



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

# Piano integrato della Performance

## 2019-2021





**Direzione Generale**

**Area Finanza e Programmazione**

**Ufficio Controllo di Gestione**

## Sommario

1.	Introduzione .....	4
2.	Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini .....	6
2.1.	Missione e Visione: i valori dell'Università di Padova.....	6
2.2.	L'Amministrazione: dati di sintesi .....	7
2.3.	Informazioni sull'organizzazione.....	11
3.	Analisi del contesto .....	21
4.	Inquadramento strategico.....	27
4.1.	Obiettivi strategici dell'Università di Padova.....	27
4.1.1.	L'azione strategica integrata.....	29
4.1.2.	Obiettivi strategici per le strutture .....	30
5.	Piani e Programmi.....	33
5.1.	Le Politiche della Qualità .....	33
5.2.	La Programmazione triennale 2016-2018 .....	36
5.3.	La programmazione triennale del Personale.....	38
5.4.	Il programma triennale delle opere pubbliche 2019-2021 .....	40
5.5.	Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2019-2021 .....	41
5.5.1.	Analisi e gestione del rischio corruzione .....	42
5.5.2.	Comunicazione e trasparenza.....	43
5.6.	La Carta degli impegni di sostenibilità 2018-2022.....	44
6.	Raccordo tra obiettivi strategici ed equilibri di bilancio .....	46
6.1.	Risorse per la strategia ed equilibri .....	46
6.2.	Le risorse umane e infrastrutturali .....	51
6.2.1.	Le risorse umane .....	51
6.2.2.	Le risorse infrastrutturali .....	55
6.3.	Le risorse alle strutture: BIRD-BIFeD .....	56
7.	La performance .....	59
7.1.	La performance organizzativa .....	60
7.2.	La performance individuale.....	62

8.	Gli obiettivi del Direttore Generale .....	62
9.	Gli Obiettivi delle Strutture amministrative .....	63
9.1.	Obiettivi assegnati ai dirigenti .....	63
9.2.	Obiettivi trasversali per i Segretari di Dipartimento .....	65
9.3.	Obiettivi per i Direttori degli Uffici.....	65
10.	Valutazione e incentivazione .....	66
10.1.	Personale dirigenziale .....	66
10.2.	Personale tecnico amministrativo.....	66
11.	Allegati .....	67

## 1. Introduzione

Il Piano Integrato delle Performance è il documento programmatico con il quale l'Ateneo definisce gli obiettivi, gli indicatori e i target sui cui si basano la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance organizzativa ed individuale.

L'integrazione rappresenta uno dei principi raccomandati da ANVUR a tutti gli Atenei per la predisposizione dei propri Piani. Con il documento *“Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della performance delle università statali italiane”* (Luglio 2015) l'ANVUR invita, infatti, gli Atenei a riconsiderare il ciclo della performance secondo un'ottica integrata non solo da un punto di vista formale (redazione dei documenti previsti dalla legge) ma anche sostanziale, mediante il raccordo del Piano della Performance con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della Trasparenza.

Il Piano della Performance si inserisce all'interno del più ampio processo di pianificazione strategica, unitamente agli altri strumenti fondamentali di programmazione quali:

- il Bilancio Unico di previsione e programmazione finanziaria,
- il Piano triennale dei Lavori Pubblici e il programma biennale degli acquisti
- i Piani triennali di sviluppo della Ricerca,
- le Politiche in materia di assicurazione della Qualità,
- la Programmazione in materia di Personale e di Formazione,
- la Programmazione triennale MIUR,
- il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza,
- le Politiche di sostenibilità

### **Allineamento del Piano alla Strategia di Ateneo**

Il Piano integrato della Performance fa espresso riferimento alle strategie complessive di Ateneo in materia di Didattica, Ricerca, Internazionalizzazione, Trasferimento tecnologico e lavoro, Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo, Salute e benessere, Valorizzazione del personale e semplificazione, Sostenibilità ed Edilizia.

Per ciascuno di tali ambiti, infatti, sono stati identificati degli obiettivi operativi assegnati dal Direttore Generale, ai sensi dell'Art. 20 dello Statuto di Ateneo, alle Aree dell'Amministrazione centrale al fine di tradurre gli indirizzi e le strategie complessive in obiettivi coordinati di sviluppo dell'Ateneo.

Più in particolare, alla base della redazione del Piano si trovano:

- Linee Strategiche di Ateneo - Comunicazione n 4 del CdA del 19/06/2018 - Documento di sintesi delle delibere di indirizzo strategico già assunte dagli organi ai fini delle procedure di accreditamento ANVUR
- Delibera del Cda n 285 del 23/10/2018 - Equilibri generali del Bilancio di previsione per il triennio 2019-2021
- Delibera del Cda n. 12 del 30/01/2018 - assestamento degli obiettivi strategici 2017-2018 per l'anno 2018
- Programmazione triennale MIUR - DM 635 dell'8 agosto 2016: "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2016-18 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati"
- L'aggiornamento del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2018-2020, già approvato con delibera 237 dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 11 settembre 2018, e il nuovo Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2019-2021, approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera rep. n. 29 nella seduta del 29 gennaio 2019.

### ***Allineamento del Piano ultime linee guida Anvur***

Il nuovo Piano tratta in modo ampio il tema relativo al collegamento delle risorse alla strategia nelle "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane" emanate dall'ANVUR a Novembre 2018 (attualmente in consultazione) e che puntano l'attenzione sull'aspetto specifico del collegamento con il ciclo di bilancio. La predisposizione del Budget 2019-2021 è stato infatti un importante momento di coinvolgimento di tutte le componenti organizzative che ha permesso di definire con maggiore chiarezza l'allocazione delle risorse sia alle diverse strutture che in relazione alle politiche attive dell'Ateneo in un quadro di compatibilità con i vincoli legislativi e di bilancio, allo scopo di collegare gli strumenti di programmazione, gli obiettivi strategici e le dinamiche economiche-patrimoniali e finanziarie.

### **Il Piano integrato 2019-2021**

Il Piano Integrato della Performance 2019-2021 è un Piano strategicamente orientato: ogni obiettivo di performance, infatti, è collegato logicamente con un obiettivo strategico. Sono presenti, inoltre, obiettivi sia specifici che trasversali in materia di anticorruzione e trasparenza e in materia di sostenibilità.

Il Piano recepisce al suo interno gli obiettivi assegnati al Direttore Generale.

Anche per quanto riguarda le strutture Dipartimentali il Piano contiene degli obiettivi di natura trasversale, mantenendo la prerogativa per i Direttori delle strutture stesse di integrare tale programmazione con altri obiettivi legati alla dimensione organizzativa della struttura.

Per ciascun obiettivo, oltre al collegamento con gli obiettivi strategici e alla Struttura incaricata del suo perseguimento, vengo indicati:

- L'indicatore da utilizzare per la misurazione del risultato;

- Il Target atteso per il 2019;
- La eventuale condivisione con altre Strutture;
- La pluriennalità dell'obiettivo con l'indicazione dell'orizzonte temporale.

Gli obiettivi si distinguono in obiettivi di miglioramento del servizio complessivo reso dell'Area, misurato attraverso la qualità percepita degli utenti in relazione ai servizi erogati dalla Struttura diretta e obiettivi operativi (di performance, di sostenibilità o di anticorruzione e trasparenza).

Infine il Piano recepisce l'impegno dell'Ateneo nei confronti dei temi relativi alla sostenibilità, in accordo con i 17 Sustainable Development Goals (SDGs - Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile) dettati dall'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile e presenti nella "Carta degli impegni di sostenibilità" approvata dal CdA con delibera n.172 del 19 giugno 2018.

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini

### 2.1. Missione e Visione: i valori dell'Università di Padova

L'Università di Padova, facendo leva sulla sua storia plurisecolare (si sta avvicinando infatti la ricorrenza degli 800 anni dalla sua fondazione avvenuta nel 1222), intende incrementare la qualità della ricerca e della didattica, riconosciute a livello nazionale (VQR) e internazionale (ranking QS, THE, ARWU etc.), impegnandosi nel perseguire programmi d'innovazione e di miglioramento continuo nel territorio in cui è collocata ed opera. L'Università di Padova mira ad ottenere un riconoscimento sempre maggiore della qualità della ricerca, della didattica e del public engagement a livello internazionale. Puntando sull'aspirazione all'universalità dell'Ateneo, sulla concretezza dei programmi, sulle abilità e l'impegno della comunità accademica si desidera valorizzare e concretizzare il motto "Universa Universis Patavina Libertas" (Tutta la libertà di Padova per tutti) che può essere esplicitato nei seguenti valori:

- ✓ Impegno nella ricerca scientifica e nella produzione culturale, che sono alla base della formazione delle nuove generazioni e della crescita economica e sociale dell'intera comunità
- ✓ Riconoscimento della pari dignità delle diverse aree culturali
- ✓ Tutela della piena libertà di ricerca ed insegnamento
- ✓ Promozione della cultura e dei valori della parità, dell'inclusione e della responsabilità sociale
- ✓ Rispetto delle diversità delle idee e delle visioni del mondo, contrastando ogni forma di discriminazione (razza, disabilità, genere, età, religione o orientamento sessuale)
- ✓ Promozione di autonomia e responsabilità nella gestione delle risorse
- ✓ Valorizzazione della valutazione come strumento per promuovere il merito
- ✓ Attenzione alla concretezza dei programmi ed alla sostenibilità dello sviluppo.



La mission dell'Ateneo è stata recentemente coniugata, in termini operativi, nell'individuazione e dichiarazione di una mission per l'Amministrazione Centrale, a termine di un importante processo di efficientamento e riorganizzazione, come segue:

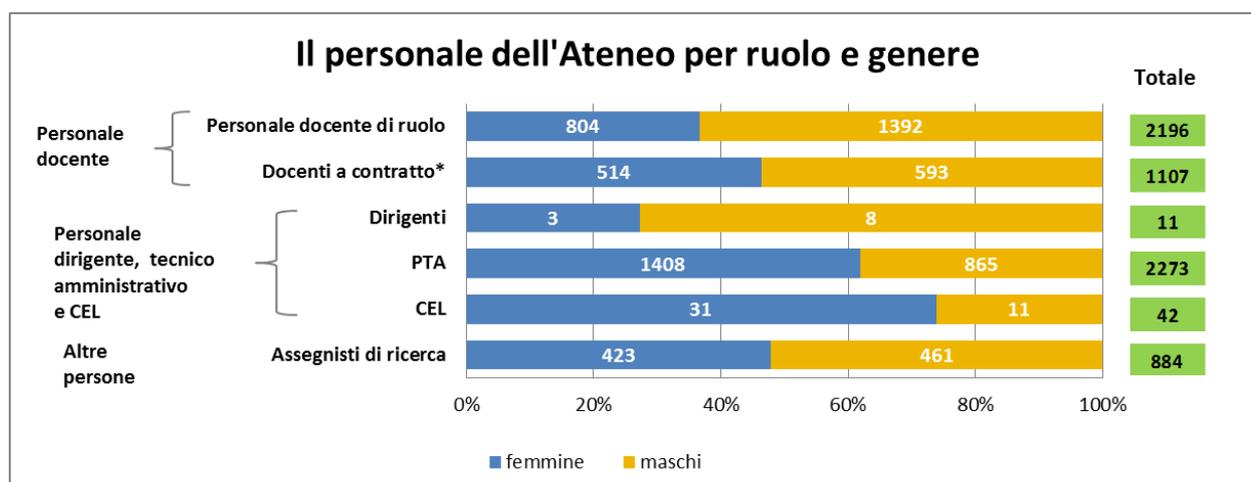
***“We need to raise aspiration, provide support and remove the bureaucratic barriers that make it difficult”***

***“Dobbiamo far emergere le aspirazioni, fornire supporto alle strutture e rimuovere quelle barriere burocratiche che sono di ostacolo”***

## 2.2. L'Amministrazione: dati di sintesi

Di seguito si presentano alcuni dati contenenti informazioni di interesse per gli stakeholders, che aiutano a capire la complessità dell'Ateneo patavino.

Grafico 1 - Le persone dell'Ateneo con l'incidenza femminile



\*Nota: per i docenti a contratto si inserisce il dato riferito all'intera annualità 2018. Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione – estrazione del 3/01/19

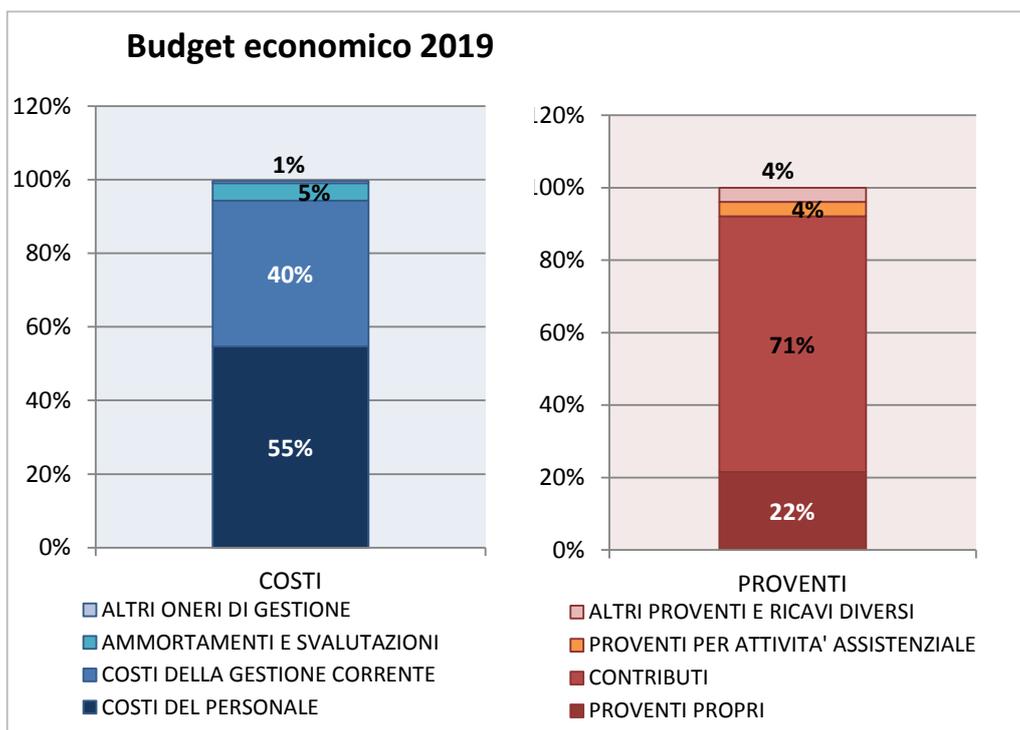
La Tabella 1 propone una riclassificazione sintetica del conto economico a valori percentuali che illustra l'incidenza percentuale delle principali voci di proventi e ricavi del Budget economico 2019 e consente di evidenziare la gestione "caratteristica" (cosiddetta gestione operativa) dell'Ateneo. Il Grafico 2 rappresenta la trasposizione grafica delle percentuali rilevate in Tabella 1.

