27%					20	5,27			18	4,93			38	10,21
Limite reintegro cessazioni 2025 (75%)	-25		-4,96											0	
<i>di cui Tecnici di Laboratorio</i>			-1,59												
Limite reintegro cessazioni 2026 (100%)															
Limite reintegro cessazioni 2027 (100%)															
PREVISIONE TOTALE PTA		81	14,89			103	29,48			97	26,32			281	70,69
Previsione turnover ministeriale	4%		2,23				2,62				2,71				7,56
Totale punti organico a piano		150	57,86			142	68,23			140	70,53			432	196,63

Le risorse ordinarie complessivamente stimate sono pari a 196 punti organico, di cui 123 derivanti da turnover di personale docente e 73 da turnover di tecnici amministrativi.

Tabella 24 - Previsione assegnazione risorse ordinarie 2025-2027

	Risorse stimate			
	2025	2026	2027	Totale
Docenti	42,38	37,57	43,16	123,11
PTA	15,48	30,66	27,37	73,52
Totale	57,86	68,23	70,53	196,63

Le risorse straordinarie assegnate all'Ateneo ai sensi della Legge di stabilità 2022 con i DM n. 445/2022 e n. 795/2023 (Piani A e B) sono state complessivamente pari a 266 punti organico, a fronte di una stima di 250 mobilitati nell'ambito della programmazione 2022-2024.

La L. 106/2024 è poi intervenuta rispetto a quanto inizialmente previsto dalla Legge di stabilità 2022, prevedendo che le risorse di cui all'articolo 1, comma 297, lettera a), della legge 30 dicembre 2021, n. 234, stanziata a decorrere dagli anni 2025 e 2026 sono assegnate alle università statali a cofinanziamento dei maggiori oneri stipendiali del personale docente e non docente delle università. Ne consegue che le risorse straordinarie relative ai Piani C e D, inizialmente stimate in 38 punti organico, non potranno essere destinate alla programmazione dei reclutamenti 2025-2027.

Nel corso del 2024 si sono conclusi i reclutamenti previsti nell'ambito della programmazione 2019-2021, consentendo pertanto di delineare il quadro consuntivo delle risorse impiegate: le assunzioni realizzate nell'ambito del Piano 19-21 hanno impegnato tutte le risorse assegnate dal Ministero e distribuite alle strutture secondo i modelli di riparto previsti dall'Ateneo. Si evidenzia tuttavia che le politiche di reclutamento sostenute dal Fondo Budget di Ateneo nei Piani 2016-2018 e 2019-2021 hanno impegnato un budget aggiuntivo di circa 25 punti organico.

La disponibilità complessiva di punti organico per la programmazione 2025-2027 è pari a 187 punti organico, come riportato nella Tabella 25.

Tabella 25 - Disponibilità risorse 2025-2027

	Punti organico
Totale assegnazione 2025-2027	196,63
Quota piani straordinari extra programmazione 2022-2024	16,00
Debito FBA 16-21	-25,00
Totale disponibile	187,63

3.3.2.1 Obiettivi e implementazione del Piano Triennale dei Fabbisogni di personale

Il piano del personale del triennio 2025-2027 si pone in continuità con i piani precedenti e dovrà affrontare i cambiamenti normativi che hanno introdotto nuove figure (ricercatori in tenure track, contratti di ricerca) e reso possibile il reclutamento a tempo indeterminato dei tecnologi di ricerca.

Gli obiettivi generali sono:

- 1) aumentare in modo equilibrato il numero di docenti, ricercatori e tecnici-amministrativi;
- 2) garantire una distribuzione equilibrata tra le strutture delle risorse per il reclutamento di docenti e tecnici-amministrativi, attraverso l'utilizzo e il costante aggiornamento dei modelli di riparto adottati dall'Ateneo;
- 3) favorire il reclutamento di docenti esterni all'Ateneo di elevata qualità;

- 4) assicurare una composizione per ruolo equilibrata e sostenibile del personale docente e tecnico ed amministrativo;
- 5) assicurare progressioni di carriera secondo impegno e merito, sia al personale docente sia al personale tecnico ed amministrativo;
- 6) aggiornare i profili professionali del personale tecnico-amministrativo, anche in considerazione dei cambiamenti normativi, in coerenza con le nuove esigenze organizzative e l'attuazione del piano strategico.

Le risorse disponibili all'implementazione del piano 2025-2027 sono indirizzate a sostenere le diverse politiche di reclutamento e progressione di carriera del personale docente e tecnico-amministrativo, secondo il turnover generato dalle rispettive cessazioni.

L'implementazione del Piano 2025-2027 si avvale, in analogia con le programmazioni precedenti, di diversi strumenti attuativi, posti in essere dai Dipartimenti, dalla Rettrice e dal Direttore Generale in attuazione degli indirizzi di piano che saranno deliberati dagli organi: il Piano triennale di reclutamento del personale docente deliberato dai Dipartimenti, il Fondo Budget di Ateneo e il Piano triennale per il reclutamento del personale tecnico-amministrativo.

Le risorse disponibili per la programmazione triennale del personale sia docente sia tecnico-amministrativo sono destinate nella misura del 30%, a orientare le politiche di reclutamento verso gli obiettivi strategici di Ateneo e, nella misura del 70%, saranno distribuite tra le strutture secondo i modelli di riparto già adottati nei precedenti Piani triennali.

Si ricorda che, in linea con le politiche di progressioni di carriera attuate nei piani precedenti, con delibera del CdA di ottobre 2024, l'Ateneo ha già destinato 50 punti organico alle progressioni ad associato, previa valutazione positiva, dei ricercatori a tempo determinato di tipo b) attualmente in servizio, che si concretizzeranno nel 2025-2027.

Inoltre, si stima che la politica 2025-2027 di reintegro delle cessazioni dei tecnici di laboratorio, in continuità coi piani precedenti, impegnerà circa 21 punti organico, comprensivi delle risorse già destinati al turnover dei tecnici di laboratorio ai sensi della delibera del CdA n. 218/2023.

La ripartizione delle risorse è presentata in Tabella 26.

Tabella 26 - Distribuzione risorse 2025-2027

Distribuzione Risorse	Totale Punti organico	Politiche strategiche	Budget ordinario	
Docenti	117,47	35,24	82,23	di cui 50 riservati a Progressioni ad Associato
PTA	70,15	21,05	49,11	di cui 21,17 riservati a turnover tec laboratorio
Totale	187,63	56,29	131,34	

Le principali tappe di implementazione del piano 2025-2027 prevedono:

- assegnazione ai dipartimenti dei punti organico destinati al reclutamento del personale docente e determinazione delle linee a valere sul fondo budget di Ateneo: luglio 2025;
- determinazione delle linee di intervento del Piano 2025-2027 per il reclutamento di personale tecnico-amministrativo e allocazione delle risorse: luglio 2025;
- redazione e valutazione dei piani di reclutamento di Dipartimento: da settembre 2025;
- assestamento di piano: settembre 2026.

3.4. Piano triennale per la formazione del personale

3.4.1. Contesto di riferimento

Il Piano triennale per la Formazione del Personale 2025-2027 si configura come il documento programmatico che delinea gli interventi formativi attraverso i quali l'Ateneo supporta la crescita professionale e organizzativa e valorizza il proprio personale, in linea con gli obiettivi strategici dell'Ateneo (Piano Strategico di Ateneo 2023-2027).

Esso si inserisce all'interno del Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione, dialoga costantemente con i principali documenti programmatici di Ateneo, quali il Piano di Azioni HRS4R, il Gender Equality Plan e la Carta degli Impegni di Sostenibilità e quelli relativi alla sostenibilità economica, patrimoniale e finanziaria dell'Ateneo e recepisce le indicazioni contenute nelle direttive ministeriali in tema di formazione.

Il Piano 2025-2027, in continuità con i Piani precedenti, mantiene l'impegno verso lo sviluppo professionale e il coinvolgimento di tutto il personale nelle attività formative e introduce linee di intervento innovative che riflettono le mutate esigenze dell'Ateneo e del contesto universitario più ampio e internazionale:

- modello di gestione della formazione per competenze;
- potenziamento delle competenze linguistiche del personale;
- sviluppo delle digital skill;
- creazione di linee guida comuni per orientare i processi formativi;
- valorizzazione del personale docente.

Il Piano 2025-2027 si propone pertanto di rispondere in modo più mirato e flessibile alle esigenze di un contesto universitario in rapida evoluzione, preparando il personale ad affrontare le sfide future con competenza e innovazione.

Il catalogo delle iniziative formative organizzate dall'Area Risorse Umane è disponibile nella pagina [intranet](#) di Ateneo.

La Tabella 27 mette in evidenza i dati principali relativi al periodo 2022-2024.

Tabella 27 - Quadro sinottico iniziative formative 2022-2024 (dati al 30.10.2024).

Iniziative formative	2022	2023	2024
Iniziative formative	114	136	141
Ore erogate	1.504	1.523	1.645
PTA coinvolto	2.301	2.215	2.227
% PTA coinvolto	91%	84%	80%
Ore medie fruite dal PTA	41	26	21
Totale partecipazioni PTA	11.932	8.141	8.143
Budget impegnato	770.000 €	414.000 €	590.000 €

3.4.2. Linee di intervento della Formazione 2025-2027

3.4.2.1 Linea di intervento 1 - Modello di gestione della formazione per competenze

In coerenza con l'attività di definizione delle famiglie professionali e dei profili di ruolo presenti all'interno dell'Ateneo, diviene necessario allineare il modello di gestione della formazione e progettare gli interventi di sviluppo professionale in modo sempre più aderente alle specifiche competenze tecniche e trasversali richieste dai ruoli individuati.