Tabella 1 – Il Budget economico dell'esercizio 2019

<b>A)</b>	<b>PROVENTI OPERATIVI</b>	<b>2019</b>	
I.	PROVENTI PROPRI	132.366.659,14	21,53%
II.	CONTRIBUTI	433.620.634,33	70,53%
III.	PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	24.450.000,00	3,98%
IV.	PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO		0,00%
V.	ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	24.330.019,18	3,96%
VI.	VARIAZIONI RIMANENZE		0,00%
VII.	INCREMENTO IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI		0,00%
<b>TOTALE PROVENTI OPERATIVI (A)</b>		<b>614.767.312,65</b>	<b>100,00%</b>
<b>B)</b>	<b>COSTI OPERATIVI</b>		
VIII.	COSTI DEL PERSONALE	336.075.419,45	54,67%
IX.	COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	243.788.591,98	39,66%
X.	AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	28.925.036,53	4,71%
XI.	ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	750.000,00	0,12%
XII.	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	3.228.891,16	0,53%
<b>TOTALE COSTI OPERATIVI (B)</b>		<b>612.767.939,12</b>	<b>99,67%</b>
<b>DIFFERENZA TRA COSTI E PROVENTI OPERATIVI (A-B)</b>		<b>1.999.373,53</b>	<b>0,33%</b>
<b>C)</b>	<b>PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>	-	<b>1.713.412,70</b>
			<b>-0,28%</b>
<b>D)</b>	<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	-	-
<b>E)</b>	<b>PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI</b>	-	<b>960,84</b>
			<b>0,00%</b>
<b>F)</b>	<b>IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE</b>	<b>285.000,00</b>	<b>0,05%</b>
	<b>UTILIZZO RISERVE DI PATRIMONIO NETTO DERIVANTI DALLA CoEP</b>		
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>

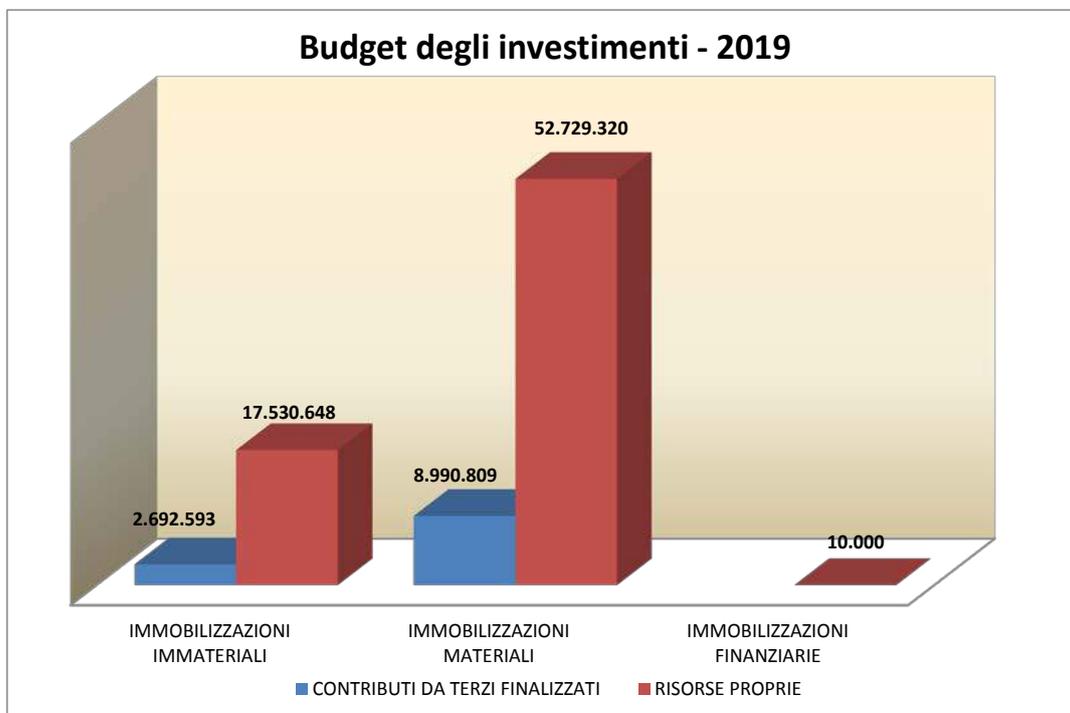
Fonte: Elaborazioni su dati dell'Ufficio Bilancio Unico - Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2019 e triennale 2019-2021

Grafico 3 - Composizione in percentuale di costi e ricavi per il Budget economico 2019



Fonte: Elaborazioni su dati dell'Ufficio Bilancio Unico - Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2019 e triennale 2019-2021

Grafico 4 - Prospetto impieghi / investimenti e relative fonti di finanziamento – Budget degli investimenti 2019



Fonte: Elaborazioni su dati dell'Ufficio Bilancio Unico - Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2019 e triennale 2019-2021

L'Ateneo offre per l'anno accademico 2018/19 181 corsi di laurea di cui 24 in lingua inglese, mentre i corsi post-lauream superano i 200 (si veda *Tabella 2*).

*Tabella 2 - Offerta formativa per l'anno accademico 2018/19*

OFFERTA FORMATIVA A.A. 2018/19	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.
Agraria e medicina veterinaria	9	1	11	4	1
Economia e scienze politiche	5	-	9	5	-
Giurisprudenza	1	-	-	-	2
Ingegneria	14	-	18	3	1
Medicina e chirurgia	18	-	7	2	4
Psicologia	5	1	9	1	-
Scienze	16	-	17	4	-
Scienze umane, sociali e del patrimonio culturale	13	-	20	3	1
<b>TOTALE CORSI DI LAUREA</b>	<b>81</b>	<b>2</b>	<b>91</b>	<b>22</b>	<b>9</b>

OFFERTA FORMATIVA A.A. 2018/19 – CORSI POST LAUREAM	N.
Master Universitari	81
Corsi di Dottorato di Ricerca	39
Corsi di Specializzazione	64
Corsi di Perfezionamento	24
Corsi per l'apprendimento permanente	16
Corsi di alta formazione	2
<b>TOTALE CORSI POST LAUREAM</b>	<b>226</b>

Fonte: Sito Web di Ateneo

*Tabella 3 - Studenti iscritti all'a.a. 2017/18*

CONSISTENZE STUDENTESCHE ANNO ACCADEMICO 2017/18	a.a. 2017/18		
	n.	di cui femmine	% femmine
Iscritti ai Corsi di laurea triennale, specialistica/ magistrale, a ciclo unico e vecchio ordinamento	57.914	30.654	52,93%
Iscritti a corsi di Dottorato	1.258	604	48,01%
Iscritti a corsi di Perfezionamento	345	214	62,03%
Iscritti a Master di I livello	684	477	69,74%
Iscritti a Master di II livello	450	305	67,78%
Iscritti a corsi di Specializzazione	1332	747	56,08%
Laureati 2018 (anno solare 2018)	12.713	6.941	54,60%

Fonte: Ufficio Offerta Formativa e Assicurazione della Qualità (dati estratti al 18/01/2019 - sono da considerarsi provvisori i dati per i dottorandi e gli specializzandi)

Ulteriori informazioni sui dati statistici dell'Ateneo sono disponibili ai seguenti link:

- Amministrazione trasparente <http://www.unipd.it/trasparenza>
- Università in cifre <https://www.unipd.it/universita-cifre>
- Sistema Bibliotecario di Ateneo - [http://bibliotecadigitale.cab.unipd.it/chi\\_siamo/monitoraggio-sba](http://bibliotecadigitale.cab.unipd.it/chi_siamo/monitoraggio-sba)

In particolare per dettagli sull'esercizio finanziario 2019 i documenti relativi al Bilancio Unico di Ateneo di Previsione annuale autorizzatorio 2019 e triennale 2019-2021 sono disponibili al link: <https://www.unipd.it/trasparenza/bilancio-preventivo-consuntivo>

### **2.3. Informazioni sull'organizzazione**

Gli Organi di governo e di gestione dell'Università di Padova sono regolamentati dallo Statuto, emanato in conformità con le disposizioni della L. 240/2010 e reperibile al seguente link: <https://www.unipd.it/statuto>

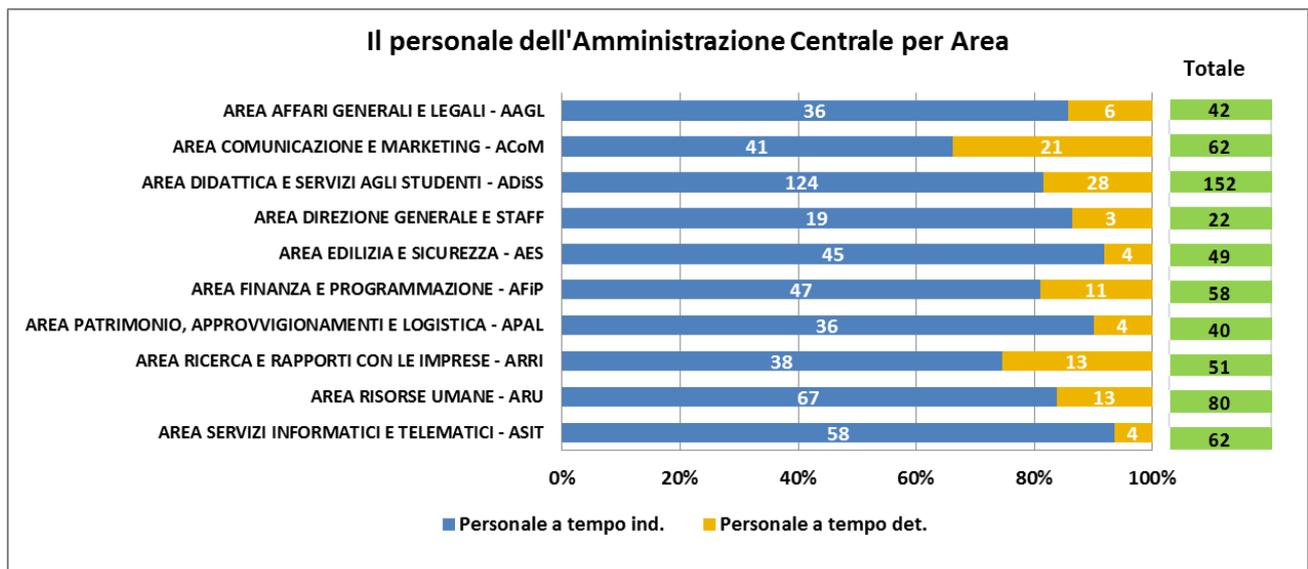
Prosegue il percorso di rinnovamento dell'assetto organizzativo iniziato con l'approvazione da parte del CdA il 4 luglio 2017 della proposta di riorganizzazione complessiva presentata dal Direttore Generale. Il progetto di revisione organizzativa persegue l'obiettivo di ridurre la frammentazione del processo decisionale e di razionalizzare le risorse disponibili. In particolare, nel 2018 si è concluso il processo di rinnovamento organizzativo per quanto riguarda l'Amministrazione Centrale e il Centro di Ateneo per le Biblioteche, mentre è iniziato il processo di riorganizzazione dei Dipartimenti che dovrebbe concludersi nel 2019.

L'attuale organizzazione dell'Ateneo si articola nelle seguenti strutture:

- Amministrazione Centrale
- 32 Dipartimenti
- 8 Scuole di Ateneo
- 18 Centri di Ateneo (di cui 5 in fase di revisione)
- 27 Centri Interdipartimentali di Ricerca
- 3 Poli multifunzionali

L'Amministrazione centrale è strutturata in 9 Aree, 35 Uffici di linea e 3 Uffici di Staff.

Grafico 5 - Il Personale dell'Amministrazione Centrale per Area



Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione – estrazione del 3/01/19

Si riportano di seguito gli organigrammi dell'Ateneo e dell'Amministrazione Centrale al 1° Gennaio 2019.

Grafico 6 - Organigramma dell'Ateneo al 01/01/2019

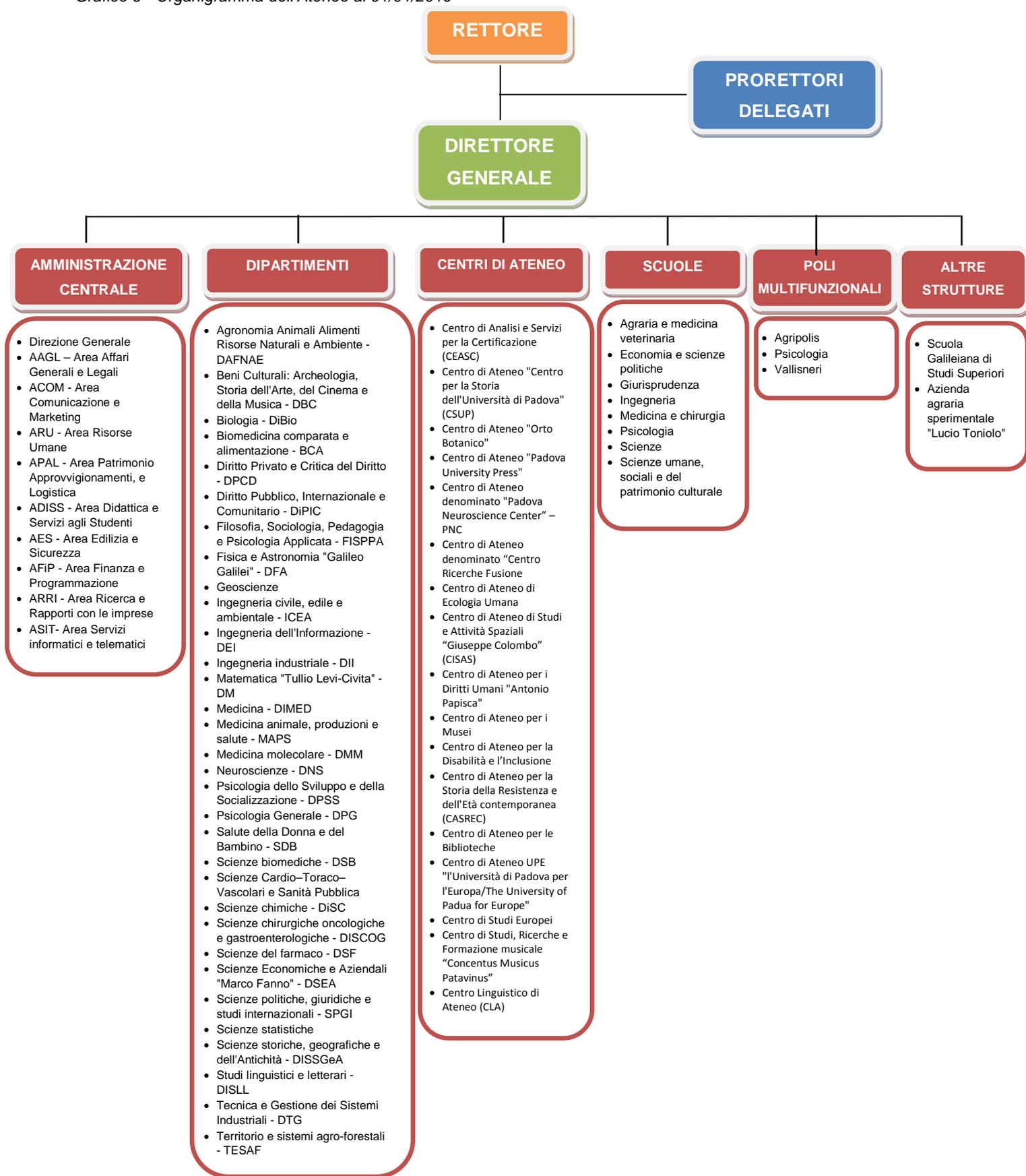
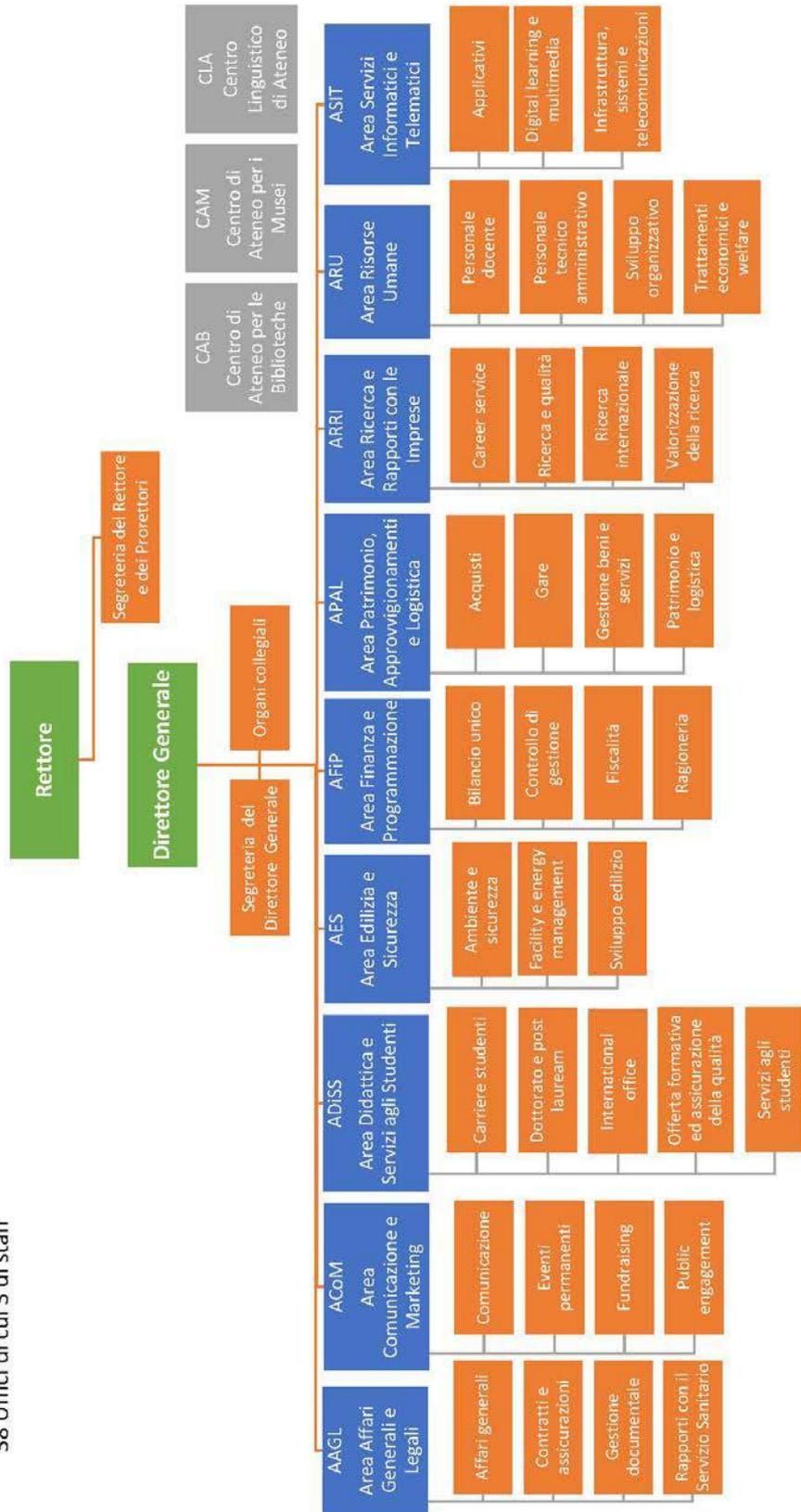


Figura 1 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale al 01/01/2019

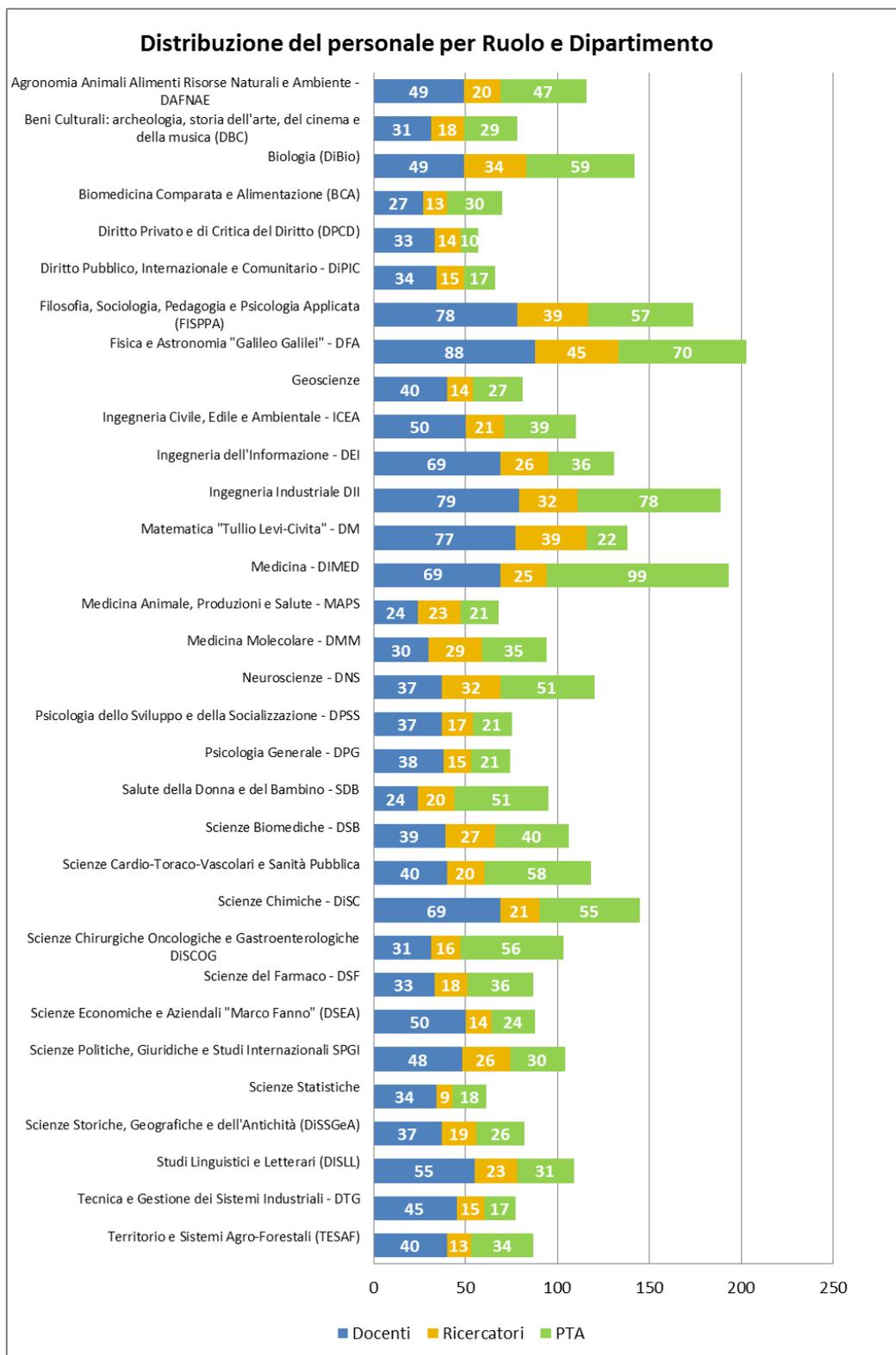
**AMMINISTRAZIONE CENTRALE**

9 Aree  
38 Uffici di cui 3 di staff



Fonte: Area Risorse Umane

Grafico 7 - Distribuzione del personale per Ruolo e Dipartimento



Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione – estrazione del 3/01/19

I Centri di Ateneo sono riportati nella Tabella 4.

Tabella 4 - Centri di Ateneo al 01/01/2019

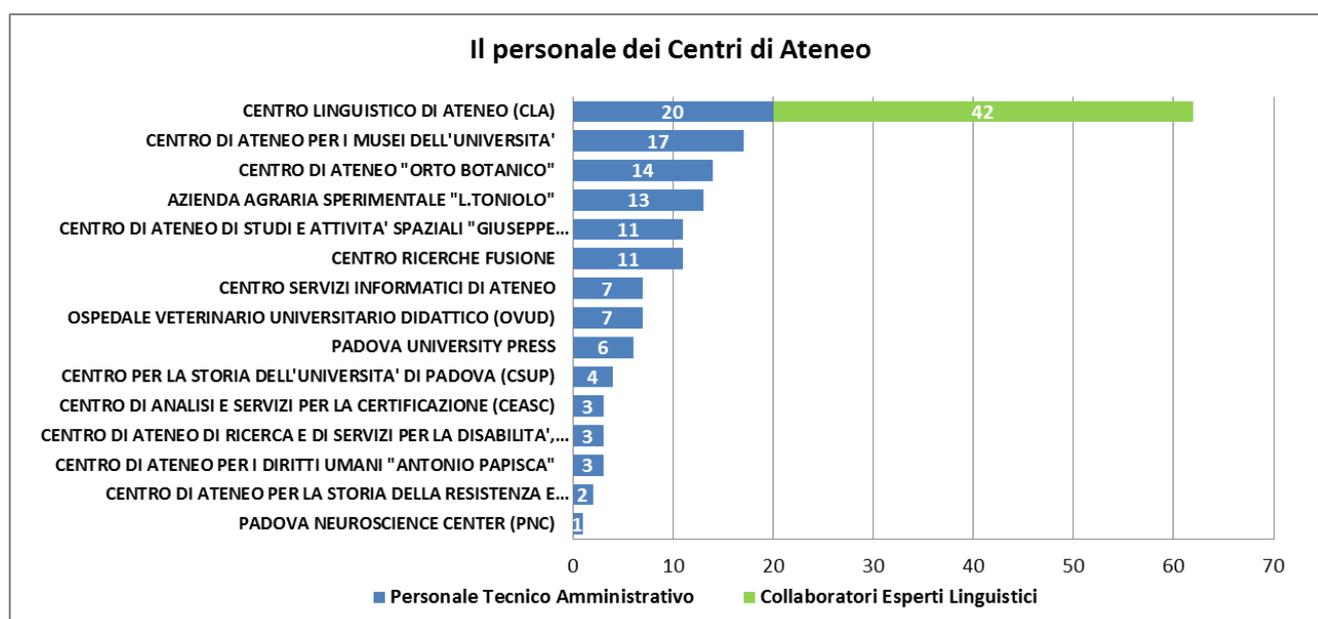
CENTRI DI ATENEEO
Centro di Analisi e Servizi per la Certificazione (CEASC)
Centro di Ateneo "Centro per la Storia dell'Università di Padova" (CSUP)
Centro di Ateneo "Orto Botanico"
Centro di Ateneo "Padova Neuroscience Center" – PNC
Centro di Ateneo "Padova University Press"
Centro di Ateneo "Centro Ricerche Fusione"
Centro di Ateneo di Ecologia Umana*
Centro di Ateneo di Studi e Attività Spaziali "Giuseppe Colombo" (CISAS)
Centro di Ateneo per i Diritti Umani "Antonio Papisca"
Centro di Ateneo per i Musei
Centro di Ateneo per la Disabilità e l'Inclusione (Centro istituito ma non attivato)*
Centro di Ateneo per la Storia della Resistenza e dell'Età contemporanea (CASREC)
Centro di Ateneo per le Biblioteche
Centro di Ateneo UPE "l'Università di Padova per l'Europa/The University of Padua for Europe"*
Centro di Studi Europei*
Centro di Studi, Ricerche e Formazione musicale "Concentus Musicus Patavinus"*
Centro Linguistico di Ateneo (CLA)
Centro Servizi Informatici di Ateneo

\*Centri in fase di revisione al 01/01/2019

Fonte: Elaborazione a cura dell'Ufficio Controllo di gestione su dati del sito Web di Ateneo

Ulteriori dettagli sui singoli Centri sono reperibili al link: <http://www.unipd.it/centri-ateneo>

Grafico 8 - Distribuzione del personale nei Centri di Ateneo



Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione – estrazione del 3/01/19

Per conseguire l'obiettivo generale di adeguare l'organizzazione dell'Amministrazione e i relativi processi organizzativo-gestionali alle esigenze di efficienza, semplificazione e razionalizzazione della struttura amministrativa, l'Ateneo con Decreto del Direttore Generale del 28/05/18 ha dato il via alla riorganizzazione del Sistema Bibliotecario di Ateneo per garantire lo sviluppo delle collezioni scientifiche delle varie materie e i servizi agli utenti erogati nelle biblioteche fisiche, da un lato, e per sviluppare la biblioteca digitale dall'altro.

La nuova organizzazione del Sistema Bibliotecario prevede Servizi Centrali di Sistema (organizzati in Ufficio Biblioteca Digitale e Ufficio Approvvigionamenti, contabilità e monitoraggio), Biblioteche Centrali e Poli Bibliotecari. Analogamente a quanto avvenuto per la riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale le posizioni di Direttore Tecnico e di Responsabile di Settore o Biblioteca disciplinare sono state individuate attraverso procedure di Job Posting. In Figura 2 si riporta la nuova struttura organizzativa del Sistema Bibliotecario mentre il Grafico 3 evidenzia la dotazione del Personale Tecnico Amministrativo delle diverse strutture.

Ulteriori dettagli relativi al sistema Bibliotecario sono reperibili al link:

[http://bibliotecadigitale.cab.unipd.it/centro\\_ateneo\\_biblioteche](http://bibliotecadigitale.cab.unipd.it/centro_ateneo_biblioteche)