Le famiglie professionali costituiscono dei raggruppamenti di profili professionali omogenei, che richiedono competenze simili e che operano su processi lavorativi affini. Diviene centrale pertanto elaborare un catalogo formativo differenziato per famiglia professionale e profilo di ruolo, funzionale a un efficace inserimento del personale neoassunto, all'aggiornamento del personale in servizio e a garantire percorsi di carriera finalizzati allo sviluppo professionale.

Modalità di attuazione

Le modalità di attuazione di questa linea di intervento riguarderanno prioritariamente i seguenti ambiti:

1. Formazione del personale neoassunto
2. Posizioni Organizzative
3. Famiglia professionale dei Servizi di laboratorio

1. Formazione del personale neoassunto

Nel corso del 2024 è stato avviato un progetto pilota per la formazione del personale neoassunto appartenente alle famiglie professionali della "Contabilità", "Didattica e Internazionalizzazione" e "Ricerca e Terza Missione". Attraverso il coinvolgimento di Dirigenti e Responsabili di I livello sono stati elaborati e organizzati incontri formativi mirati sulle 3 distinte famiglie professionali, articolati in moduli con contenuti tecnici specifici, complementari, trasversali e obbligatori. L'obiettivo è quello di ampliare la proposta formativa per il personale neoassunto progettando percorsi ad hoc per tutte le famiglie professionali previste dal modello di Ateneo.

2. Posizioni Organizzative

Al fine di supportare il percorso di crescita dei Responsabili di I livello di nuova nomina, proseguirà l'attività di progettazione di percorsi formativi mirati sulla conoscenza dei principali strumenti gestionali in linea con gli orientamenti organizzativi dell'Ateneo per favorire l'adozione di comportamenti agiti coerenti con il nuovo modello.

Ai percorsi di training già realizzati per Segretari di Dipartimento, Responsabili della Gestione Tecnica e Direttori Tecnici di Scuola, si affiancheranno ulteriori proposte formative per i Direttori di Ufficio dell'Amministrazione Centrale. Obiettivo dell'Ateneo è quello di costruire, e arricchire sempre più, uno scaffale formativo in cui proporre periodicamente tematiche di interesse manageriale e organizzativo, comuni alle posizioni di Responsabilità gestionale di I livello e contenuti di carattere più tecnico e caratterizzanti i diversi profili professionali.

Analogamente, parallelamente alla stesura dei profili professionali, verranno elaborati dei pacchetti formativi mirati sul ruolo dei Responsabili di II livello, con riferimento alle competenze sia tecniche sia trasversali previste.

3. Famiglia professionale dei Servizi di laboratorio

Parallelamente all'attività di organizzazione dei laboratori dei Dipartimenti di Ateneo (vedi paragrafo 3.2.2), è stata realizzata una prima analisi dei diversi profili professionali a cui ricondurre i tecnici di laboratorio, finalizzata a individuare i fabbisogni formativi trasversali al personale che opera nei laboratori dei diversi Dipartimenti. Col supporto dei Responsabili della Gestione Tecnica di Dipartimento, sono stati individuati [percorsi formativi](#) d'interesse comune in grado di rispondere alle particolari esigenze di chi lavora in laboratorio, sono stati definiti i percorsi formativi prioritari, le strategie di reclutamento della docenza, valutando sia risorse interne sia esterne, e delineati specifici portafogli formativi abilitanti per l'esecuzione di mansioni particolari. Il risultato dell'attività di analisi e progettazione realizzato si è concretizzato in un elenco strutturato di proposte formative che spaziano dall'analisi strumentale, alla statistica applicata, dall'informatica alla sicurezza. Per ogni tematica è stato individuato uno o più RGT di riferimento, esperti nella materia, che fungeranno da interlocutori per l'organizzazione dei percorsi formativi che saranno progressivamente realizzati nel corso del prossimo triennio.

3.4.2.2 Linea di intervento 2 - Potenziamento delle competenze linguistiche del personale

Lo sviluppo delle competenze linguistiche del personale tecnico-amministrativo costituisce una delle azioni di intervento previste dal Piano Strategico 2023–2027.

Modalità di attuazione

La proposta di formazione linguistica si articolerà attraverso 4 diversi strumenti:

1. Formazione online;
2. Percorso triennale in presenza di potenziamento delle competenze di speaking;
3. Staff Mobility for training;
4. Progetto ENGAGE internationally to act globally (ENGtag).

1. Formazione online

Dal 2019 l'Ateneo ha iniziato ad adottare strumenti di formazione linguistica in modalità e-learning volti a favorire lo sviluppo delle competenze linguistiche, sia nelle conoscenze di base sia nelle abilità avanzate, che hanno visto la partecipazione di oltre 1.000 tecnici-amministrativi. L'obiettivo per il triennio 2025-2027 è di garantire la disponibilità di percorsi di lingua inglese online, in modo da consentire al personale di poter sviluppare le conoscenze linguistiche su più livelli nel rispetto dei tempi e dei ritmi di apprendimento e degli impegni e delle esigenze individuali e di struttura.

2. Percorso triennale in presenza per potenziare le competenze di speaking

A partire dal 2025, in collaborazione con il Centro Linguistico di Ateneo, prenderà avvio un progetto triennale per potenziare le competenze linguistiche del personale tecnico-amministrativo, con focus sullo sviluppo della produzione orale, e finalizzato a migliorare la capacità di interagire efficacemente nel proprio ambiente lavorativo e con l'utenza. Al termine dell'intero percorso formativo sarà prevista la possibilità di sostenere un test di livello (Test di abilità linguistica – TAL) che valuterà l'effettivo miglioramento della preparazione linguistica dei partecipanti e permetterà, a chi supera il test, di ricevere un Open Badge.

3. Staff Mobility for Training

In linea con le attuali strategie nazionali, internazionali ed europee, l'Ateneo ritiene la mobilità del personale tecnico-amministrativo, in sinergia con la mobilità di studenti, docenti e ricercatori, essenziale per la crescita e l'innovazione del sistema della formazione nel suo complesso. L'Università di Padova, nell'ambito del programma Erasmus+, offre al proprio personale l'opportunità di svolgere un periodo di job shadowing all'estero presso gli Atenei partner, con l'obiettivo di favorire lo scambio di competenze, l'arricchimento culturale e sociale e soprattutto generare occasioni di confronto su metodologie amministrative e scambio di buone pratiche. Nonostante negli ultimi anni (2022-2024) l'interesse verso la mobilità del personale sia aumentata significativamente in Ateneo, il numero di tecnici-amministrativi coinvolto nel programma Erasmus+ è al momento ancora esiguo. Questo è dovuto a diversi fattori tra cui: limitata conoscenza del programma da parte del PTA; difficoltà nell'individuare, in autonomia, un partner estero presso il quale svolgere la formazione; fondi Erasmus+ limitati per questo tipo di mobilità; scarsa conoscenza della lingua veicolare; riconoscimento della mobilità ancora limitato.

Le azioni delineate per coinvolgere maggiormente il personale nelle attività di mobilità internazionale riguardano:

1. la promozione di una maggiore consapevolezza della dimensione internazionale dell'Ateneo tra il PTA, integrando le attuali iniziative di formazione per i neo-assunti e offrendo diversi momenti formativi/informativi sulle opportunità di mobilità all'estero. Si cercherà inoltre di sensibilizzare, in particolar modo, il personale con ruoli di responsabilità affinché possano coglierne il valore aggiunto e stimolare, a loro volta, il personale delle strutture di riferimento.
2. la diversificazione e il potenziamento delle opportunità di mobilità. In linea con le iniziative pilota avviate nel 2024, verranno promosse nuove forme di mobilità, complementari alla partecipazione

a staff week internazionali e attività di job shadowing. Inoltre, si continuerà a promuovere la formazione presso partner Arqus, con l'obiettivo di un sempre crescente coinvolgimento del PTA dell'Ateneo nell'Alleanza.

3. il pieno riconoscimento della mobilità del PTA nell'ambito del programma Erasmus+. La mobilità verrà riconosciuta come formazione esterna. Inoltre, l'Ateneo continuerà ad offrire un open badge a tutto il PTA che ha completato la mobilità.

4. Progetto ENGAGE internationally to act globally (ENGtag)

In un'ottica di diversificazione e potenziamento delle opportunità di mobilità, è stato lanciato il progetto "ENGAGE Internationally To Act Globally – ENGtag", iniziativa volta a promuovere l'internazionalizzazione dell'Ateneo e a migliorare le competenze linguistiche del personale tecnico-amministrativo.

Il progetto, sviluppato dall'Area Risorse Umane e dall'Area Relazioni Internazionali, prevede periodi di studio all'estero rivolti al personale tecnico-amministrativo con livello di competenza linguistica pari a B2, finalizzati al miglioramento della lingua inglese e allo scambio di competenze con colleghi di università europee.

All'iniziativa "pilota" realizzata nel 2024 presso l'Università di St Andrews (UK), partner strategico dell'Ateneo, seguiranno nel triennio 2025-2027 ulteriori proposte formative presso sedi di università partner, al fine di ampliare e consolidare la collaborazione esistente.