Figura 2 - Organigramma del Sistema Bibliotecario di Ateneo

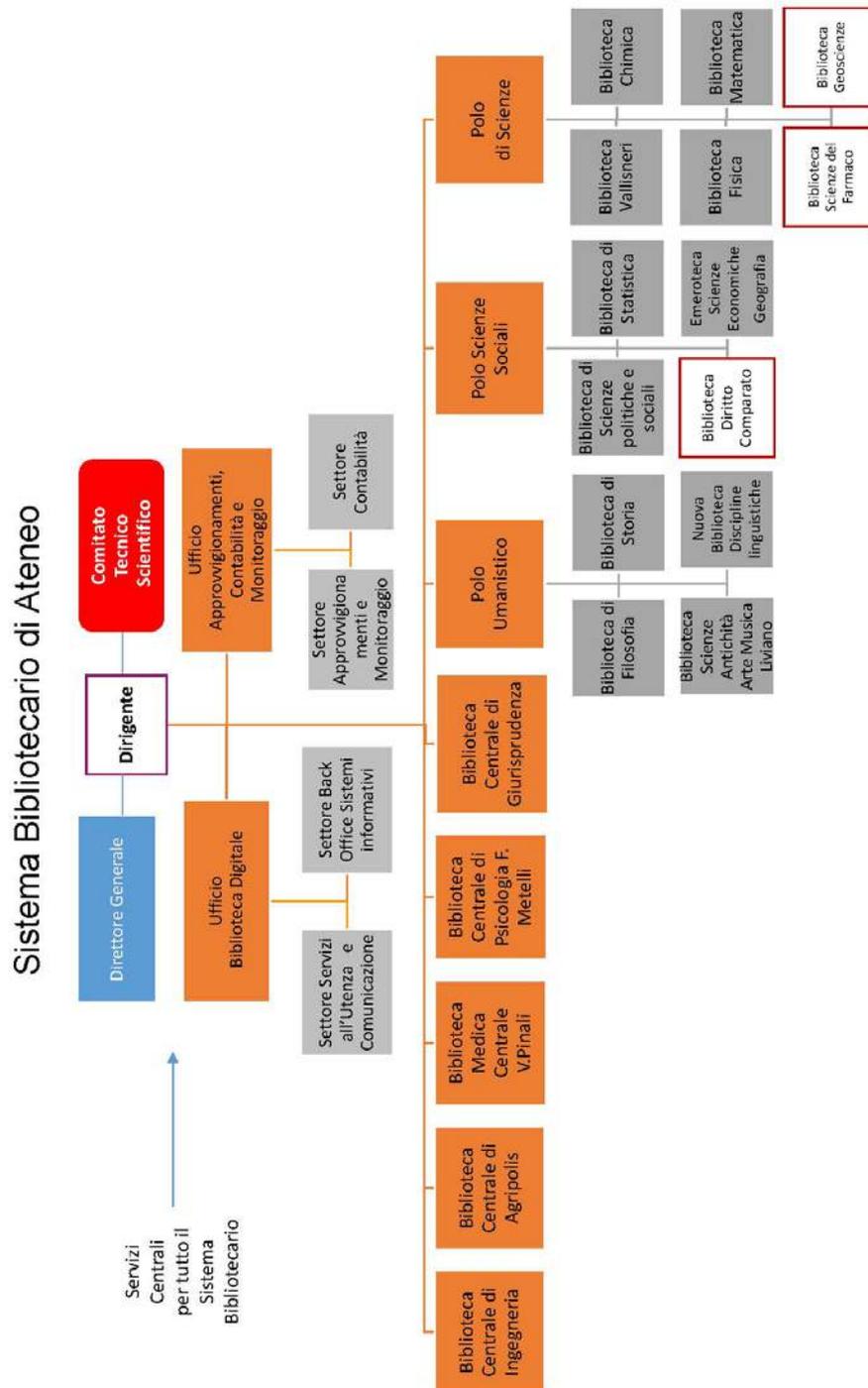
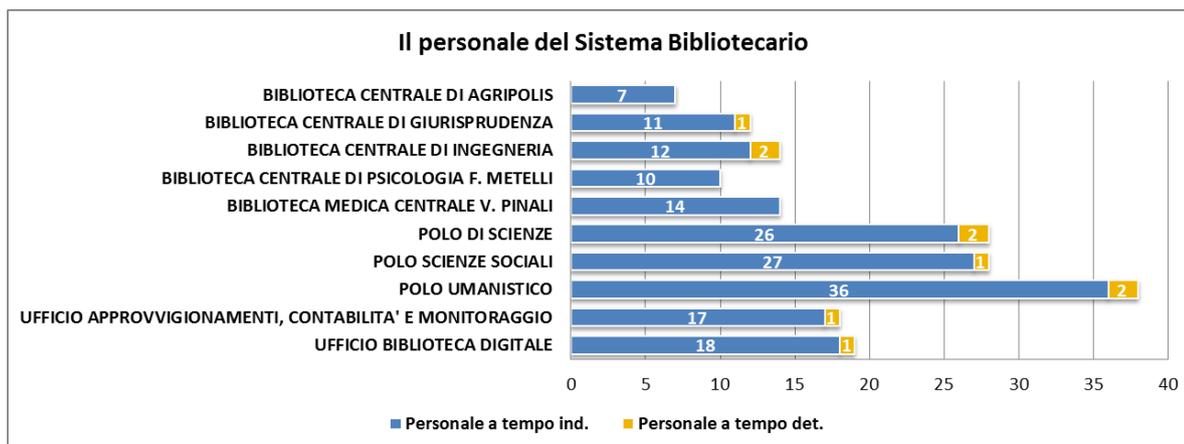


Grafico 9 - Distribuzione del personale del Sistema Bibliotecario di Ateneo

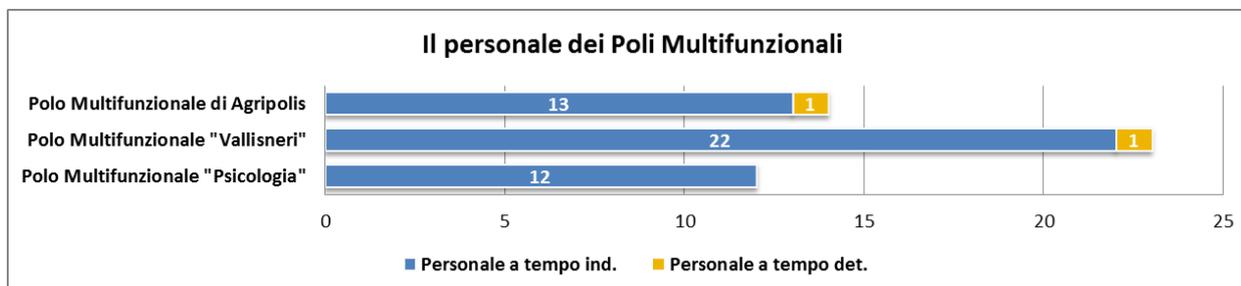


Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione – estrazione del 3/01/19

Nell'Università è attiva, inoltre, la Scuola Galileiana di Studi Superiori, costituita nel 2004 e strutturata su tre classi: Scienze Morali, Scienze Naturali e Scienze Sociali. Oltre ai centri riportati in Tabella 4, risultano presenti in Ateneo anche l'Azienda Agraria Sperimentale L. Toniolo e 27 Centri Interdipartimentali di Ricerca oltre a 3 Poli Multifunzionali (Agripolis, Vallisneri e Psicologia).

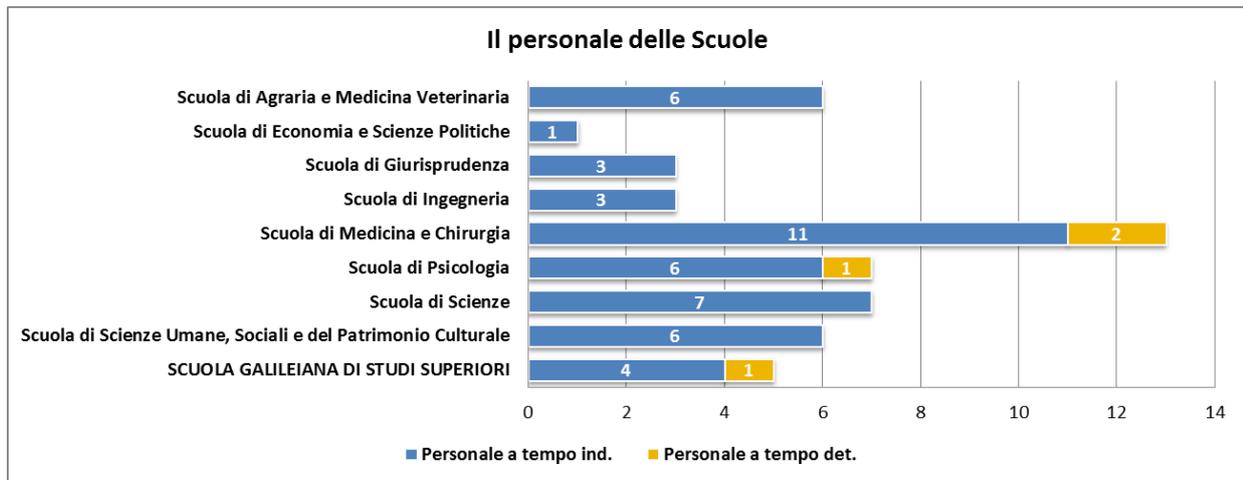
Di seguito si riportano le consistenze del personale tecnico amministrativo dei Poli Multifunzionali e delle Scuole.

Grafico 10 - Distribuzione del personale dei Poli Multifunzionali di Ateneo



Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione – estrazione del 3/01/19

Grafico 11 - Distribuzione del personale delle Scuole di Ateneo



Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione – estrazione del 3/01/19

### 3. Analisi del contesto

Le attività istituzionali dell'Ateneo e i processi che si sviluppano negli ambiti della didattica, della ricerca, dei rapporti con il territorio e della gestione rispondono alle sfide di un contesto sempre più mutevole e caratterizzato da numerosi cambiamenti ma anche da positive conferme.

I principali elementi di contesto nei quali l'Ateneo si trova ad operare sono di seguito sintetizzati:

- **Fondo di Finanziamento Ordinario**

Con Decreto Ministeriale 587/2018 sono state definite le modalità di assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (di seguito FFO) agli atenei per l'anno 2018.

Il Fondo è costituito da:

- una quota base, che comprende a sua volta una quota calcolata su base storica e una quota – il cui peso è in progressivo aumento, attestandosi quest'anno al 22% del FFO complessivo (il 31,9% della quota base, in aumento rispetto al 28,5% del 2017) – che adotta come metodo di calcolo il costo standard di formazione dello studente in corso;
- una quota premiale, a sua volta distribuita per il 60% in base ai risultati conseguiti nella VQR 2011-2014, per il 20% in base alla valutazione delle politiche di reclutamento relative al triennio 2015-2017, per il 20% in base alla valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei;
- una quota perequativa che si basa su parametri ISTAT relativi alla situazione reddituale del territorio e alla qualità e diffusione dei mezzi di trasporto nella sede universitaria.

Le assegnazioni sono state quindi assoggettate ad un limitatore massimo di variazione rispetto all'anno precedente (in un range compreso fra il -2% e il +3%).

Al netto dei trasferimenti effettuati in forza di provvedimenti già assunti dal MIUR, quali ad esempio la prima tranche sui progetti di eccellenza e le assegnazioni relative ai piani straordinari di assunzione di docenti e ricercatori, l'Ateneo patavino ha ottenuto un'assegnazione complessiva di euro 265.561.930, rispetto ad euro 260.692.539 attribuiti nel 2017, registrando un incremento pari a circa l'1,87%.

Nella Tabella 5 è riportato l'andamento nell'ultimo triennio delle assegnazioni per l'Ateneo di Padova.

Tabella 5 – Andamento FFO nel triennio 2016-18

PADOVA	2016*		2017		2018	
	Assegnazione	incidenza % su ateneo	Assegnazione	incidenza % su ateneo	Assegnazione	incidenza % su ateneo
Quota base	190.614.750	65,97%	184.116.490	63,89%	179.230.333	56,97%
Quota premiale FFO (ex L. 1/2009)	71.289.959	24,67%	74.508.357	25,85%	83.765.803	26,63%
Interventi perequativi - finalità di cui all'art. 11, comma 1, L. 240/2010	4.387.848	1,52%	3.691.008	1,28%	2.565.794	0,82%
Fondo giovani e borse post lauream	8.977.246	3,11%	9.323.519	3,24%	10.365.577	3,30%

Piani straordinari	10.952.508	3,79%	10.937.459	3,80%	11.417.022	3,63%
Ulteriori interventi	2.734.313	0,95%	5.609.010	1,95%	27.234.175	8,66%
<b>Totale</b>	<b>288.956.624</b>	<b>100%</b>	<b>288.185.843</b>	<b>100%</b>	<b>314.578.704</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di Gestione

Un'importante novità, per il triennio 2018-2020, è stata introdotta dal Decreto Ministeriale 585 dell'8 agosto 2018, che ha stabilito che la percentuale di FFO, al netto degli interventi con vincolo di destinazione, da ripartire sulla base del costo standard è del 22% per il 2018, del 24% per il 2019 e del 26% per il 2020.

Il costo standard per studente in corso rappresenta infatti il costo di riferimento attribuito al singolo studente regolarmente iscritto entro la durata normale dei corsi di studio, tenuto conto della tipologia di corso, delle dimensioni dell'ateneo e dei differenti contesti economici, territoriali e infrastrutturali in cui opera l'università, e si compone di diversi indici di costo (personale docente, PTA, docenza a contratto, figure di supporto, costi di funzionamento e di gestione, componente perequativa), dei quali la voce per la docenza costituisce la quota maggioritaria.

Nella Tabella 6 è riportato il confronto tra gli anni 2017 e 2018 degli studenti considerati per il calcolo, del valore del costo standard e della parte di quota base assegnata tramite il costo standard, con relativa incidenza percentuale.

Tabella 6 – Quota costo standard anni 2017-2018

	Definizione studenti utilizzata	N.	Valore costo standard	Quota FFO attribuita sulla base del costo standard	Incidenza % su stanz. Naz.
<b>FFO 2018</b>	Studenti entro 1 anno fuori corso 2016/2017	48.701	7.091,00	59.765.340	4,33
<b>FFO 2017</b>	Studenti in corso a.a. 2014/2015	41.333	6.680,00	54.204.383	4,22

Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di Gestione

L'Università di Padova migliora la propria posizione rispetto al 2017 anche nella quota legata al costo standard, che cresce dal 4,22% al 4,33%, posizionandosi leggermente sopra la media a livello nazionale in termini di rapporto fra costo standard e quota storica, che può essere considerato indice di efficienza nell'impiego ottimale dei fondi ministeriali, con particolare riferimento al costo della docenza.

- **Il Progetto COAN di Unipd e le Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane - ANVUR**

L'introduzione della contabilità economico patrimoniale ha portato, negli ultimi anni, all'adeguamento delle configurazioni contabili al fine di ottimizzare, in primis, la corretta tenuta della contabilità generale. Ciò è avvenuto con successo ed i processi contabili dell'Ateneo appaiono ormai solidi ed adeguati. La contabilità analitica, tuttavia, è stata sinora legata, per lo più, a finalità autorizzatorie e di controllo del budget, senza sviluppare le sue potenzialità finalizzate all'introduzione di un sistema di controllo di gestione a supporto delle decisioni strategiche e gestionali dell'Ateneo.

Tale necessità è ribadita anche nelle “Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane” emanate dall’ANVUR a Novembre 2018 e che puntano l’attenzione sull’aspetto specifico del collegamento con il ciclo di bilancio proponendo agli atenei di raccogliere una sfida ambiziosa, “avendo l’opportunità, prima degli altri comparti della pubblica amministrazione, di abbandonare la logica della spesa per sposare definitivamente quella del risultato. Il recente passaggio alla contabilità economico-patrimoniale (COEP) e l’avvio graduale di quella analitica, infatti, stanno creando un ambiente favorevole a una progressiva convergenza con la gestione della performance.”

Nel corso del 2018 l’Ateneo di Padova ha avviato un progetto utile a supportare l’Università nella costruzione logica di un sistema di contabilità analitica ai fini dell’elaborazione di un modello finalizzato al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- ✓ la costruzione di un piano dei centri di costo dell’ Ateneo, funzionale alle esigenze di reportistica analitica della direzione, e articolato secondo le esigenze strategiche e gestionali dello stesso;
- ✓ la determinazione del costo pieno (full-cost) dei centri di costo, in base ad un processo di riallocazione contabile dei costi diretti e indiretti dell’Ateneo nonché dei ricavi;
- ✓ la determinazione, in via sperimentale, del costo pieno di alcuni oggetti di costo di un Dipartimento "Pilota" dell’Ateneo.

Il progetto proseguirà nel 2019 con l’obiettivo di mettere a sistema il bagaglio informativo presente in contabilità realizzando un data base integrato che consenta di gestire un sistema di contabilità analitica “sostenibile” e che permetta di simulare diversi scenari in funzione delle informazioni contabili ed extra-contabili definite e sulla base delle differenti basi di riparto. L’Università di Padova ha quindi accettato la “sfida” proposta da ANVUR che stabilisce come “l’efficacia di un processo di revisione contabile e organizzativo profondo come quello che sta coinvolgendo le università negli ultimi anni, dipende dalla capacità di ciascun ateneo di produrre e utilizzare informazioni, ricorrendo a indicatori affidabili e aggiornati. In altri termini, è indispensabile introdurre, con gradualità e cognizione, un controllo di gestione adeguatamente informatizzato.”

Come sottolineato nelle Linee guida ANVUR, “una previsione puntuale del consumo delle risorse favorisce una selezione più consapevole delle priorità strategiche dell’ateneo (che, ovviamente, rispondono principalmente a logiche extra-economiche) e, in prospettiva, delle scelte in chiave di performance”.

Oltre alle potenzialità della diffusione di un utilizzo consapevole della contabilità analitica all’interno degli Atenei, ANVUR individua tre possibili rischi nel suo utilizzo:

- ✓ in primis, l’applicazione della contabilità analitica ai Dipartimenti per l’implementazione di modelli di riparto delle risorse sconterebbe in ogni caso una scelta metodologica discrezionale, pertanto sarebbe necessario implementare il modello in maniera graduale, oltre a condividerlo con tutti gli attori interessati;
- ✓ un altro rischio è che l’adozione esclusiva della contabilità analitica come strumento predittivo orienterebbe le attività soltanto sulla base di elementi di natura economica, rischiando di trascurare

elementi maggiormente legati all'efficacia, come la qualità della didattica erogata, della ricerca svolta, il diritto allo studio o l'impatto socio-economico generato sul territorio (la prospettiva economico-finanziaria è soltanto una delle molte che possono essere considerate nell'attività di programmazione e valutazione delle prestazioni di un ateneo);

- ✓ infine, potrebbe risultare difficile disaggregare per destinazione il costo del personale ma d'altro canto un utilizzo acritico ed estremamente dettagliato di uno strumento come il timesheet potrebbe spingere la misurazione ad un livello di dettaglio talmente minimo da risultare controproducente (rendendo tutto l'esercizio di misurazione eccessivamente oneroso e di scarsa utilità).

Avendo ben presenti queste potenziali criticità, secondo ANVUR, "i principi fondanti della contabilità analitica non possono essere ignorati in una prospettiva di sviluppo gestionale degli atenei statali italiani".

- **Accreditamento periodico dell'Ateneo e dei Corsi di studio**

Il 20 febbraio 2017 l'ANVUR ha comunicato all'Ateneo le modalità di svolgimento della visita per l'accREDITamento periodico della Sede e dei Corsi di studio. Secondo quanto previsto dal DM 987/16 e dalle linee guida Anvur, la visita di accREDITamento periodico delle sedi universitarie e dei corsi di studio da parte della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) è un momento centrale del processo di accREDITamento, come previsto dall'art. 9 del Decreto legislativo n. 19 del 27/01/2012 e degli articoli 3 e 4 del Decreto Ministeriale n. 47 del 30/01/2013, ed è una novità importante per il sistema universitario italiano che consente di allineare gli Atenei italiani alle pratiche definite in ambito europeo dagli Standard e Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità nello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore (ESG).

Lo scopo della visita e i rapporti di valutazione che ne conseguono hanno il compito di individuare le aree di possibile miglioramento dell'Ateneo nel suo complesso e dei singoli corsi di studio esaminati verificando il grado di raggiungimento dei requisiti di assicurazione della qualità, e di mettere in luce la presenza di buone pratiche.

La visita della CEV è avvenuta dal 12 al 16 novembre 2018 e ha coinvolto direttamente gli organi istituzionali dell'Ateneo, un campione di 15 Corsi di Studio (CdS) ed un campione di 3 Dipartimenti (si veda Tabella 7). L'individuazione dei Corsi di Laurea e dei Dipartimenti da valutare è stata effettuata dall'ANVUR, consultando anche la relazione annuale del Nucleo di Valutazione, con l'obiettivo di avere un'adeguata rappresentatività delle aree disciplinari, della tipologia di corsi (Triennali/Magistrali/Ciclo Unico), della performance misurata dagli indicatori sulle carriere degli studenti (per i CdS) e da quella relativa all'ultima VQR (per i Dipartimenti).

Tabella 7 – Corsi di Studio e Dipartimenti valutati dalla CEV

Corsi di Studio
Biologia molecolare (classe L-13)
Comunicazione (classe L 20)
Scienze e cultura della gastronomia e della ristorazione (classe L-26)
Sicurezza Igienico-sanitaria degli Alimenti (Interclasse L 38 e L 26)
Servizio sociale (classe L-39)

Statistica per l'economia e l'impresa (classe L-41)
Ingegneria edile-architettura (classe LM-4)
Farmacia (classe LM-13)
Ingegneria mecatronica (classe LM-25)
Ingegneria delle telecomunicazioni (classe LM-27)
Linguistica (classe LM-39)
Medicina e chirurgia (classe LM-41)
Psicologia cognitiva applicata (classe LM-51)
Astronomia (classe LM-58)
Economia e diritto (classe LM-77)
<b>Dipartimenti</b>
Dipartimento di Medicina - DIMED
Dipartimento di Fisica e Astronomia "G. Galilei" - DFA
Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata - FISPPA

In particolare, la CEV ha effettuato alcune interviste con i principali Organi di governo dell'Ateneo ( Rettore, Prorettori con delega alla Didattica, alla Ricerca e alla Terza Missione, Direttore Generale, componenti del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione, Presidio della qualità e Nucleo di Valutazione).

Il giudizio finale circa l'Accreditamento periodico della Sede sarà definito sulla base dei seguenti criteri:

Punteggio finale (Pfin)	GIUDIZIO	ESITO
$P_{fin} \geq 7,5$	A: molto positivo	Accreditamento periodico di validità quinquennale
$6,5 \leq P_{fin} < 7,5$	B: pienamente soddisfacente	Accreditamento periodico di validità quinquennale
$5,5 \leq P_{fin} < 6,5$	C: soddisfacente	Accreditamento periodico di validità quinquennale
$4 \leq P_{fin} < 5,5$	D: condizionato	Accreditamento temporalmente vincolato che, in caso di mancato superamento delle riserve segnalate entro il termine stabilito al momento della valutazione, comporta lo stesso esito del giudizio "insoddisfacente"
$P_{fin} < 4$	E: insoddisfacente	Soppressione della sede

Al termine della visita della CEV è prevista la redazione di un rapporto preliminare su cui l'Ateneo potrà produrre eventuali controdeduzioni e quindi di un rapporto pubblico che conterrà il giudizio finale circa l'accreditamento periodico della sede costruito come combinazione di punteggi relativi ai Requisiti di Sede (peso = 14/20), ai punti di attenzione di tutti i Corsi di Studio valutati (peso = 3/20), ai punti di attenzione dei Dipartimenti valutati (peso = 3/20). Al momento non è ancora disponibile il giudizio finale, anche se i feedback ricevuti dopo la visita sembrano incoraggianti. La CEV, infatti, ha apprezzato lo sforzo fatto per l'implementazione di un sistema di misurazione e monitoraggio complessivo della performance di Ateneo. Inoltre, nell'ambito didattica, ha evidenziato come punti di forza le attività di orientamento in ingresso e le politiche inclusive degli studenti, e ha riconosciuto gli eccellenti risultati ottenuti dalle politiche e strategie per la ricerca.

• **Facoltà assunzionali**

Con il Decreto Ministeriale 873 del 29 dicembre 2018 sono stati stabiliti i criteri per la ripartizione del contingente assunzionale degli Atenei statali per l'anno 2018. Dopo diversi anni il turnover per l'intero sistema universitario è tornato ad essere il 100% delle cessazioni avvenute l'anno precedente. Il totale dei punti organico che è stato distribuito tra gli atenei per il 2018 ammonta a 2.038,54 punti, rispetto a 1.526,2 del 2017 (Tabella 1 Tabella 8). Il totale dei punti organico assegnati all'Ateneo di Padova nel 2017 è 78,69, rispetto ai 68 del 2017. La percentuale di turnover per l'Ateneo di Padova, rispetto alle cessazioni dell'anno precedente e in seguito all'applicazione dei criteri per la valutazione dei bilanci degli Atenei (indicatore spese di personale e indicatore di sostenibilità economico finanziaria), per il 2018 è pari al 106%.

Tabella 8 – Punti organico: confronto dell'attribuzione 2016-2018 per Padova e a livello nazionale

Punti organico	2018			2017			2016		
	Padova	Italia	PD/Italia %	Padova	Italia	PD/Italia %	Padova	Italia	PD/Italia %
Cessazioni	74,5	2.038,5	3,7	78,2	1.907,7	4,1	63,5	1.989,5	3,2
PO basati sulle cessazioni	37,25	1.013,9	3,7	39,1	953,9	4,1	19,1	596,8	3,2
PO basati sul margine	41,44	1.024,6	4,0	28,9	572,3	5,1	35,5	596,8	5,9
<b>Totale</b>	<b>78,69</b>	<b>2.038,5</b>	<b>3,9</b>	<b>68,0</b>	<b>1.526,2</b>	<b>4,5</b>	<b>54,5</b>	<b>1.193,7</b>	<b>4,6</b>

Fonte: Elaborazioni su dati Unipd–Ufficio controllo di gestione

Per quanto riguarda il 2019, l'ultima legge di bilancio ha stabilito all'articolo 1 comma 399 che le università non possono effettuare assunzioni con decorrenza giuridica ed economica anteriore al 1° dicembre 2019, relativamente alle ordinarie facoltà assunzionali dello stesso anno.

La nota MIUR 524 del 11 gennaio 2019 ha chiarito che “nel corso dell'anno 2019 sono posticipate al 1° dicembre esclusivamente le assunzioni a valere sui Punti Organico di competenza dell'anno 2019. Anche se a valere su Punti Organico 2019 possono comunque essere disposti in qualsiasi momento dell'anno i passaggi da ricercatore b) a Professore associato ai sensi dell'articolo 24, comma 5, legge 240/2010.

Possono inoltre essere disposte assunzioni in qualsiasi momento dell'anno 2019 a valere sui Punti Organico di competenza dell'anno 2018 (DM 873/2018) o precedenti, ovvero a valere sulle risorse dei Dipartimenti di eccellenza e dei Piani straordinari con cui sono state, o saranno assegnate, specifiche facoltà assunzionali alle singole università.”

## 4. Inquadramento strategico

### 4.1. Obiettivi strategici dell'Università di Padova

L'Università di Padova ha articolato la definizione degli obiettivi in otto ambiti strategici:

1. Didattica
2. Ricerca
3. Internazionalizzazione
4. Trasferimento Tecnologico, Lavoro
5. Impegno Pubblico e Valorizzazione del Patrimonio Culturale dell'Ateneo
6. Salute e Benessere
7. Valorizzazione del Personale e Semplificazione
8. Sostenibilità ed Edilizia

All'interno di ciascun ambito strategico sono stati individuati gli obiettivi, frutto di un ampio processo di confronto che ha coinvolto tutte le componenti della comunità accademica. La costruzione partecipata degli obiettivi costituisce un meccanismo operativo volto a incentivare la partecipazione e la diffusione degli sforzi e dell'impegno in un contesto caratterizzato da elevata complessità strategica determinata da una governance multicentrica e dal polimorfismo delle strutture operative (Dipartimenti e Centri di Ateneo).

L'Ateneo ha approvato, a dicembre 2016 gli obiettivi strategici secondo una prospettiva di coerente integrazione, anche temporale, con tutti gli atti programmatici riportati: fra tutti, il Bilancio Unico di Previsione triennale, il Piano Integrato della Performance, il Piano triennale del fabbisogno di personale, il Programma triennale dei lavori pubblici, il Programma biennale degli acquisti di forniture e servizi e il Piano triennale di prevenzione della corruzione.

Nella seconda metà del 2017 sono stati ridefiniti gli obiettivi strategici per consentire l'effettiva misurabilità degli indicatori, per adattarsi al processo di riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale e soprattutto per recepire quanto specificato dal D.lgs 25 maggio 2017 n. 74 "Valutazione della performance dei dipendenti pubblici" in merito alla Riforma del sistema di misurazione della performance.

L'asestamento degli obiettivi strategici per l'anno 2018 non ha inficiato la pianificazione iniziale che è stata semplicemente aggiornata alla luce delle novità di contesto interno (riorganizzazione) ed esterno (cambiamento del quadro normativo), portando ad una rivisitazione parziale degli ambiti strategici e degli obiettivi afferenti a ciascun ambito e a una diversa configurazione degli indicatori che, in alcuni casi, sono stati ridefiniti per consentire una più efficace misurazione dell'obiettivo e la possibilità di reperimento dei dati.

Per arrivare all'approccio integrato suggerito da ANVUR nelle "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane" a novembre 2018, l'Ateneo di Padova ha investito molto negli ultimi anni cercando di portare a sistema una serie di documenti di programmazione tra loro coerenti che integrano strategia, performance e bilancio.

Il nuovo Piano strategico, pur non essendo ancora stato definito puntualmente per gli anni 2019-2021, è implicitamente contenuto nella pluralità di documenti di programmazione definiti dall'Ateneo, schematicamente rappresentati in Figura 3.

Figura 3 - Il sistema di Pianificazione di Ateneo



Gli stessi documenti sono interconnessi tra loro in modo da mettere in luce chiaramente quelle che sono le priorità definite dalla governance e questo permette di evidenziare una visione strategica complessiva in continuità con la Pianificazione Strategica 2016-2018.

La sostenibilità finanziaria degli obiettivi strategici (e implicitamente anche di quelli operativi) è illustrata nel capitolo 6 “Raccordo obiettivi strategici e risorse”, che deriva dal documento formale di approvazione del budget “Bilancio unico d'ateneo di previsione annuale e triennale” approvato nel CdA del 18 dicembre 2018.

La declinazione operativa degli obiettivi strategici è invece delineata nei capitoli che illustrano gli obiettivi del Direttore generale e dei dirigenti.

Si riportano di seguito gli obiettivi strategici individuati per ciascuno degli ambiti<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Per tutte le tabelle le fonti sono l'allegato 2/1-10 alla delibera 544 del CdA del 20/12/2016 e gli allegati 3 e 4 della delibera 12 del CdA del 30/01/2018

Tabella 9 - Obiettivi strategici per ambito

<b>Didattica</b>
Miglioramento della qualità della didattica
Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca
Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita
Modernizzazione e innovazione nell'attività didattica
Esito lavorativo laureati dell'Università
<b>Ricerca</b>
Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca
Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca
Incremento nella capacità di attrazione di ricercatori eccellenti
<b>Internazionalizzazione</b>
Rendere i corsi di studio e di dottorato "ambienti" aperti e internazionali di apprendimento
Incrementare la reputazione dell'Ateneo come centro di ricerca di eccellenza a livello internazionale
<b>Trasferimento tecnologico, lavoro</b>
Diffondere la cultura del trasferimento tecnologico
Ampliare le iniziative e i rapporti con il mondo del lavoro
<b>Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo</b>
Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio
Rendere i musei luoghi condivisi del sapere
Catalogazione del patrimonio culturale
<b>Salute e benessere</b>
Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti
Promuovere una cultura inclusiva
Valorizzazione della medicina universitaria e dell'assistenza veterinaria per il benessere del territorio
<b>Valorizzazione del personale e semplificazione</b>
Reclutamento e progressione di carriera secondo il merito
Promozione della parità di genere
Miglioramento del benessere organizzativo
Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni
<b>Sostenibilità ed Edilizia</b>
Equilibrio Economico e finanziario
Edilizia sostenibile e sicura
Gestione del patrimonio edile

#### 4.1.1. L'azione strategica integrata

La definizione degli indirizzi strategici dell'Ateneo costituisce il presupposto per la definizione degli obiettivi di performance, legando pertanto la performance amministrativa con le linee strategiche definite e con le risorse finanziarie e umane necessarie per perseguirle.

Si rende così esplicita la definizione del ciclo della performance quale strumento di pianificazione operativa integrata dipendente dal sistema degli obiettivi strategici: la prospettiva di integrazione consente di verificare

la coerenza del sistema complessivo di obiettivi dell'Ateneo (strategici e operativi), secondo quanto previsto dalle linee guida dell'ANVUR.

Figura 4 - Livello di valutazione della Performance



Fonte: Elaborazione Ufficio Controllo di Gestione

#### 4.1.2. Obiettivi strategici per le strutture

Il processo di integrazione tra obiettivi, performance e budget riguarda, e non in misura residuale, anche i Dipartimenti. La multicentricità e il polimorfismo dell'Ateneo di Padova, già evidenziate, richiedono, per il raggiungimento degli obiettivi, uno sforzo partecipato e coordinato tra i vari attori con responsabilità e funzioni interconnesse ma distinte in quanto derivanti da politiche specifiche in considerazione del contesto di ricerca e didattica in cui sono assunte.