3.4.2.3 Linea di intervento 3 - Sviluppo delle competenze digitali e informatiche del personale

Lo sviluppo delle competenze digitali e informatiche di tutto il personale tecnico-amministrativo costituisce una delle azioni di intervento previste dal Piano Strategico 2023–2027. Gli ambiti su cui si focalizzeranno i principali interventi formativi spazieranno dai principali tool informatici per la gestione di documenti, l'organizzazione e l'elaborazione dei dati, all'utilizzo dell'intelligenza artificiale, fino allo sviluppo di una cultura della sicurezza informatica.

Modalità di attuazione

A partire dal 2023 l'Ateneo ha aderito al Progetto Syllabus per la formazione e lo sviluppo di nuove competenze del personale delle Pubbliche Amministrazioni, realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica, con l'obiettivo di potenziare e sviluppare le competenze del personale della Pubblica Amministrazione necessarie per cogliere gli obiettivi della transizione digitale definiti nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). La Tabella 28 riepiloga i dati principali sulla proposta formativa sulle digital skill e la relativa fruizione da parte del personale tecnico-amministrativo da giugno 2023 a ottobre 2024.

Tabella 28 - Progetto Syllabus

Progetto Syllabus – Percorsi sulle competenze digitali	N.
Corsi di formazione	36
Totale ore erogate	32
PTA coinvolto	412
Totale partecipazioni PTA	2.076

Nel prossimo triennio la proposta formativa verrà mantenuta e promossa ulteriormente tra il personale, con particolare riferimento agli aggiornamenti che saranno resi disponibili dalla piattaforma Syllabus.

Riprenderanno inoltre i percorsi formativi per lo studio e l'approfondimento dei principali pacchetti informatici di gestione di documenti, creazione di presentazioni e raccolta ed elaborazione dati, che saranno proposti principalmente in modalità elearning.

Nell'ambito del progetto "Information Security Management" coordinato dall'Area Servizi Informatici e Telematici, saranno inoltre organizzati percorsi di sviluppo della cultura della sicurezza delle informazioni finalizzati ad accrescere la consapevolezza e le competenze di tutto il personale riguardo ai rischi legati alla

sicurezza informatica, fornendo una formazione comune sulla cybersecurity. Per assicurare che il personale neoassunto sia subito allineato con le politiche di sicurezza dell'Ateneo, il percorso di onboarding sarà integrato con momenti formativi volti a trasmettere le conoscenze di base necessarie per lavorare in modo sicuro e garantire la protezione dei dati trattati nello svolgimento delle proprie funzioni. Infine, per le figure dirigenziali e i ruoli apicali, saranno previsti percorsi formativi dedicati e più approfonditi, che tengono conto delle specifiche responsabilità.

Nel 2025 saranno introdotti percorsi formativi volti a presentare le principali applicazioni dell'intelligenza artificiale nel contesto universitario. I dirigenti in particolare saranno coinvolti in iniziative a supporto dell'innovazione tecnologica, con particolare riferimento ai temi dell'intelligenza artificiale e dello sviluppo delle new digital skills.

3.4.2.4 Linea di intervento 4 - Creazione di linee guida comuni per orientare i processi formativi

L'Ateneo riconosce l'importanza di stabilire un quadro di riferimento chiaro e condiviso per la formazione del personale e creare un ambiente formativo coerente, trasparente e facilmente accessibile per tutti i dipendenti dell'Ateneo. In tal senso, nella pagina [intranet](#) dell'Amministrazione Centrale è già disponibile il catalogo delle iniziative formative di Ateneo e sono reperibili le principali informazioni inerenti le modalità di partecipazione e gli strumenti disponibili.

Modalità di attuazione

È prevista l'elaborazione di linee guida per la formazione con l'obiettivo di fornire un punto di riferimento per coloro che, all'interno dell'Ateneo, intendono avvalersi dello strumento della Formazione per lo sviluppo professionale del personale e per l'innalzamento del livello qualitativo dei servizi prestati dall'Ateneo.

Le linee guida avranno una duplice valenza, di orientamento per coloro che quotidianamente intervengono nella progettazione del Piano triennale della Formazione (Governance, Dirigenti, Responsabili di I livello, personale) e di indirizzo organizzativo e gestionale per tutti i destinatari individuati, attraverso una sintesi organica e trasparente degli strumenti disponibili e delle opportunità formative.

Un ulteriore obiettivo è quello di costruire una cornice comune all'interno della quale raccogliere in modo più sistematico e dare evidenza a tutte le iniziative formative organizzate e fruite dal personale, sia internamente all'Ateneo sia col supporto di partner specializzati.

3.4.2.5 Linea di intervento 5 - Valorizzazione del personale docente

Il Quadro europeo delle Competenze per i Ricercatori (ResearchComp) delinea l'importanza di sviluppare e rafforzare le competenze dei ricercatori, in particolare quelle trasversali, e sostenere la transizione dei ricercatori verso settori di impiego più ampi al di fuori del mondo accademico o verso la creazione di proprie start-up e l'innovazione. L'Ateneo di Padova si impegna pertanto nella promozione e organizzazione di attività di formazione per la crescita e lo sviluppo professionale e personale, coerentemente con la promozione di una cultura inclusiva e di una scienza paritaria, con particolare riferimento alle capacità dei ricercatori nella divulgazione efficace dei saperi e delle conoscenze, nell'imprenditorialità, nella proprietà intellettuale e nella brevettualità.

Modalità di attuazione

Le proposte formative saranno inizialmente progettate e realizzate in stretta collaborazione con l'Area Ricerca e Rapporti con le Imprese e l'Area Comunicazione e Marketing, a partire dalle competenze delineate all'interno dell'European Competence Framework For Researchers (approccio top down). Saranno valutate successivamente le modalità più adeguate per rilevare e dar seguito alle specifiche esigenze e/o interessi formativi del personale che sarà coinvolto nei percorsi.

3.4.3. Formazione Obbligatoria

Salute e Sicurezza sul Lavoro

Il Piano della Formazione acquisisce le iniziative previste dal documento “Proposta formativa sulla tutela della salute e della sicurezza in ambiente universitario”, redatto dal Servizio di Prevenzione e Protezione di Ateneo, che individua la formazione quale strumento per far conoscere e promuovere i comportamenti corretti da adottare per la tutela della salute personale e della collettività.

Il Piano prevede iniziative per la formazione:

- di base e sul rischio basso rivolte a tutto il personale e a tutti coloro che accedono a qualsiasi titolo alle Strutture di Ateneo (studenti, dottorandi, assegnisti, ecc);
- per il personale addetto a specifiche attività, quali ad esempio quelle che richiedono l'utilizzo di specifiche attrezzature, o relative alle squadre di emergenza;
- su rischi connessi ad attività lavorative specifiche e per i frequentatori di laboratorio;
- specifica per titolari di posizione organizzativa, per preposti, e per coloro che ricoprono specifici ruoli in ambito sicurezza (RLS e ASPP).

La programmazione e l'organizzazione delle attività formative si realizza attraverso una sinergia tra gli uffici preposti alla tutela della salute dei lavoratori e della sicurezza nei luoghi di lavoro, che individuano le esigenze formative del personale di Ateneo, e l'Area Risorse Umane.

La formazione in materia di salute e sicurezza coinvolge tutto il personale che opera all'interno dell'Ateneo, strutturato e non, compresi gli studenti, i dottorandi e gli specializzandi che accedono agli spazi universitari. Il catalogo formativo in materia di salute e sicurezza è disponibile nella pagina [intranet](#) dell'Amministrazione Centrale.

Considerata la numerosità del personale coinvolto nelle attività formative, la formazione e-learning asincrona costituisce uno strumento essenziale che consente di formare un numero elevato di personale nel rispetto di stringenti limiti temporali. A titolo di esempio nel corso del 2024 sono state complessivamente coinvolte, nei percorsi di formazione generale e rischio specifico online oltre 17.000 persone per un totale di oltre 25.000 partecipazioni.

L'Ateneo, così come già fatto negli anni passati, intende continuare, nei limiti consentiti dalla normativa vigente, a potenziare la formazione online, con particolare riferimento alla formazione generale, la formazione rischio basso e rischio alto, anche attraverso la collaborazione con partner specializzati nella conoscenza del contesto universitario.

Per quanto riguarda i percorsi formativi da svolgersi in presenza, il fabbisogno formativo viene segnalato senza soluzione di continuità dai Responsabili di Struttura attraverso una [procedura](#) aperta di rilevazione disponibile online (ad es. in materia di utilizzo di attrezzature o rischi specifici), o a cura dell'Ufficio Ambiente e Sicurezza (ad es. squadre di emergenza, RSPP e ASPP), consentendo di organizzare le edizioni necessarie nel momento in cui viene raggiunto un numero minimo di partecipanti.

Anticorruzione e Trasparenza

Il Piano della Formazione prevede tra la formazione obbligatoria iniziative formative in materia di anticorruzione e trasparenza. Queste iniziative sono progettate per sensibilizzare e formare il personale sui temi dell'etica, dell'integrità e della prevenzione dei fenomeni corruttivi.

Le iniziative proposte si articolano in due tipologie principali: interventi formativi di carattere generale e interventi formativi specifici. Gli interventi formativi di carattere generale sono rivolti a tutto il personale, indipendentemente dal ruolo ricoperto. Questi interventi mirano a diffondere una cultura della legalità e della trasparenza, fornendo al personale le conoscenze di base sui principi e sulle norme in materia di anticorruzione e trasparenza.

Oltre agli interventi formativi generali, il Piano della Formazione prevede anche interventi formativi più specifici, indirizzati a figure con ruoli organizzativi particolari o al personale impegnato in attività considerate a maggior rischio di fenomeni corruttivi. Questi interventi formativi specifici sono tipicamente realizzati attraverso l'iscrizione a percorsi formativi organizzati da Enti esterni specializzati, che offrono una formazione mirata e approfondita sulle tematiche di interesse.

La programmazione e l'organizzazione delle attività formative previste dal Piano della Formazione si realizza attraverso una stretta collaborazione tra il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e l'Area Risorse Umane dell'Università. Questa sinergia consente di identificare le esigenze formative specifiche, di selezionare i percorsi formativi più adeguati e di coordinare l'erogazione delle attività formative, garantendo che tutto il personale riceva la formazione necessaria.

L'obiettivo è quello di creare un ambiente di lavoro improntato alla trasparenza e all'integrità e promuovere una cultura organizzativa basata su integrità, etica e responsabilità.

3.5. Piano organizzativo Lavoro Agile (POLA)

Il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) individua le modalità attuative del lavoro agile e definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

L'Ateneo si è dotato nel corso degli anni di adeguati strumenti di regolamentazione per organizzare l'implementazione del lavoro agile nel contesto del Personale Tecnico e amministrativo. Nel corso del 2024, a seguito dell'approvazione del nuovo CCNL di comparto, è stato introdotto un Regolamento sul Lavoro a Distanza col fine di organizzare in unico documento le regole di applicazione del lavoro agile e del lavoro da remoto secondo quanto espresso nel nuovo CCNL. Nel 2024 sono stati attivati oltre 1.400 accordi individuali di lavoro agile e oltre 150 di telelavoro.

L'Ateneo ha pertanto definito le modalità organizzative del Lavoro Agile in un apposito regolamento, in vigore dal 1° gennaio 2025 e di cui vengono riepilogati di seguito gli elementi essenziali rilevanti ai fini del POLA:

- introdurre soluzioni organizzative per aumentare efficienza ed efficacia dei servizi;
- promuovere flessibilità, autonomia e responsabilità nel lavoro;
- favorire la conciliazione vita-lavoro;
- promuovere l'utilizzo di tecnologie e competenze digitali;
- sviluppare stili di vita sostenibili e ridurre l'impatto ambientale.

3.5.1. Soggetti, processi e strumenti del lavoro a distanza

Le disposizioni in materia di lavoro a distanza si applicano a tutto il personale tecnico amministrativo in servizio presso l'Università degli Studi di Padova, a tempo determinato e indeterminato, a tempo pieno o parziale – per quanto compatibile - e nel rispetto del principio di non discriminazione e di pari opportunità.

Sono escluse dal lavoro a distanza le attività che, per loro natura, prevedono l'obbligatorietà della presenza del lavoratore o che sono effettuate in turno o quelle che richiedono l'utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili.

L'accordo individuale è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova. Ai sensi della legge n. 81 del 2017, esso disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali dell'Amministrazione, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore che di norma vengono forniti dall'Amministrazione.

Per il personale a tempo pieno il numero massimo di giornate in cui la prestazione di lavoro può essere resa in modalità agile è di 2 giorni alla settimana o di 8 giorni al mese mentre in caso di Responsabili di I e II livello è di 1 giorno alla settimana o 4 al mese.

È stato introdotto per il personale che documenta gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, la possibilità dello svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza. Rientra nel campo di applicazione del presente comma il personale che si trova temporaneamente in condizioni di particolare necessità, non coperto da altre misure di conciliazione vita-lavoro, quali:

- a) lavoratrici in gravidanza, relativamente al periodo precedente quello del congedo di maternità obbligatorio;
- b) esigenze di accudimento dei figli sino al compimento del terzo anno di età;
- c) beneficiari di congedi in favore di donne vittime di violenza di genere di cui all'art. 24 D.Lgs. n. 80/2015 in quanto inseriti nei percorsi di protezione certificato;
- d) malattie il cui trattamento ostacoli significativamente la possibilità di lavorare in presenza, previa certificazione del Servizio di Medicina Preventiva dell'Ateneo;
- e) assistenza a familiari o affini entro il secondo grado con disabilità in situazione di gravità ai sensi dell'art. 3 comma 3 della legge n. 104/1992, o con patologia grave ai sensi del D.M. Sanità n. 329/1999, o con diagnosi di DSA (legge n. 170/2010), non conviventi con il dipendente;
- f) esigenze di accudimento dei figli dal compimento del terzo anno di età sino al compimento del quattordicesimo anno di età, in presenza di situazioni di particolare difficoltà.

La dotazione informatica necessaria nel lavoro in modalità a distanza è, di norma, fornita dall'Amministrazione. L'Amministrazione garantisce la sicurezza e il buon funzionamento degli strumenti assegnati in uso. L'Amministrazione provvede a rendere disponibili modalità e tecnologie idonee ad assicurare l'identificazione del personale dipendente in lavoro a distanza ed a consentire allo stesso l'accesso alla postazione informatica di lavoro e ai sistemi applicativi necessari allo svolgimento della propria attività.

Nel Portale di Ateneo (SIT) sono presenti i principali link utili alle procedure amministrative e gestionali (presenze/assenze, sistema documentale, sistema amministrativo-contabile, sistema di gestione richieste, helpdesk e ticketing) e ulteriori portali WEB di servizio contenenti procedure operative e documentazione di supporto. L'accesso alle risorse avviene tramite autenticazione di Ateneo (Single Sign On) e, per l'accesso alle risorse non esposte pubblicamente, tramite connessioni VPN (Virtual Private Network) o Virtual Desktop per garantire la sicurezza della trasmissione dati.

L'ampia adozione di Zoom Phone permette di mantenere la numerazione telefonica fissa, anche al di fuori dell'ufficio, espandendo inoltre le funzionalità avanzate di gestione delle telefonate e dei meeting. L'adozione di un modello collaborativo tramite i drive condivisi in cloud permette di ottenere una maggiore flessibilità in contesti esterni all'ufficio, senza richiedere ulteriori complicazioni per l'accesso ai documenti condivisi. Nel 2025 si prevede di proseguire nell'estensione di Zoom Phone agli utenti dell'Ateneo, mettere a regime l'uso di Google Drive a tutto il personale dell'Amministrazione Centrale, con particolare attenzione alla migrazione delle attuali aree locali di condivisione file verso Google Drive condivisi secondo l'organigramma, e consegnare/installare ulteriori notebook in sostituzione del PC fisso.

3.5.2. Riservatezza e protezione dei dati

Il personale è tenuto a custodire con diligenza la documentazione, i dati e le informazioni dell'Amministrazione utilizzati nello svolgimento della prestazione lavorativa; è inoltre tenuto al rispetto delle previsioni del Regolamento UE n. 679/2016 e del D.Lgs. n. 196/2003 in materia di privacy e protezione dei dati personali. Il personale, in qualità di soggetto autorizzato al trattamento dei dati personali, deve mettere in atto tutte le misure idonee a garantire che, durante lo svolgimento dell'attività lavorativa, i dati personali o i documenti contenenti dati personali o categorie particolari di dati, non siano accessibili a terzi non autorizzati a conoscere le informazioni. Nell'esecuzione della prestazione lavorativa in lavoro a distanza, il personale è tenuto al rispetto degli obblighi di riservatezza e ai doveri di comportamento previsti dal CCNL, dal D.P.R. n.62/2013, dal Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici e dal Codice di comportamento dell'Università degli Studi di Padova.

3.5.3. Programma di sviluppo del lavoro agile

L'adozione del nuovo Regolamento a partire dal 1° gennaio 2025 segna l'avvio di una nuova fase per il lavoro agile nell'Ateneo. L'area Risorse Umane monitorerà l'avvio e le successive fasi per garantire che gli obiettivi posti dalla sua introduzione siano effettivamente raggiunti ed eventualmente porre in essere aggiornamenti o modifiche che si rendessero di volta in volta necessari.

L'obiettivo in termini numerici di sviluppo del lavoro agile è che annualmente siano attivati almeno 1.400 accordi individuali di lavoro agile/remoto corrispondenti a circa il 50% del PTA.

Ulteriori sviluppi in ambito lavoro agile potranno essere valutati alla luce della imminente introduzione a inizio 2025 di un modello organizzativo dei laboratori di Ateneo che potrebbe consentire una più agevole identificazione di eventuali attività lavorabili da remoto senza impatti per l'utenza dei laboratori stessi e consentendo al personale che opera al loro interno di accedere ai benefici dell'adozione di questa modalità lavorativa.

3.5.4. Percorsi formativi per il personale

Relativamente alle iniziative formative per il personale, terminata la fase di formazione specifica collegata al periodo di avvio del lavoro agile, restano disponibili nel portale di Ateneo i programmi formazione in modalità e-learning sempre fruibili da parte degli utenti. A seguito dell'approvazione da parte degli organi di Ateneo del nuovo regolamento, sono state realizzate iniziative formative/informative per informare i responsabili sulle novità introdotte dal Regolamento e dal CCNL sulla materia del lavoro agile. Nel corso del 2025 è in programma l'erogazione di ulteriori contenuti formativi da fruire in modalità e-learning per acquisire/migliorare le competenze necessarie alla collaborazione in contesti lavorativi ove siano presenti collaboratori, colleghi o responsabili che svolgono la prestazione lavorativa a distanza. Questa formazione sarà rivolta a tutto il personale con specifiche in base al ruolo posseduto.

3.5.5. Strumenti di rilevazione e verifica periodica. Impatti interni ed esterni

Ogni struttura ha già disposizione un apposito cruscotto per il monitoraggio delle attività svolte da remoto dal dipendente. La rendicontazione è informatizzata sia per il lavoro agile che per il lavoro da remoto.