Seppur in assenza di un Piano strategico "formalizzato" per i prossimi anni, in un'ottica di dialogo e condivisione, le scelte programmatiche dei Dipartimenti contenute nei Piani Triennali di Sviluppo della Ricerca - PTSR<sup>2</sup> sono coerenti con gli indirizzi strategici adottati dall'Ateneo. Tale integrazione sarà

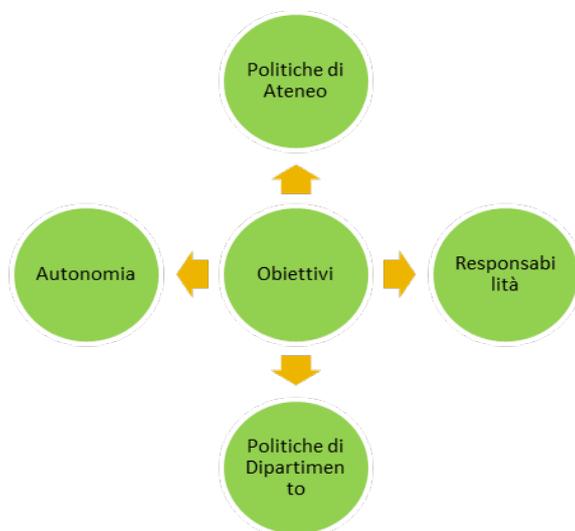
<sup>2</sup> Il PTSR consiste in un elenco di obiettivi e azioni che ciascun Dipartimento esplicita con l'obiettivo di consolidare e/o migliorare nel triennio prestabilito la propria posizione rispetto alla SWOT analysis, e in un elenco di indicatori per il monitoraggio dei risultati raggiunti alla fine del triennio. Ciascun piano deve essere articolato in un numero limitato di obiettivi generali e specifici, coerenti con l'analisi SWOT per il consolidamento e miglioramento delle performance intra-dipartimentali sulle dimensioni produzione scientifica, internazionalizzazione, fund-raising e attività di terza missione.

implementata anche nella definizione della Programmazione triennale del personale in corso di elaborazione nei Dipartimenti (da attuare entro il 31/03/2019)<sup>3</sup>.

Un ruolo importante di coordinamento e di condivisione degli obiettivi e delle politiche è svolto dalla Consulta dei Direttori di Dipartimento<sup>4</sup>. In tale ottica, le politiche orientate al perseguimento degli obiettivi strategici sono necessariamente articolate su due livelli: Ateneo da un lato e Dipartimenti (32) e Centri di Ateneo (18) dall'altro. Una rispettosa attenzione alle diversità delle discipline, alla tradizione di autonomia delle "scuole" e al ruolo dei Dipartimenti e Centri è, infatti, condizione essenziale per una valorizzazione piena delle risorse e delle capacità di ciascuna struttura.

La gestione strategica è quindi fondata sul bilanciamento incrociato tra "autonomia e responsabilità" e "politiche di Ateneo e di Dipartimento" (si veda Figura 5).

Figura 5 - Bilanciamento incrociato tra "autonomia e responsabilità" e "politiche di Ateneo e di Dipartimento"

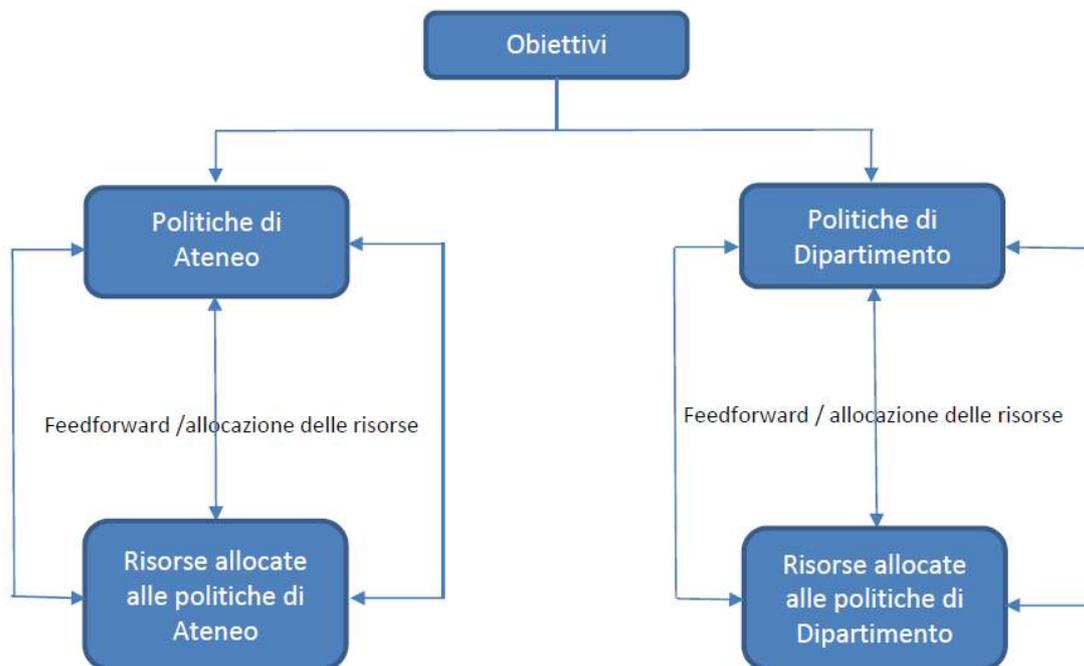


I meccanismi di feedback fanno perno sulle politiche di qualità, mentre i meccanismi di feedforward sulle regole di assegnazione delle risorse. In tale ambito, le risorse assegnate per le politiche di dipartimento e per la gestione ordinaria mutano in relazione ai risultati conseguiti nei vari ambiti, mentre le politiche di Ateneo utilizzano risorse dedicate e sono orientate ad iniziative trasversali di rilievo generale che non possono essere autonomamente implementate da singole strutture (Figura 6).

<sup>3</sup> I dipartimenti, entro il 31/03/2019, sono tenuti all'elaborazione di un piano triennale dipartimentale 2019-2021, che sia allineato con la pianificazione strategica di Ateneo, con particolare riferimento alle esigenze della didattica (copertura degli insegnamenti con docenza di ruolo, riduzione dei percorsi a numero programmato, regolarità dei percorsi, internazionalizzazione e innovazione) e con i piani dipartimentali di sviluppo della ricerca.

<sup>4</sup> La Consulta dei Direttori di Dipartimento è un organo dell'Ateneo composto da tutti i direttori di dipartimento e i cui compiti sono disciplinati dallo Statuto. L'art. 24 assegna alla Consulta i seguenti compiti: a) esprime i pareri richiesti dagli organi di governo centrali dell'Ateneo; b) formula proposte al Rettore, al Senato accademico e al Consiglio di amministrazione su tutte le questioni che interessano nella loro generalità i Dipartimenti nelle loro funzioni Istituzionali; c) designa i rappresentanti dei Direttori di Dipartimento in Senato accademico.

Figura 6 - Quadro sinottico Obiettivi/Politiche/Risorse



Come riportato da ANVUR nelle Linee emanate a novembre 2018, se da un lato la legge n. 240/2010 ha volutamente centralizzato la gestione contabile del bilancio per garantire una maggiore efficacia dell'utilizzo delle risorse, dall'altro "ha ribadito l'autonomia gestionale dei dipartimenti come fattore di spinta e responsabilizzazione progettuale verso l'ottenimento di migliori risultati".

E proprio sull'equilibrio dinamico degli obiettivi e delle risorse, tra autonomia e responsabilità e tra politiche di Ateneo e di Dipartimento si fonda l'utilizzo consapevole ed evoluto dello strumento del budget.

La programmazione strategica, orientata a tradurre strategie in obiettivi, coinvolge quindi tutte le strutture dell'Ateneo, sia per le attività istituzionali svolte dai dipartimenti sia per quelle in capo alle aree dirigenziali, e ha una ricaduta non solo in termini di valutazione della performance ma anche sull'assegnazione delle risorse su base valutativa per Dipartimenti e Centri. In particolare:

- I PTSR (Piani Triennale di Sviluppo della Ricerca dipartimentale) --> Con strumenti allocativi delle risorse di ricerca su base valutativa (BIRD) e progetti STARS
- Le linee guida per l'offerta formativa --> Con strumenti allocativa del budget dipartimentale che tiene conto della performance sulla didattica
- il modello di riparto delle borse di dottorato --> effettuato anche su base valutativa
- il modello di riparto dei punto organico ai dipartimenti --> effettuato anche su base valutativa.

## 5. Piani e Programmi

### 5.1. Le Politiche della Qualità

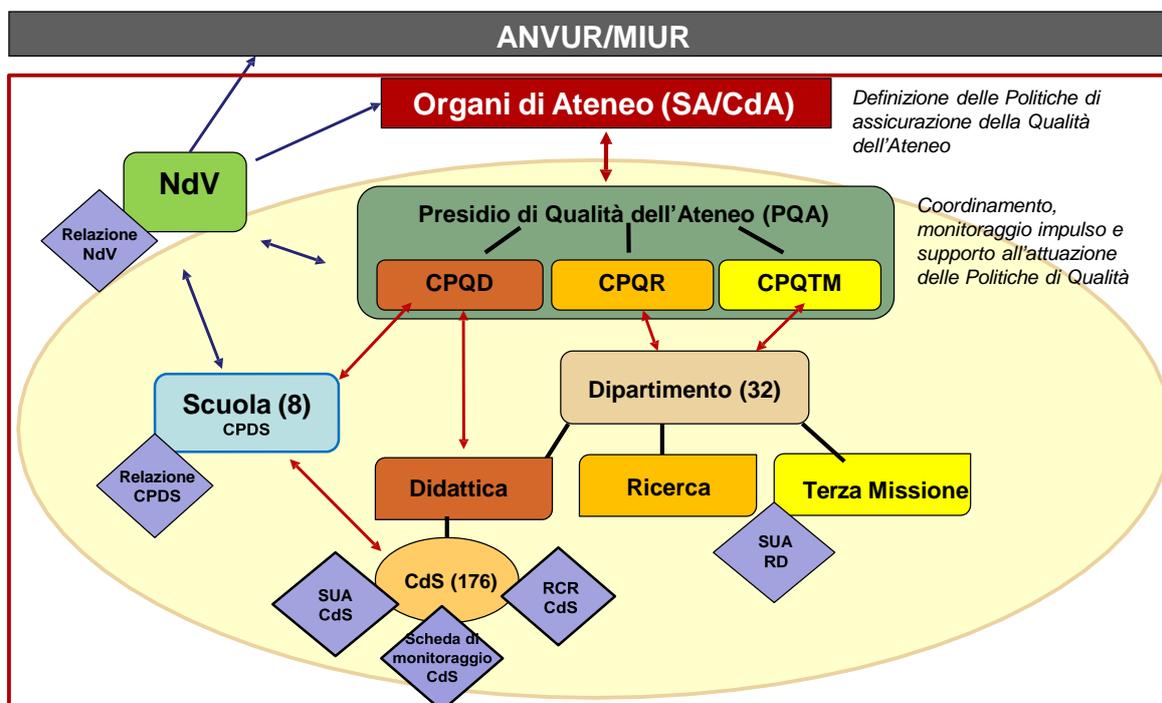
L'Università di Padova persegue l'obiettivo del miglioramento continuo della qualità in tutti gli ambiti di attività. La politica per la qualità definisce i principi generali per migliorare la qualità e l'efficacia dei servizi offerti agli studenti e alla comunità accademica, senza dimenticare che anche i cittadini e le imprese del territorio sono interessati a questo processo attraverso la diffusione della conoscenza.

Un sistema di assicurazione della qualità efficace richiede la partecipazione attiva di tutti: gli organi di governo dell'Ateneo, i docenti, gli studenti, il personale tecnico amministrativo ed anche gli stakeholder esterni. Ogni soggetto coinvolto deve avere ben chiaro il proprio ruolo e le proprie responsabilità in un'ottica di condivisione dei meccanismi e delle procedure. Il presidio della qualità di Ateneo (PQA) è la "struttura che sovrintende allo svolgimento delle procedure di AQ a livello di Ateneo, nei CdS e nei Dipartimenti, in base agli indirizzi formulati dagli Organi di Governo, assicurando la gestione dei flussi informativi interni ed esterni e sostenendo l'azione delle strutture". Il PQA dell'Università di Padova si avvale di tre Commissioni per il coordinamento e il monitoraggio delle Politiche della Qualità:

- Commissione Presidio per la Qualità della Didattica (CPDQ)
- Commissione Presidio per la Qualità della Ricerca (CPQR)
- Commissione Presidio per la Qualità della Terza Missione (CPQTM).

La Figura 7 illustra l'organizzazione e gli attori coinvolti nel sistema di assicurazione della qualità.

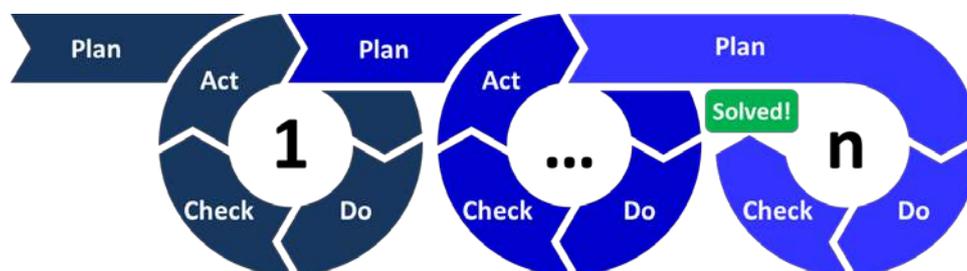
Figura 7 – Il sistema di assicurazione della qualità: Organizzazione e Attori



Fonte: Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

Il miglioramento continuo può essere raggiunto seguendo il modello del “Ciclo PDCA – Plan/Do/Check/Act” descritto in Figura 8:

Figura 8 – Il modello “Ciclo PDCA – Plan/Do/Check/Act”



Il primo passo è la pianificazione (**Plan**), cioè definire gli obiettivi e i processi necessari per ottenere i risultati attesi. Il secondo passo è attuare il piano ed eseguire il processo (**Do**) definito dal programma. La fase di monitoraggio (**Check**) è fondamentale per comprendere se i risultati ottenuti sono in linea con quelli attesi. Qualora si verifichi uno scostamento è necessario intervenire (**Act**) con azioni correttive per fare in modo di minimizzare il gap e raggiungere gli obiettivi pianificati.

Le politiche della Qualità dell’Ateneo sono state definite in coerenza con il Piano Strategico 2016-2018 e suddivise tra le tre missioni istituzionali: Didattica, Ricerca e Terza Missione.

La didattica è uno dei pilastri sui quali si fonda la vita dell’Ateneo e il rapporto tra studenti, docenti e amministrazione è fondamentale per il successo del percorso formativo. La Politica della Qualità della didattica si attua in una serie di azioni, di progetti e di metodologie che coinvolgono l’intero percorso offerto allo studente, partendo dall’orientamento in ingresso, passando attraverso percorsi formativi, fino al contatto diretto con il mondo del mondo del lavoro (Tabella 10).