L'Amministrazione adegua progressivamente i propri sistemi di monitoraggio individuando idonei strumenti informatici e indicatori al fine di valutare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità delle attività svolte in modalità a distanza e sviluppa un piano di monitoraggio per valutare complessivamente gli impatti del lavoro a distanza sull'Organizzazione, sul benessere dei lavoratori e delle lavoratrici e sull'efficacia e la qualità dei servizi erogati.

Per la valutazione della produttività del personale dipendente che svolge le attività in modalità a distanza si applica il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato dall'Ateneo. La misurazione della soddisfazione degli utenti è incorporata nelle indagini periodiche svolte dall'Ateneo.

L'organizzazione del lavoro tramite strumenti di gestione quali il lavoro Agile o il lavoro da remoto determina inoltre impatti sulla sostenibilità la cui misurazione nei diversi ambiti è disponibile nell'apposito Rapporto per la sostenibilità di Ateneo presente nelle pagine web di Ateneo.

SEZIONE 4 MONITORAGGIO

4.1. Premessa

L'attività di monitoraggio riveste un'importanza cruciale all'interno del ciclo di pianificazione e controllo dell'Ateneo, ai fini del pieno conseguimento dei risultati, in termini di performance e di impatti.

Le Missioni istituzionali proprie dell'Ateneo e le attività funzionali al loro perseguimento investono ambiti diversi ma strettamente correlati tra loro, rendendo il monitoraggio specialistico e multidimensionale, rivolto agli utenti interni e agli stakeholder esterni. Le attività di monitoraggio si svolgono quindi con riferimento alla qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e impatto sociale; alla salute dell'Organizzazione e delle sue persone e risorse; al raggiungimento di alti livelli di efficienza ed efficacia dei servizi; alla sostenibilità ambientale e all'internazionalizzazione delle sue attività.

In questo senso l'attività di monitoraggio si esplicita, per l'Ateneo, nell'attuazione di una molteplicità di processi e nell'intervento di diversi attori.

In particolare, tra gli attori coinvolti, troviamo:

- il Presidio della qualità di Ateneo per la didattica, la ricerca e la terza missione al fine di assicurare gli standard di qualità in applicazione alle "Linee guida per il sistema di assicurazione della qualità negli Atenei" approvate da ANVUR n. 26;
- il Nucleo di Valutazione di Ateneo quale organismo incaricato di coordinare e condurre attività di monitoraggio e valutazione delle performance accademiche e organizzative;
- il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione, quali principali attori deputati al riesame del sistema di governo;
- Il Collegio dei Revisori dei conti.

Per quanto riguarda invece i processi coinvolti nel monitoraggio troviamo:

- il Sistema di Controllo Interno, che ha la finalità di fornire una valutazione accurata, puntuale e orientata a generare valore dei processi gestionali attraverso l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei rischi nel rispetto dei più alti standard di accountability, compliance e trasparenza;
- il riesame del Sistema di Governo,
- il sistema di monitoraggio del ciclo della performance secondo quanto previsto dal vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- il monitoraggio del Piano Strategico;
- il monitoraggio della soddisfazione degli stakeholder, tramite la realizzazione di indagini volte a rilevare la qualità dei servizi resi;
- il monitoraggio delle politiche previste a bilancio tramite l'introduzione di specifici indicatori per valutare gli effetti delle azioni stabilite in sede di approvazione degli equilibri di bilancio.

Di seguito vengono descritti i principali attori e meccanismi che impattano sul monitoraggio delle attività dell'Ateneo.

4.2. Il Presidio della qualità dell'Ateneo per la didattica, la ricerca e la terza missione

Il Presidio della Qualità dell'Ateneo (PQA) per le politiche di Assicurazione della Qualità (AQ) è stato istituito con il D.R. 3573 del 17 ottobre 2017, in accordo con le linee guida ANVUR in materia di Sistema AVA.

Il PQA ha funzioni di promozione della cultura della qualità, di consulenza agli organi di governo dell'Ateneo sulle tematiche dell'AQ, di sorveglianza e monitoraggio dei processi e degli indicatori di AQ, di promozione del miglioramento continuo della qualità e di supporto alle strutture dell'Ateneo nella gestione dei processi per l'AQ relativi alla didattica, alla ricerca e alla terza missione.

Il PQA è così composto:

- Coordinamento del Presidio della Qualità (Coordinamento del PQA);
- Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica (CPQD);
- Commissione per il Presidio della Qualità della Ricerca (CPQR);
- Commissione per il Presidio della Qualità della Terza Missione (CPQTM).

Il Presidio e le tre Commissioni rappresentano pertanto le strutture di riferimento nel monitoraggio dei processi di Assicurazione della Qualità delle principali Missioni istituzionali dell'Ateneo, avvalendosi di strutture tecniche di supporto per la raccolta e l'analisi degli indicatori previsti dal Sistema AVA.

Annualmente viene redatta una Relazione del Presidio della Qualità con l'obiettivo di fornire agli Organi accademici, oltre ad un esaustivo e puntuale elenco delle azioni svolte, anche una misurazione e una lettura critica della situazione, dei principali dati e della diffusione della qualità nell'Ateneo.

Nell'ambito delle iniziative di monitoraggio sono ricomprese anche le attività di verifica dell'attuazione dei Piani di Sviluppo della Ricerca (PTSR) e dei Piani di Sviluppo della Terza Missione (PTSTM) tramite indicatori specifici e con il supporto delle Commissioni per il presidio della Qualità della Ricerca e della Qualità della Terza Missione.

Per ulteriori dettagli si veda il documento relativo al Sistema di Assicurazione di Ateneo approvato dal PQA.

4.3. Il Nucleo di Valutazione di Ateneo

Il Nucleo di valutazione di Ateneo (NdV), raccordandosi con i competenti organismi nazionali, ha il compito di:

- verificare e valutare la qualità e l'efficacia dell'offerta didattica e dell'attività di ricerca;
- valutare le strutture e il personale, per promuovere il merito e il miglioramento della prestazione organizzativa e individuale;
- verificare la corretta gestione delle risorse pubbliche, nonché l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa.

Tali compiti sono stati rafforzati con la Legge n. 240/2010 di riforma del sistema universitario per cui è diventato l'organo di Ateneo responsabile della verifica della qualità della formazione e della ricerca assolvendo le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Mentre al Presidio della Qualità spetta l'attuazione delle azioni di controllo e verifica (monitoraggio) dell'Assicurazione della Qualità, il NdV ne definisce la metodologia generale e valuta l'AQ complessiva dell'Ateneo, monitorando periodicamente il funzionamento dei CdS e dei Dipartimenti attraverso l'analisi dei risultati, tramite anche il ricorso ad audizioni.

Per quanto riguarda il ciclo della Performance il Nucleo assolve le sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV):

- ex ante, quando il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) deve essere aggiornato annualmente e sottoposto al suo parere preventivo e vincolante;
- in itinere, in sede di monitoraggio degli obiettivi contenuti nel Piano Integrato;
- ex post, in sede di validazione della Relazione sulla performance come previsto dal D. Lgs. 150/09.

Il Nucleo valuta inoltre il funzionamento complessivo del sistema di valutazione del ciclo della performance, rendicontando tale attività in modo integrato all'interno della Relazione dei Nuclei prevista dal D. Lgs. 19/2012, art.14.

I compiti del Nucleo attengono quindi al presidio di un sistema di monitoraggio che consenta la valutazione della qualità, dell'efficacia e della trasparenza analizzando l'organizzazione e la gestione delle risorse umane, strumentali e fisiche.

4.4. Il Collegio dei Revisori dei conti

Al Collegio dei Revisori dei conti spetta il controllo sulla regolarità della gestione amministrativa e contabile dell'Università. È composto da tre componenti effettivi e due supplenti, tutti esterni all'Ateneo, individuati in

diversi modi: alcuni tra gli avvocati e i magistrati amministrativi e contabili dello Stato, alcuni designati dal Ministero dell'Economia e delle finanze, altri scelti dal Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca tra i propri dirigenti e funzionari.

4.5. Il Registro dei Controlli: Fondamento del Sistema di Controllo Interno dell'Ateneo (SCI)

In ottica di una efficace gestione dei rischi l'Ateneo ha effettuato una mappatura dei controlli di primo, secondo e terzo livello, in conformità a quanto previsto dal Sistema di *Risk Management*, definendo le azioni poste a presidio dei processi.

La mappatura si è basata sull'analisi dei Regolamenti interni e ha permesso di evidenziare i controlli esistenti, identificandone le modalità operative, gli strumenti adottati e i soggetti responsabili. Il lavoro ha visto il coinvolgimento di tutte le Aree dell'Amministrazione Centrale che hanno provveduto a compilare il Registro identificando i Regolamenti di pertinenza (o la normativa di riferimento) e le azioni poste in essere per monitorare il processo.

Un focus particolare è stato posto sugli output attesi, come documenti e report (o quanto altro previsto) necessari a garantire una visione completa e documentata dei risultati del sistema di controllo. Questo lavoro ha portato alla definizione delle "tre linee di difesa" che costituiscono lo scheletro del Sistema di Controllo Interno (SCI).

Pertanto il "Registro dei Controlli" garantisce una visione organica delle attività di monitoraggio poste su tutti i livelli e supporta il miglioramento continuo dell'Organizzazione.

Nel corso del 2025, l'Ateneo proseguirà l'attività di rafforzamento del Sistema di Controllo Interno con una serie di azioni strategiche basate sul Registro dei Controlli appena definito. Tra queste, sarà prioritario sottoporre il Registro all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, questo atto sancirà formalmente la sua adozione come strumento chiave per la *Governance*. In parallelo, si procederà alla nomina del nuovo Comitato di Controllo e Audit (CCA), che avrà il compito di guidare l'attuazione del sistema e di garantire la supervisione delle attività di audit interno.

Un'attenzione particolare sarà rivolta a:

- approfondire il rapporto tra controlli e ricadute gestionali, valutando come le attività di monitoraggio possano migliorare l'efficienza operativa e ridurre i rischi;
- migliorare le sinergie tra i livelli di controllo, promuovendo un maggiore coordinamento tra i controlli operativi, gestionali e di audit interno;
- mantenere il Registro dei Controlli come documento dinamico, garantendo aggiornamenti continui con il contributo di tutti i soggetti coinvolti. Questo processo includerà la verifica costante dell'organizzazione, l'identificazione degli output attesi e l'integrazione di dati consuntivi per migliorare l'efficacia del sistema;
- identificare i processi non coperti da controlli specifici, con un'analisi mirata che permetta di valutare i rischi residui e di proporre azioni correttive.

Il Registro dei Controlli sarà ulteriormente analizzato e integrato tenendo conto delle attività di presidio effettivamente implementate dalle Strutture, seguendo le linee guida approvate dal CCA (obiettivo AFIP_10 e obiettivo SD_1b).

Saranno inoltre valutate le azioni da implementare nell'ambito del Sistema di Controllo Interno a seguito della nomina del nuovo Comitato di Controllo e Audit che avverrà nei primi mesi del 2025.

4.5.1. L'Attività di antiriciclaggio in Ateneo

Nel corso del 2024, l'Ateneo ha condotto approfondite verifiche sui fornitori, conformemente a quanto stabilito nel Regolamento per la segnalazione di operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento al terrorismo (c.d. Regolamento Antiriciclaggio), e nel rispetto della normativa vigente.

Queste attività hanno avuto lo scopo di valutare eventuali situazioni di rischio legate a fenomeni di riciclaggio di denaro e finanziamento illecito. Le verifiche svolte non hanno evidenziato situazioni meritevoli di segnalazione alla UIF (Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia).

Per il 2025, l'Ateneo intende rafforzare ulteriormente queste iniziative, perseguendo l'obiettivo di consolidare il sistema di monitoraggio attraverso interventi mirati e strutturati, tra cui:

- analisi approfondita del campione fornitori;
- promozione della cultura dell'antiriciclaggio all'interno dell'Ateneo;
- incremento della frequenza e della sistematicità dei controlli.

Questi interventi sono finalizzati a rafforzare la sicurezza e l'integrità delle operazioni economiche, promuovendo al contempo una maggiore consapevolezza sui temi legati alla prevenzione del riciclaggio e del finanziamento illecito, in linea con i principi di trasparenza e responsabilità che ispirano le attività dell'Ateneo.

4.6. Il riesame del Sistema di Governo

Secondo quanto stabilito dalle linee guida pubblicate da ANVUR con riferimento al sistema AVA 3 *“Per Sistema di Governo si intende non solo l'insieme di Organi di Governo definiti nella legge 240/2010 (Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei Revisori dei Conti, Nucleo di Valutazione, Direttore Generale), ma anche altri organi/organismi, comunque denominati, eventualmente individuati dall'Ateneo nello Statuto, nel Regolamento Generale di Ateneo e/o in altre Delibere di Ateneo. Il Sistema di Governo fa anche riferimento alle deleghe e ai mandati attribuiti dal Rettore ai prorettori/delegati al fine di favorire l'attuazione delle politiche e delle strategie di Ateneo. Il sistema di governo e di gestione delle attività e delle relative prestazioni deve essere coerente con la missione, la visione, la pianificazione strategica e operativa, le risorse disponibili, i bisogni e le aspettative dei portatori di interesse più significativi”*.

Sempre ANVUR, nel punto di attenzione A.4 del modello per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio, stabilisce che *“il Riesame consiste nell'insieme delle attività svolte dal Sistema di Governo con il supporto del Presidio della Qualità e del Nucleo di Valutazione, ciascuno per le proprie competenze, per determinare l'idoneità, l'adequatezza e l'efficacia del Sistema di Governo nell'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ateneo e nel conseguimento degli obiettivi stabiliti”*.

I principali strumenti individuati per il riesame annuale del sistema di governo dell'Ateneo sono i seguenti:

- a) la Relazione Unica di Ateneo;
- b) la Relazione del Presidio della Qualità di Ateneo;
- c) il Bilancio di esercizio e suoi allegati.

Sulla base di risultati e delle osservazioni contenute in questi documenti vengono individuate azioni per la modifica di alcuni aspetti del sistema di governo dell'Ateneo, per dare seguito operativo a processi di riforma già iniziati e per consentire alle strutture di disporre di strumenti più chiari e semplici, che consentano di allineare maggiormente le varie programmazioni alla programmazione strategica di Ateneo.

4.7. Monitoraggio del ciclo della performance

Il monitoraggio del ciclo della performance ed in particolare degli obiettivi assegnati ai vari livelli dell'organizzazione viene effettuato, ai sensi dell'art. 6 e 10, comma 1 – lettera b) del D. Lgs. 150/2009, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP).

La fase di monitoraggio degli obiettivi costituisce, assieme alla pianificazione, alla misurazione, alla valutazione e rendicontazione uno degli architravi su cui poggia il ciclo della performance dell'Ateneo.

La fase di monitoraggio prevede un confronto tra risultati attesi e risultati conseguiti in itinere. Il monitoraggio è essenziale per innescare i meccanismi di feedback e feedforward che sono alla base, rispettivamente, dei processi di miglioramento e di un'eventuale revisione e aggiornamento degli obiettivi.

Il monitoraggio degli obiettivi contenuti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione viene realizzato dal superiore gerarchico sulla base della raccolta e dell'analisi delle schede istruttorie di monitoraggio presentate dai soggetti assegnatari. Il monitoraggio viene effettuato nel periodo 1 giugno - 31 agosto di ogni anno e trasmesso al Nucleo di Valutazione entro il 15 settembre, con una relazione del Direttore Generale contenente eventuali proposte di assestamento da sottoporre al Consiglio di Amministrazione, se di impatto rilevante rispetto alla programmazione, o da approvare con decreto del Direttore Generale qualora si tratti di assestamenti marginali.

Nel periodo compreso tra il 1 giugno e il 30 settembre di ogni anno è previsto, per gli obiettivi assegnati al personale non presenti nel PIAO, un momento di verifica formale circa il grado di raggiungimento, onde procedere, qualora se ne ravvisasse la necessità, ad una revisione degli stessi.

Per ulteriori informazioni è possibile consultare la sezione Monitoraggio all'interno del SMVP all'indirizzo <https://www.unipd.it/trasparenza/performance>.

4.8. Monitoraggio del Piano Strategico

Come indicato all'interno del Piano Strategico, la valutazione del raggiungimento degli obiettivi è analizzata su tre livelli mediante:

- indicatori di posizionamento strategico di Ateneo ;
- indicatori sintetici di Ambito;
- indicatori di Obiettivo misurati attraverso specifiche metriche.

Le misurazioni degli indicatori sono indicate annualmente all'interno della Relazione Unica di Ateneo.

Conformemente a quanto richiesto dal Sistema di Assicurazione di Qualità, l'Ateneo ha stabilito il riesame, con cadenza annuale, dello stato di avanzamento delle azioni definite nel Piano strategico, nell'ottica di un adeguamento continuo, dovuto a cambiamenti esterni ed interni che possano essere rilevanti per il raggiungimento dei propri obiettivi, in un contesto in rapida evoluzione.

4.9. Monitoraggio della soddisfazione degli stakeholder

L'Università di Padova è da sempre attenta alla rilevazione della soddisfazione degli utenti esterni ed interni e si adopera affinché il rapporto di trasparenza e fiducia con gli stakeholder sia alimentato dalla disponibilità continua di informazioni relative ad un'efficace erogazione dei servizi, alle strutture, all'istituzione nel suo complesso e al suo funzionamento.

I risultati delle indagini di Customer Satisfaction sono annualmente riportati nella [Relazione Unica di Ateneo](#).

Le indagini di Customer Satisfaction relative al progetto Good Practice, al Sistema Bibliotecario di Ateneo e all'Help Desk dell'Amministrazione Centrale hanno ricadute sulla valutazione della performance del personale dirigente e tecnico-amministrativo (Ambito 1a - Qualità dei servizi resi), come previsto dal vigente SMVP. Le indagini, svolte con cadenza annuale, sono riportate in Tabella 29.

Tabella 29 - Indagini di Customer Satisfaction con effetti sulla valutazione della performance del personale

Strutture	Indagini Good Practice	Rilevazione Help Desk	Altre indagini di CS
Aree dell'Amministrazione Centrale	✓	✓	
Dipartimento	✓		
Polo	✓		
Centro	✓		
Scuola	✓		
Biblioteche	✓		✓

Fonte: Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Oltre alle indagini riportate vengono annualmente condotte:

- le rilevazioni delle opinioni delle studentesse e degli studenti sulle attività didattiche e di chi ha conseguito il titolo. Queste indagini rientrano nei processi necessari per l'accreditamento dei corsi di studio e delle sedi (L. 240/2010, D. Lgs. 19/2012, DD.MM. 47/2013, 1059/2013, 6/2019, 8/2021), secondo le indicazioni ANVUR.
- l'indagine sul Profilo dei laureati, svolta tramite il Consorzio Almalaurea che coinvolge i laureandi che hanno ottenuto il titolo con l'obiettivo di indagare tre aspetti: soddisfazione complessiva per Corso di Studio svolto, aspetti organizzativi e adeguatezza delle infrastrutture didattiche.