Tabella 10 - Le Politiche della Qualità - Didattica

Obiettivo dal Piano Strategico 2016-2018	Politica di Qualità
MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DELLA DIDATTICA	Garantire la qualificazione e la revisione dell’offerta formativa
MODERNIZZAZIONE E INNOVAZIONE NELL’ATTIVITÀ DIDATTICA	Potenziare l’uso di tecniche di didattica innovativa
RENDERE I CORSI DI STUDIO E DOTTORATO “AMBIENTI” APERTI E INTERNAZIONALI DI APPRENDIMENTO	Potenziare la vocazione internazionale della didattica
POTENZIAMENTO DEI SERVIZI A SUPPORTO DEGLI STUDENTI PER MIGLIORARE LE CONDIZIONI DI STUDIO E DI VITA	Migliorare gli aspetti logistici e i servizi correlati alla didattica
MIGLIORAMENTO DELL’ATTRATTIVITÀ DEI CORSI DI STUDIO E DEI CORSI DI DOTTORATO DI RICERCA	Rafforzare le attività di servizio agli studenti, di supporto

L'Università di Padova riconosce nella "biodiversità" della ricerca un valore fondante che caratterizza la dimensione di Ateneo multidisciplinare e intersettoriale. Promuovere un'eccellenza diffusa nelle diverse aree scientifiche è una priorità di intervento e programmazione strategica che l'Ateneo persegue attraverso la valorizzazione della libertà e autonomia di ricerca condotta nei 32 dipartimenti e nei Centri di Ateneo Interdipartimentali. Pertanto, le Politiche per la Qualità della Ricerca mirano a stabilire un sistema di "autonomia coordinata", nel quale le politiche di Ateneo e quelle di dipartimento si integrano e si articolano in una logica di autonomia responsabile dei Dipartimenti, nel rispetto di standard di qualità indicati e monitorati a livello centrale (Tabella 11).

Tabella 11 - Le Politiche della Qualità - Ricerca

Obiettivo dal Piano Strategico 2016-2018	Politica di Qualità
PERSEGUIMENTO DELL'ECCELLENZA E DELLA MULTIDISCIPLINARIETÀ NELLA RICERCA	Utilizzare criteri di merito nella distribuzione di risorse
	Responsabilizzare i dipartimenti nella gestione dei fondi e portare a regime il sistema di AQ
	Valutare ex post le iniziative finanziate con fondi propri
	Incentivare il reclutamento interdipartimentale di ricercatori
INCREMENTO DELLA CAPACITÀ DI ATTRAZIONE DI FONDI COMPETITIVI PER LA RICERCA	Fornire supporto tecnico-amministrativo ai ricercatori meritevoli per la presentazione di progetti ERC
	Potenziare il supporto amministrativo e tecnico-scientifico per la ricerca
	Attuare strategie collaborative per massimizzare l'acquisizione di fondi esterni
INCREMENTO DELLA CAPACITÀ DI ATTRAZIONE DI RICERCATORI ECCELLENTI	Attuare politiche di premialità per i ricercatori che ottengono finanziamenti da bandi competitivi
	Confermare l'accreditamento come istituzione europea di eccellenza nella gestione delle risorse umane (HR Excellence in Research Award)
	Promuovere il reclutamento di ricercatori eccellenti - progetto Brain Gain

L'Università di Padova si impegna affinché la conoscenza – prodotta dalle attività di ricerca e diffusa attraverso le attività didattiche – sia di beneficio all'intera società e, in particolare, alla comunità e al territorio in cui l'Ateneo è inserito. Al fine di migliorare le attività e i processi attraverso cui conoscenze, competenze e risorse dell'Università vengono condivise con cittadini, enti e imprese del territorio, sono state elaborate delle politiche di qualità che orientano l'azione dell'Ateneo nell'ambito della Terza Missione, con riferimento alla valorizzazione della ricerca, alla produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale e alla funzione di tutela e promozione della salute nel territorio

Tabella 12 - Le Politiche della Qualità – Terza Missione

Obiettivo dal Piano Strategico 2016-2018	Politica di Qualità
DIFFONDERE LA CULTURA DEL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	Promuovere la cultura del trasferimento tecnologico nel settore industriale
	Contribuire alla definizione della politica dell'innovazione della Regione Veneto
	Mettere a regime il monitoraggio delle operazioni di valorizzazione sui brevetti depositati
AMPLIARE LE INIZIATIVE E I RAPPORTI CON IL MONDO DEL LAVORO	Potenziare e coordinare le iniziative di Terza Missione dei singoli docenti
	Potenziare il dottorato industriale
VALORIZZAZIONE DELLA MISSIONE CULTURALE E SCIENTIFICA DELL'ATENEO SUL TERRITORIO	Avviare una mappatura delle attività di Public Engagement
	Engagement Realizzare eventi culturali e di condivisione dei saperi
	Realizzare eventi culturali e di condivisione dei saperi che sappiano garantire un'esperienza di qualità a un vasto pubblico
	Facilitare la progettazione di eventi culturali e la loro valorizzazione
RENDERE I MUSEI LUOGHI CONDIVISI DEL SAPERE	Favorire l'accesso alle sedi museali, storiche e culturali dell'Università
PROMUOVERE UNA CULTURA INCLUSIVA	Valorizzare a tutti i livelli una cultura dell'eterogeneità, della diversità e dell'inclusione
VALORIZZAZIONE DELLA MEDICINA UNIVERSITARIA E DELL'ASSISTENZA VETERINARIA PER IL BENESSERE DEL TERRITORIO	Rafforzare l'integrazione tra didattica, ricerca e assistenza
	Favorire lo sviluppo della medicina personalizzata e l'equità nell'accesso alle cure
	Potenziare le reti cliniche nazionali ed internazionali
	Contribuire alla progettazione del nuovo polo della salute – Policlinico di Padova
	Monitorare e promuovere le Scuole di Specializzazione di Area Medica
	Uniformare operazioni di programmazione e gestione di clinical trials (sponsorizzati o meno) da parte dei docenti medici
PROMOZIONE DELLA PARITA' DI GENERE	Avviare iniziative finalizzate alla promozione della parità di genere

## 5.2. La Programmazione triennale 2016-2018

Secondo l'ottica di azione integrata raccomandata da ANVUR la Programmazione Triennale MIUR 2016-2018 non può essere considerata disgiuntamente rispetto al ciclo della performance.

Gli obiettivi per il sistema universitario nel triennio 2016-2018 sono stati delineati dal Miur con il D.M. 635 del 08.08.2016 "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la

valutazione periodica dei risultati” e le modalità di attuazione della Programmazione triennale 2016-2018 sono state definite con la successiva pubblicazione del Decreto Direttoriale 2844 del 16.11.2016.

L’Ateneo pertanto ha scelto di presentare il proprio programma per la realizzazione degli obiettivi e delle azioni ad essi collegate predisponendo 6 progetti (4 relativi all’obiettivo A e 2 relativi all’obiettivo C), per una richiesta di finanziamento al Ministero pari a 7.236.620 euro (pari al 2,5% del FFO 2015) e la previsione di un cofinanziamento di Ateneo pari a 3.150.000 euro.

Con il Decreto Ministeriale 244 del 12.05.2017 è stata comunicata l’ammissione a finanziamento dei progetti presentati dalle Università, con un totale di 6.441.972 euro attribuiti all’Ateneo di Padova (pari all’89% della cifra richiesta).

In attesa dell’emanazione del nuovo decreto sulla Programmazione del sistema universitario per il triennio 2019-2021, si riportano gli indicatori selezionati dall’Ateneo per misurare il grado di realizzazione dei propri progetti, con il valore iniziale, il valore del monitoraggio 2018 e il target finale atteso.

Tabella 13 - Obiettivi A e C: indicatori scelti dall’Ateneo nell’ambito della Programmazione triennale 2016-2018

Indicatore	Valore iniziale	Monitoraggio 2018	Target finale
<b>Obiettivo A: Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013 – 2015 su azioni strategiche per il sistema</b>			
<b>Azione a) Orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro.</b>			
A_A_1 - Proporzioni di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell’a.a. precedente	55,7%	58,3%	58,7%
A_A_2 - Proporzioni di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso	40,0%	51,0%	42,0%
<b>Azione b) Potenziamento dell’offerta formativa relativa a corsi "internazionali"</b>			
A_B_3 - Proporzioni di studenti iscritti al primo anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di accesso all’estero	1,2%	2,8%	2,0%
A_B_4 - Proporzioni di CFU conseguiti all’estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curricolare rispetto al totale dei CFU previsti nell’anno solare	1,7%	2,2%	2,4%
<b>Obiettivo C: Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti</b>			
<b>Azione a) Risorse per contratti di durata triennale di ricercatori di cui all’articolo 24, comma 3, lettera a), legge 240/2010</b>			
C_A_1 - Proporzioni di ricercatori di cui all’art. 24, c. 3, lettera a), che hanno acquisito il dottorato di ricerca in altro Ateneo	16,1%	22,4%	20%
<b>Azione b) Risorse a sostegno della mobilità per ricercatori o professori associati per una durata massima di 3 anni ai sensi dell’articolo 7, comma 3, della legge 240/2010</b>			
C_B_2 - Proporzioni di Professori II fascia reclutati dall’esterno e non già appartenenti ai ruoli dell’Ateneo	8,2%	15,8%	12%

Fonte: MIUR – Banca dati PRO3

Come stabilito dal Decreto 635/2016, a decorrere dal 2017, una quota pari al 20% della quota premiale del FFO è stata distribuita sulla base dei miglioramenti di risultato relativi ad indicatori autonomamente scelti dagli stessi tra quelli elencati per l’obiettivo D, che si riferiscono alla qualità dell’ambiente della ricerca (gruppo 1), alla qualità della didattica (gruppo 2) e alle strategie di internazionalizzazione (gruppo 3).

Come previsto dal Decreto, l’Ateneo ha individuato due dei tre gruppi indicati, scegliendo, per ciascuno dei due gruppi un indicatore tra quelli proposti. Di seguito si riporta il valore degli indicatori scelti dall’Ateneo e utilizzati nell’assegnazione del FFO 2018.

Tabella 14 – Obiettivo D: indicatori scelti dall'Ateneo nell'ambito della Programmazione triennale 2016-2018

Obiettivo D - Valorizzazione dell'autonomia responsabile		Padova
Gruppo 1 - Indicatori relativi alla qualità dell'ambiente di ricerca		Valori 2018
D_1_4	Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente a seguito di chiamata diretta ai sensi dell'art. 1, comma 9 della Legge 230/05, non già in servizio presso l'ateneo	6,9%
Gruppo 3 - Indicatori relativi alle strategie di internazionalizzazione		
D_3_3	Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero	2,8%

Fonte: MIUR – Banca dati PRO3

Con la pubblicazione del D.M. 587/2018 per la definizione dei criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per l'anno 2018, è stata comunicata la ripartizione del 20% della quota premiale tra gli atenei sulla base dei risultati conseguiti: all'Ateneo di Padova sono stati assegnati 14.924.123 euro, pari al 4,46% del totale a disposizione.

### 5.3. La programmazione triennale del Personale

In generale, il piano personale si pone in continuità con il precedente per quanto riguarda le politiche di reclutamento. Obiettivo principale dell'Ateneo nel triennio di programmazione 2019-2021 è quello di potenziare la qualità e la quantità delle risorse da dedicare ai servizi di supporto, attraverso l'introduzione di un piano straordinario per il reclutamento del personale tecnico ed amministrativo, finanziato con risorse eccedenti a quelle del turn-over ordinario di tale categoria di personale. Negli anni passati, questa categoria di personale non ha beneficiato di un tale piano portando al disallineamento tra il personale tecnico ed amministrativo in servizio e il carico di lavoro amministrativo che è negli anni aumentato. In quest'ottica l'Ateneo intende garantire il 100% del turn over dei tecnici di laboratorio e affrontare il tema della valorizzazione delle risorse interne dell'Ateneo attraverso la politica di superamento del precariato e l'attivazione di procedure interne di progressione economica verticale.

Gli strumenti di intervento utilizzati per la realizzazione del piano saranno: a) piani triennali dei dipartimenti finanziati con il budget loro assegnato; b) specifici progetti indirizzati e finanziati dal Fondo budget di Ateneo; c) piano complessivo per il personale tecnico-amministrativo.

Le risorse da utilizzare per il PTA (escluso il PTA a tempo determinato) sono espresse, secondo la definizione ministeriale, in punti organico. I punti organico disponibili sono determinati sulla base della percentuale di turnover calcolata annualmente dal MIUR per i singoli Atenei e che, per il nostro Ateneo, si attesta sul 105% delle cessazioni permettendo di recuperare le assunzioni perse a causa dei blocchi. Si avranno quindi a disposizione per il PTA 63 punti organico.

Per quanto riguarda per l'assunzione di personale tecnico amministrativo a tempo determinato (PTA TD), la disponibilità per il triennio 2018-2021 sul bilancio di ateneo è stimata in euro 18 milioni (18 M€), finanziati sui fondi monitorati di bilancio, su fondi non FFO per progetti di ricerca e innovazione tecnologica ovvero per il miglioramento dei servizi didattici per gli studenti, nel rispetto dei limiti numerici di legge.

Sebbene generalmente la ripartizione dei punti organico totali (210) sia suddivisa tra personale docente e PTA in proporzione alle relative cessazioni, per il piano 2019-21 si è deciso di attuare una politica straordinaria di riequilibrio con l'assegnazione di una quota maggiore di risorse sul personale tecnico-amministrativo.

Tale scelta è stata dettata in primis dalla volontà di dare impulso e sostegno alle politiche di reclutamento del PTA considerata la fase di riorganizzazione ed espansione delle attività dell'Ateneo in atto. Inoltre, altri fattori considerati sono:

le differenze di costo tra le categorie in ingresso e in uscita molto più accentuate nel personale docente rispetto al PTA;

il personale docente, a differenza del PTA ha usufruito, sia per le progressioni di carriera sia per il reclutamento, del sostegno di piani straordinari ministeriali.

Il piano 2019-21 prevede quindi un piano straordinario per il PTA finanziato con 12 punti organico, da aggiungere ai 63 punti del piano ordinario per un totale complessivo di risorse destinate al PTA pari a 75 punti organico da suddividere nel triennio.

In sintesi, le risorse, comprensive delle somme in Euro per PTA TD sono quindi ripartite come evidenziato nella Tabella 15.

Tabella 15 – Strumenti attuativi di assegnazione di PO per il PTA

Strumento attuativo	P. organico	Euro M€
Piano straordinario PTA	12	
Piano ordinario PTA	55	
Programmazione dei dipartimenti - tecnici	8	
PTA Tempo Determinato		18
<b>TOTALE</b>	<b>75</b>	<b>18</b>

Le risorse disponibili nel triennio 2019-2021 vengono, poi, ripartite in 5 linee di intervento come esplicitato nella seguente Tabella 16.

Tabella 16 – Assegnazione PO per linee di intervento

	Linee di intervento	
<b>1</b>	Turnover tecnici di laboratorio	8,0
<b>2</b>	Superamento del precariato	2,0
<b>3</b>	Progressioni Economiche Verticali	2,6
<b>4</b>	Esigenze strategiche	18,7
<b>5</b>	Budget ordinario per sostituzione turn-over	43,7
	<b>TOTALE risorse assegnate</b>	<b>75,0</b>

La prima linea si riferisce alla sostituzione delle cessazioni programmate di tecnici di laboratorio e sanitari dei dipartimenti e saranno quindi programmate da questi ultimi pur restando centralizzata la gestione dei punti organico e delle relative procedure selettive. La seconda intende valorizzare le competenze ed esperienze acquisite dal personale a tempo determinato che lavora presso il nostro Ateneo. La terza linea è indirizzata ad offrire al personale in servizio un percorso chiaro per lo sviluppo di carriera e trova applicazione nell'attivazione, entro il 2020, di procedure selettive destinate alle progressioni economiche verticali nei limiti del 20% del totale dei posti previsti dal piano triennale. La quarta linea di intervento è utilizzata direttamente dal Direttore Generale per orientare il programma triennale alle esigenze strategiche definite dagli organi, ed è utilizzabile a favore di tutte le strutture dell'Ateneo, tramite procedure che prevedono assunzioni dall'esterno. L'ultima linea di intervento assegna i punti organico alle strutture sulla base del turn-over (con esclusione dei tecnici di laboratorio e tecnici area sanitaria) ripartendoli in tre ambiti: Dipartimenti (24,9 punti), Amministrazione Centrale (9,6 punti) e altre strutture di Ateneo (9,2), in base al turnover previsto per ogni ambito.