I risultati delle indagini volte alla autovalutazione della didattica vengono presentati, analizzati e commentati a diversi livelli: dai Consigli di Corso di Studio, di Dipartimento e di Scuola, fino ai Gruppi per l'accreditamento e la valutazione (GAV), le Commissioni paritetiche docenti-studenti (CPDS), la Commissione per il Presidio della Qualità della didattica (CPQD) e il Nucleo di Valutazione. A queste riflessioni collettive conseguono delle azioni mirate al miglioramento della qualità della didattica, cui si aggiungono, da parte della CPQD, delle azioni volte ad aumentare l'efficienza del sistema di valutazione e la diffusione della cultura della valutazione in Ateneo.

4.10. Il monitoraggio delle Politiche di Ateneo

Di seguito vengono proposti alcuni indicatori per il monitoraggio dell'attuazione e dell'efficacia delle Politiche di Ateneo, che verranno monitorati e valutati nella fase di predisposizione del Bilancio Unico di Previsione di Ateneo al fine di stabilirne la continuità o meno nei prossimi esercizi (Tabella 30).

Tabella 30 - Politiche di Ateneo per obiettivo strategico e indicatore di monitoraggio

POLITICHE di ATENEO	2025	2026	2027	Obiettivo strategico	Indicatore
Ambito strategico: DIDATTICA					
Borse DSU su fondi BU	7.400.000	7.400.000	7.400.000	DID_08 Promuovere politiche ed interventi che favoriscano il diritto allo studio	DID_08_pa_a: Rapporto tra la media dei CFU conseguiti nell'anno t dagli studenti che hanno usufruito di borse di studio finanziate dall'Ateneo nell'a.a. t-1/t e la media dei CFU conseguiti dagli studenti seppur idonei che non hanno usufruito di borse di studio di Ateneo DID_08_pa_b: tasso di abbandono degli studenti idonei senza borsa rispetto agli studenti idonei con borsa
Borse dottorato e budget ricerca su fondi BU	6.280.000	6.780.000	7.930.000	DID_03 Migliorare l'attrattività dei corsi di studio, di dottorato, di master, di perfezionamento e di specializzazione	DID_03_b - Proporzione di iscritti ai corsi di dottorato, perfezionamento e master non laureati presso l'università di Padova DID_03_pa_a Punteggio medio di ammissione normalizzato dei vincitori di una borsa di Ateneo o Ateneo co-fin DID_03_pa_b Rapporto medio tra candidati e borse di Ateneo o Ateneo co-fin
Orientamento e tutorato	640.000	640.000	640.000	DID_01 Favorire il miglioramento della didattica	DID_01_pa_a: Percentuale di studenti che proseguono nel II anno dello stesso cds DID_01_pa_b: Percentuale di abbandoni del CdS dopo N+1 anni, dove N è la durata normale del corso
Sostegni economici e inclusione studenti	315.000	315.000	315.000	DID_08 Promuovere politiche ed interventi che favoriscano il diritto allo studio	DID_08_pa_c: Numero beneficiari di interventi di sostegno economico
Teaching4Learning (T4L)	150.000	150.000	150.000	DID_02 Favorire l'innovazione nelle metodologie di insegnamento e l'aggiornamento dei contenuti	DID_02_a Proporzione di insegnamenti che utilizzano strumenti di didattica innovativa (con approfondimento relativamente agli strumenti più utilizzati).
Miglioramento didattica		900.000	900.000	DID_02 Favorire l'innovazione nelle metodologie di insegnamento e l'aggiornamento dei contenuti	DID_02_pa: Valutazione della qualità della didattica da parte degli studenti
Borse Scuole Specializzazione non sanitarie	364.000	326.000	232.000	DID_03 Migliorare l'attrattività dei corsi di studio, di dottorato, di master, di perfezionamento e di specializzazione	DID_03_pa: numero di scuole con un rapporto tra candidati e borse minore di 2
Progetti innovativi e Iniziative Culturali Studenti	350.000	350.000	350.000	DID_04 Favorire lo sviluppo delle competenze trasversali e interdisciplinari	DID_04_pa - Numero dei cds a cui sono iscritti gli studenti garanti delle iniziative finanziate rispetto al Numero totale di cds
Totale Ambito strategico: DIDATTICA	15.499.000	16.861.000	17.917.000		

POLITICHE di ATENEO	2025	2026	2027	Obiettivo strategico	Indicatore
Ambito strategico: RICERCA					
BIRD	15.000.000	15.000.000	15.000.000	RIC_01 Promuovere l'eccellenza scientifica e la multidisciplinarietà nella ricerca	RIC_02_a - Acquisizione di fondi di ricerca competitivi nazionali Ammontare dei Finanziamenti da bandi competitivi nazionali, pro capite
					RIC_02_b - Acquisizione di fondi di ricerca competitivi internazionali, pro capite
Bandi STARS	3.820.000	4.656.000	3.792.000	RIC_02 Incrementare la capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca	RIC_02_pa_a: Capacità di acquisizione di fondi competitivi dei docenti coinvolti nelle passate edizioni (rispetto ai ricercatori non vincitori)
					RIC_02_pa_b: Stabilizzazione degli assegnisti vincitori di bandi STARS
					RIC_02_pa_c: Percentuale di vincitori degli ultimi 3 bandi STARS che sono Principal Investigator in una Call ERC (di cui vincitori)
Bandi SoE Seal of Excellence	1.225.000	1.850.000	1.850.000	RIC_02 Incrementare la capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca	RIC_02_pa_d: Stabilizzazione degli assegnisti vincitori di bandi MSCA
Supporto all'attività di ricerca (tecnologi)	1.130.000	1.030.000	780.000	RIC_04 Potenziare le infrastrutture di ricerca e i servizi alla ricerca	RIC_04_b - Supporto tecnico alla ricerca - Numero di tecnologhe/gi di ricerca e di tecnici di laboratorio in servizio al 31/12
Progetto Open access	500.000	500.000	500.000	RIC_04 Potenziare le infrastrutture di ricerca e i servizi alla ricerca	RIC_04_pa_a: Percentuale di risparmio medio rispetto al costo pieno per APC (article processing charges) proposto dall'editore nel 2023 (varia in base disciplina/rivista)
Totale Ambito strategico: RICERCA	21.675.000	23.036.000	21.922.000		
Ambito strategico: TERZA MISSIONE E IMPATTO SOCIALE					
Terza Missione di Ateneo	750.000	1.750.000	1.750.000	TM_01 Promuovere la cultura della terza missione e valorizzare la responsabilità e l'impatto sociale dell'Ateneo a livello locale nazionale e internazionale, con particolare attenzione alla vulnerabilità sociale	TM_01_pa_b: 1) Numero di eventi (su BIRD) 2) Numero di partecipanti (su BIRD) 3) Visibilità sulle testate giornalistiche anche online a carattere nazionale ed internazionale

POLITICHE di ATENEO	2025	2026	2027	Obiettivo strategico	Indicatore
Trasferimento tecnologico e rapporti con le imprese	300.000	300.000	300.000	TM_04 Favorire e consolidare il trasferimento tecnologico, la brevettabilità dei risultati della ricerca e l'utilizzo dei brevetti e del know how scientifico	TM_04_pa_a: Risorse derivanti dalla valorizzazione dei brevetti realizzata da Unismart nell'anno di riferimento
					TM_04_pa_b: 1) Numero di progetti presentati in risposta al bando Uni-impresa 2) rapporto tra cofinanziamento assicurato dai partner e finanziamento UNIPD nei progetti Uni-impresa
					TM_03_pa: 1) valore della produzione medio annuale di tutti gli spin-off attivi 2) Progetto C-Lab: Numero studentesse e studenti che presentano domanda di partecipazione
Museo della Natura e dell'Uomo (MNU)	500.000	500.000	500.000	TM_05 Rendere i musei universitari luoghi inclusivi per la condivisione del sapere e favorire l'accesso al patrimonio storico-artistico-culturale dell'Ateneo, inclusi i servizi bibliotecari	TM_05_a - Visitatori dei siti museali e culturali di Ateneo (limitatamente al MNU)
Interventi di valorizzazione del Patrimonio Artistico e Culturale di Ateneo	50.000	50.000	50.000	TM_05 Rendere i musei universitari luoghi inclusivi per la condivisione del sapere e favorire l'accesso al patrimonio storico-artistico-culturale dell'Ateneo, inclusi i servizi bibliotecari	TM_05_pa_a - Visitatori dei siti museali e culturali di Ateneo gestiti direttamente dal CAM
Universa	250.000	250.000	250.000	TM_01 Promuovere la cultura della terza missione e valorizzare la responsabilità e l'impatto sociale dell'Ateneo a livello locale nazionale e internazionale, con particolare attenzione alla vulnerabilità sociale	TM_05_pa_b 1) n. utenti coinvolti in presenza/online in un anno nel palinsesto 2) n. delle attività e dei format crossmediali proposti nel palinsesto rispetto al n. di stand installati Science4All 3) n. di feedback raccolti sulle tre manifestazioni del palinsesto e qualità dell'esperienza percepita dal pubblico (feedback positivo)
Progetto Life long learning	150.000	150.000	150.000	TM_02 Promuovere strategie e azioni volte a diminuire la discrepanza delle competenze dei professionisti rispetto alle richieste del mercato, del territorio e del mondo della scuola	TM_02_pa 1) Numero di corsi visibili sulla piattaforma di Ateneo 2) Numero iscritti ai corsi post-lauream (corsi di alta formazione, apprendimento permanente, curriculari) 3) Numero di utenti paganti
Totale Ambito strategico: TERZA MISSIONE E IMPATTO SOCIALE	2.000.000	3.000.000	3.000.000		

POLITICHE di ATENEO	2025	2026	2027	Obiettivo strategico	Indicatore
Ambito strategico: INTERNAZIONALIZZAZIONE					
Internazionalizzazione e programmi di mobilità	4.947.800	4.947.800	4.947.800	INT_01 Rendere i corsi di studio e di dottorato ambienti di apprendimento aperti e internazionali	INT_01_d - Proporzione di laureati entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero
Supporto agli studenti e alle studentesse internazionali (visti e permessi di soggiorno)	60.000	60.000	60.000	INT_01 Rendere i corsi di studio e di dottorato ambienti di apprendimento aperti e internazionali	INT_01_pa_a: Numerosità delle urgenze gestite per finalità accademiche (gestione delle pratiche trasmesse alla Questura)
Contributo corsi di studio lingua veicolare	1.290.500	1.345.000	1.292.500	INT_01 Rendere i corsi di studio e di dottorato ambienti di apprendimento aperti e internazionali	INT_01_c - Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea, laurea magistrale e di Dottorato che hanno conseguito il titolo di studio di accesso all'estero;
					INT_01_pa_b: Qualità del corso di studio internazionale percepita dagli studenti rispetto alla qualità percepita dei corsi di studio non internazionali nella Macroarea 1 (Scienze della matematica, scienze fisiche, dell'informazione e della comunicazione, ingegneria e scienze della terra)
					INT_01_pa_b: Qualità del corso di studio internazionale percepita dagli studenti rispetto alla qualità percepita dei corsi di studio non internazionali nella Macroarea 2 (Scienze della vita)
					INT_01_pa_b: Qualità del corso di studio internazionale percepita dagli studenti rispetto alla qualità percepita dei corsi di studio non internazionali nella Macroarea 3 (Scienze umane e sociali)
Supporto amministrativo corsi di studio internazionali	842.000	880.000	880.000	INT_01 Rendere i corsi di studio e di dottorato ambienti di apprendimento aperti e internazionali	INT_01_pa_c: performance degli studenti internazionali rispetto agli studenti italiani nei medesimi corsi di studio (numero cfu conseguiti)
Supporto alla diffusione delle competenze linguistiche del personale tecnico-amministrativo	170.000	170.000	170.000	INT_01 Rendere i corsi di studio e di dottorato ambienti di apprendimento aperti e internazionali	INT_01_pa_d: a) Numero di studenti e studentesse internazionali che partecipano ai corsi di italiano b) Numero di personale tecnico ed amministrativo che acquisisce una certificazione C1

POLITICHE di ATENEO	2025	2026	2027	Obiettivo strategico	Indicatore
Adesione in partnership a Reti europee	120.000	120.000	120.000	INT_02 Incrementare la reputazione dell'Ateneo come centro di eccellenza a livello internazionale	INT_02_pa: adesione in partnership delle reti europee per la ricerca come disposto dalle delibere del Consiglio di Amministrazione
Totale Ambito strategico: INTERNAZIONALIZZAZIONE	7.430.300	7.522.800	7.470.300		
Ambito strategico: PERSONE E RISORSE					
Valorizzazione PTA e Progressione tra le Aree ex art. 92 CCNL 2019-2021	2.765.000	2.265.000	2.265.000	PER_01 Promuovere il reclutamento e le progressioni di carriera secondo il merito al fine di supportare la realizzazione delle aspirazioni professionali delle persone e lo sviluppo dell'Ateneo	PER_01_pa_a Numero progressioni effettuate
Interventi di benessere e contributi per attività sportive/ricreative a beneficio della comunità accademica	850.000	850.000	850.000	PER_02 Potenziare i servizi per il benessere delle studentesse, degli studenti e del personale di Ateneo	PER_02_a - Numero di persone (studentesse, studenti e personale di Ateneo) che accedono ai servizi e alle iniziative di benessere e sport
Interventi a supporto del benessere degli studenti e delle studentesse e del personale tecnico ed amministrativo	580.000	580.000	580.000	PER_02 Potenziare i servizi per il benessere delle studentesse, degli studenti e del personale di Ateneo	PER_02_pa: Numero di persone (studentesse, studenti e personale di Ateneo) che hanno usufruito del servizio di assistenza psicologico
					PER_02_b: Numero di prestazioni di counseling erogate a studentesse, studenti e personale di Ateneo nell'a.s.
Formazione del personale docente e del personale tecnico-amministrativo	600.000	600.000	600.000	PER_05 Favorire la transizione digitale e promuovere le abilità digitali del personale	PER_05_a - Attività formativa sulle competenze digitali del personale tecnico amministrativo: ore procapite di formazione sulle competenze digitali fruite dal personale
Task force reclutamento docenti e PTA	200.000	150.000	100.000	PER_01 Promuovere il reclutamento e le progressioni di carriera secondo il merito al fine di supportare la realizzazione delle aspirazioni professionali delle persone e lo sviluppo dell'Ateneo	PER_01_pa_b: Numero di procedure di concorso gestiti nell'anno (PTA e DOCENTI)
Interventi a favore della parità di genere	120.600	120.600	120.600	PER_04 Promuovere la parità di genere ed una cultura inclusiva	PER_04_pa - Incremento di professoresses ordinarie e associate (media triennale)
Totale Ambito strategico: PERSONE E RISORSE	5.115.600	4.565.600	4.515.600		

POLITICHE di ATENEO	2025	2026	2027	Obiettivo strategico	Indicatore
Ambito strategico: SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE					
Sostenibilità ambientale	5.401.000	1.725.000	1.825.000	SOS_03 Monitorare e migliorare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse ambientali	MEDIA DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEI SEGUENTI INDICATORI STRATEGICI SOS_03_pa: Indicatore di sintesi dei seguenti 4 indicatori del Piano Strategico (raggiungimento rispetto al target): SOS_02_b - Produzione ed utilizzo di energia da fonti rinnovabili SOS_02_c - Riduzione delle emissioni di gas serra dell'Ateneo e dell'impronta ambientale SOS_03_a - Riduzione del consumo di acqua SOS_04_a - Iniziative a favore della mobilità sostenibile
Totale Ambito strategico: SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE	5.401.000	1.725.000	1.825.000		
Totale POLITICHE di Ateneo	57.120.900	56.710.400	56.649.900		

Nella descrizione dell'indicatore il suffisso pa identifica gli indicatori specifici per la misurazione delle politiche di Ateneo, mentre gli altri sono indicatori utilizzati per la misurazione degli obiettivi strategici.

Fonte: Unipd – Ufficio Controllo di gestione

Appendice 1 Riferimenti normativi

Indicazioni del D. Lgs. 150/2009 per la gestione del ciclo della performance

Linee Guida dell'ANVUR in tema di gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio

Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica in tema di valutazione della performance

Linee guida dell'ANVUR per il sistema di assicurazione della qualità negli Atenei, (Delibera del Consiglio Direttivo n. 26 del 13 febbraio 2023) che forniscono i requisiti per la costruzione del Sistema di Assicurazione della Qualità negli Atenei e offrono indicazioni operative

Disposizioni del D. Lgs. n. 74/2017 in base alle quali è stato adottato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) approvato dal Consiglio di Amministrazione, previo parere positivo del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo

Disposizioni dell'A.N.AC e dei contenuti del Piano Nazionale Anti Corruzione in tema di obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza

Disposizioni dell'art. 14, c. 1, della L. n. 124/2015, ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile e delle seguenti "Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA e indicatori di performance)" di cui al D.M. 9 dicembre 2020 del Ministro della Pubblica Amministrazione

Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 24 marzo 2023 in materia di "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

Circolare n. 1 del 3 gennaio 2024 del Ministero dell'Economia e delle Finanze recante "Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni" in attuazione all'art. 4 bis del decreto Legge n. 13 del 24 febbraio 2023

"Linee guida per il sistema di assicurazione della qualità negli Atenei", approvate con Delibera del Consiglio Direttivo dell'ANVUR n. 26 del 13 febbraio 2023 che forniscono i requisiti per la costruzione del Sistema di Assicurazione della Qualità negli Atenei e offrono indicazioni operative nelle aree ritenute importanti

Iniziative legate all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) con particolare attenzione ai progetti PNRR-MUR ai quali l'Ateneo partecipa attivamente

Indicazioni dell'Agenzia per l'Italia Digitale AgID focalizzate all'implementazione di servizi, piattaforme e processi digitalizzati

Direttiva del Ministero per la Pubblica Amministrazione avente oggetto la "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti" del 14 gennaio 2025

Allegati

Allegato 1: Obiettivi strategici per stakeholder e obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile

Allegato 2: Indicatori strategici, target e fonti

Allegato 3: Obiettivi del Direttore Generale

Allegato 4: Obiettivi delle Aree dirigenziali

Allegato 5: Obiettivi delle Strutture

Allegato 6: Azioni Unipd correlate a linee di azione Agid - Aggiornamento 2025

Allegato 7: Azioni specifiche Unipd PTD - Aggiornamento 2025

Allegato 8: Obblighi di Trasparenza

Allegato 9: Piano di azioni positive 2025-27