#### **5.4. Il programma triennale delle opere pubbliche 2019-2021**

L'Università di Padova ha un doppio valore da portare avanti: da un lato l'eredità che deriva dalla sua storia avviata al compimento dei suoi "primi" ottocento anni nel 2022 e dall'altro la responsabilità di una Università che sente, e sempre più vuole essere, protagonista della crescita e dello sviluppo della città. In queste due direzioni è rivolto il Programma Triennale 2019/2021, approvato con delibera n. 334 dal Consiglio di Amministrazione del 18/12/2018, e che include anche il Piano Annuale 2019 dei lavori, redatto secondo le specifiche ministeriali, che evidenzia anche il flusso finanziario previsto per la realizzazione delle opere e la provenienza delle risorse finanziarie (dal bilancio universitario o da fonti esterne)

Il Programma trae origine dallo "Strumento di programmazione degli investimenti edilizi 2019-2021" che risulta suddiviso in tre capitoli prevalenti:

1. "grandi opere" il cui quadro economico è superiore ai 5 milioni di Euro;
2. "lavori di ristrutturazione, trasformazione, ampliamento e restauro" con quadro economico compreso tra 1 e 5 milioni di Euro;
3. "lavori di manutenzione straordinaria, messa a norma e di recupero edilizio" con quadro economico compreso tra 100 mila euro e 1 milione di euro.

A queste si aggiungono "interventi di manutenzione straordinaria" con quadro di spesa inferiore a 100 mila Euro, e i capitoli relativi ai "progetti di eccellenza" ed alle "opere in via di sviluppo", al fine di avere un quadro complessivo delle attività di sviluppo edilizio previste dall'Ateneo nel triennio considerato.

Nel documento vengono elencate, oltre alle nuove opere inserite nella programmazione edilizia universitaria per gli anni 2019-2021, le opere già programmate o in esecuzione.

L'importanza della programmazione degli investimenti è messa in evidenza attraverso l'ambizioso piano di sviluppo edilizio che trae origine dalla necessità, ribadita anche dalla governance, di creare una sinergia tra l'Università e la città di Padova. Quello che l'Ateneo si impegna a fare nel prossimo triennio è creare una

idea della “città campus”, dando nuova vita a luoghi come l'ex ospedale o l'ex caserma attraverso una rigenerazione urbana che per l'Ateneo significa crescere con la città, dandole una prospettiva di sviluppo che coincide con il beneficio operativo che passa per una riorganizzazione per punti identitari.

Il secondo aspetto per cui l'Ateneo mostra grande attenzione è quello del superamento del campus diffuso; il fatto di essere frammentati in molte sedi è emerso come uno dei punti di attenzione anche dai valutatori nazionali dell'Anvur in visita presso l'Ateneo a novembre 2018.

Gli investimenti confermati negli ultimi anni lo dimostrano: oltre 50 milioni per il restauro dell'ex ospedale geriatrico in via Beato Pellegrino che da ottobre 2019 sarà sede del Polo umanistico e la grande operazione dell'ex Caserma Piave per il Campus delle Scienze sociali che l'Ateneo ha in previsione di inaugurare fra qualche anno. Inoltre nel Piano compaiono 10 milioni per il Polo dell'Innovazione in Fiera (tale progetto rientra tra le opere "in via di sviluppo" e quindi non ancora finanziate); si tratta di un progetto che coglie l'opportunità data dalla crescita dell'area culturale scientifica dell'Ingegneria in stretta relazione con il mondo economico-produttivo. Il piano triennale prevede inoltre una serie di adeguamenti e messe a norma, degli spazi di Ingegneria per complessivi 3 milioni di euro, per l'ampliamento del pronto soccorso veterinario di Agripolis (2,5 milioni), per il recupero delle ex biblioteche del Liviano (1,5 milioni) e 900 mila euro per la manutenzione straordinaria all'Orto Botanico (finalizzati al trasferimento della Biblioteca Pinali antica, alla ricollocazione dell'Erbario e Spezieria e all'adeguamento impiantistico).

I capitoli di spesa più significativi, invece, sono tutti già noti: per il campus Piave Futura 65 milioni, per il Museo delle Scienze a Palazzo Cavalli 15 milioni e altri 14, 5 milioni per trasformare l'ex casa dello studente Fusinato nella nuova casa degli studenti della Scuola Galileiana.

Tutti gli interventi più importanti vengono elencati nel paragrafo relativo alle risorse infrastrutturali e al collegamento con gli obiettivi strategici.

### **5.5. Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2019-2021**

Il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza 2019-2021 dell'Università di Padova recepisce i contenuti della legge n.190 del 6 novembre 2012 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione” e le indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione 2018 (PNA) emanato da A.N.AC. con delibera 1074 del 21 novembre 2018.

L'aggiornamento al PNA 2018 non dedica specifici approfondimenti al contesto universitario ma puntualizza i requisiti soggettivi per la nomina e la permanenza in carica del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), il suo ruolo e i suoi poteri; analizza il rapporto tra trasparenza e la nuova disciplina della tutela dei dati personali introdotta dal Regolamento UE 2016/679 nonché del rapporto tra RPCT e Responsabile della protezione dei dati (RPD); fornisce indicazioni sull'applicazione dell'ipotesi relativa al pantouflage, sull'adozione dei codici di comportamento e le misure di rotazione del personale. Nella redazione del PTPCT 2019-2021 ad ognuna delle tematiche sopra descritte è dedicato uno specifico paragrafo.

A garanzia del coinvolgimento degli organi di indirizzo politico-amministrativo e degli stakeholder nell'approvazione del PTPCT, il Direttore Generale e il RPCT hanno presentato comunicazioni periodiche al CdA in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza. Nel PTPCT sono declinati gli obiettivi che l'Ateneo intende perseguire per ridurre il rischio corruttivo. Gli obiettivi si suddividono azioni innovative, organizzative e trasversali.

*Azioni innovative:*

- Attuazione del Sistema di Internal Audit
- Elaborazione ed attuazione di un regolamento di disciplina dell'accesso civico
- Analisi e revisione della regolamentazione di Ateneo in materia di reclutamento
- Analisi e revisione della regolamentazione di Ateneo in materia di ricerca
- Revisione del Regolamento Spin-off
- Regolamento di Ateneo sull'acquisizione in economia di lavori, beni e servizi
- Analisi e revisione della regolamentazione in materia di collegio di disciplina
- Regolamentazione Servizio ispettivo I.104/92 e I.662/96 nell'ambito del Piano di audit di Ateneo
- Divieto di pantouflage
- Elaborazione di un modello e di un sistema informativo per la gestione delle partecipazioni
- Digitalizzazione della procedura per la richiesta incarichi PTA
- Analisi e revisione della regolamentazione in materia di autorizzazione allo svolgimento di incarichi esterni per Professori e Ricercatori

*Azioni organizzative:*

- Istituzione di un registro degli accessi
- Aggiornamento dei procedimenti amministrativi di Ateneo

*Azioni trasversali:*

- Verifica della coerenza con la normativa
- Pianificazione e verifica dei processi Dipartimenti
- Avvio della mappatura rischi Dipartimenti
- Formazione del personale (specialistica e generica)

### **5.5.1. Analisi e gestione del rischio corruzione**

Il processo di gestione del rischio corruzione descritto nel PTPCT 2019-2021 ricalca le fasi indicate dalla norme UNI ISO 31000:2010 e ISO 37001:2016 in tema di Risk management, ovvero:

1. L' **Analisi del contesto** che fornisce le informazioni sulle dinamiche socio-economiche (analisi del contesto esterno) ed organizzative (analisi del contesto interno) che possono influenzare l'insorgere di fenomeni di corruzione.
2. La **Valutazione del rischio** comprendente l'Identificazione dei rischi potenziali, l'Analisi e la Ponderazione del rischio per definire le priorità di intervento. Anche nel PTPCT 2019-2021 in continuità con le precedenti rilevazioni è stata utilizzata la metodologia FMEA-FMECA (Failure Mode & Effects Analysis/Failure Mode, Effects, and Criticality Analysis) che prevede di calcolare l'indice di rischio come il prodotto delle dimensioni Probabilità, Impatto e Rilevabilità.
3. Il **Trattamento del rischio** che prevede la programmazione di interventi rivolti ad affrontare le eventuali criticità emerse dalle fasi precedenti. La programmazione degli interventi si realizza con l'individuazione di obiettivi strategici assegnati ai Dirigenti ed esposti in uno specifico capitolo del PTPCT.

Nel PTPCT 2019-2021 l'attenzione si focalizza sulla valutazione del rischio nei Dipartimenti. È stata presentata una *web survey* comprendente un questionario strutturato con cui procedere alla valutazione del rischio. L'analisi si è concentrata su alcuni processi inerenti l'area approvvigionamenti e l'area risorse umane. La scelta è ricaduta su processi di aree di analisi obbligatoria previste dal PNA e risultati con rischio rilevante nella rilevazione 2018 svolta presso l'Amministrazione centrale. In questa occasione non è stata svolta una nuova rilevazione del rischio dei 485 processi afferenti l'Amministrazione centrale: è stata completata ed inserita nell'aggiornamento al PTPCT 2018-2020 di settembre 2018. Una nuova valutazione del rischio dei processi afferenti agli Uffici dell'Amministrazione centrale sarà pertanto prevista per il 2019.

### 5.5.2. Comunicazione e trasparenza

L'Ateneo, ai sensi dell'art. 10 del D.lgs. 33/2013 ha inserito nel PTPCT un'apposita sezione relativa alla trasparenza in quanto misura rilevante per la prevenzione della corruzione che prevede, in ottica di accountability, l'indicazione dei responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti. Il legame tra trasparenza e anticorruzione è stata ribadita con il d.lgs. 97/2016 che ha modificato le disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza. Il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità è divenuto parte integrante del PTPCT che a sua volta è coordinato con il Piano della Performance.

Costante obiettivo dell'Ateneo in termini di trasparenza è la gestione della raccolta dei dati, il loro aggiornamento secondo le tempistiche e le modalità previste dalla normativa vigente.

Il processo di attuazione degli obblighi di pubblicazione si fonda sulla responsabilizzazione dei Dirigenti di Area e dei rispettivi Uffici. Il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) coordina, attraverso l'Ufficio di supporto, la richiesta alle strutture dei dati, la loro eventuale elaborazione e l'invio alla redazione web per la pubblicazione nell'apposita sezione del sito web di Ateneo. Ciascun documento è accompagnato dalla data di pubblicazione e/o di aggiornamento. Il RPCT monitora periodicamente l'adempimento degli obblighi di pubblicazione come previsto dall'art. 43 del d.lgs. 33/2013.

L'Ateneo nel corso del 2018 ha implementato nuove modalità al fine di rendere omogenea la raccolta e la pubblicazione di dati:

- dopo l'approvazione del "Regolamento per la segnalazione di condotte illecite e per la tutela del personale che segnala condotte illecite (D.R. prot. 479110 del 31.10.2018)" nel 2019 si procederà a mettere on line un applicativo per le segnalazioni;
- nel 2018 si è proceduto al parziale perseguimento all'obiettivo dedicato alla elaborazione di un modello e di un sistema informativo per la gestione delle partecipazioni, che coniuga, da un lato, la necessità di creare un flusso di informazioni costante e coerente dalle varie partecipazioni all'Amministrazione e, dall'altro, la raccolta di informazioni circa le partecipazioni che permetterà di applicare nel migliore dei modi i dettami della Determinazione n 1134 del 8/11/2017, con la quale A.N.AC. ha fornito linee guida più certe sull'applicazione della normativa a società ed enti controllati e non dall'Ateneo. Nei prossimi mesi, l'Ateneo sarà in grado di adempiere appieno alla normativa appena citata.

## 5.6. La Carta degli impegni di sostenibilità 2018-2022

Con delibera n.172 del CdA del 19 giugno 2018 è stata approvata la "Carta degli impegni di sostenibilità" un documento che intende definire le linee e gli ambiti di azione dell'Ateneo per promuovere la sostenibilità a tutti i livelli, facendo propri i 17 Sustainable Development Goals (SDGs - Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile) dettati dall'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. La Carta definisce gli obiettivi di sostenibilità dell'Ateneo con un orizzonte quinquennale (2018-2022), da aggiornarsi di anno in anno, mettendo in correlazione tutte le componenti, gli obiettivi e le misure da attuare, rilevando gli aspetti comunicativi e il coinvolgimento di tutte le componenti della community universitaria e diventando uno strumento in grado di orientare le strategie di programmazione e pianificazione e di definire gli ambiti di collaborazione e cooperazione con le istituzioni.

Il documento si articola in cinque linee di azione:

1. Aumentare l'impatto dell'Ateneo sui temi della sostenibilità
2. Promuovere i temi della sostenibilità sociale
3. Ridurre l'impatto ambientale dell'Ateneo
4. Valorizzare e rendere percepibile il ruolo dell'Ateneo
5. Fare rete e innovare

che si applicano ai diversi ambiti nei quali si esplica la sostenibilità ambientale, sociale ed economica

- ✓ Risorse
- ✓ Ambiente ed energia
- ✓ Mobilità e trasporti
- ✓ Benessere
- ✓ Inclusione
- ✓ Pari opportunità
- ✓ Educazione.

e ad ambiti trasversali quali

- ✓ Reti nazionali e internazionali

- ✓ Ricerca
- ✓ Patrimonio culturale, saperi e buone pratiche
- ✓ Comunicazione
- ✓ Monitoraggio e rendicontazione.

Nella Carta vengono inoltre specificati gli ambiti e le azioni che l'Università di Padova con l'avvio del progetto "UniPadova Sostenibile" intende promuovere e sostenere affermando il proprio ruolo centrale di ente pubblico in grado di sostenere iniziative finalizzate alla sostenibilità e promuovere uno sviluppo sostenibile in un'ottica di inclusione e di valorizzazione delle differenze. Con tale progetto l'Ateneo si propone di coordinare e dare visibilità a tutte le azioni organizzate in tema di sostenibilità, coinvolgendo l'intera comunità universitaria, e di favorire e sostenere l'avvio di nuove iniziative, lo sviluppo e l'implementazione di buone pratiche e il loro trasferimento e divulgazione anche sul territorio.

Di seguito si riportano le linee di azione dell'Ateneo di Padova.

Tabella 17 – Linee di azione dell'Ateneo di Padova

<b>Aumentare l'impatto dell'Ateneo sui temi della sostenibilità</b>	<p>L'Ateneo si impegna ad assumere la prospettiva della sostenibilità e a declinarla a tutti i livelli e in tutti gli ambiti nel quali si esplica la sua missione istituzionale.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduzione dei temi dello sviluppo sostenibile nei percorsi di didattica;</li> <li>- valorizzazione dei temi dello sviluppo sostenibile nella ricerca;</li> <li>- realizzazione e sostegno di iniziative che favoriscano il trasferimento di conoscenze e buone pratiche sul territorio;</li> <li>- promozione di un cambiamento culturale diffuso, all'interno della comunità universitaria e sul territorio.</li> </ul>
<b>Promuovere i temi della sostenibilità sociale</b>	<p>L'Ateneo mira a creare un ambiente di studio e lavoro fondato sui valori dell'inclusione, della parità di genere, della valorizzazione delle differenze e delle potenzialità di ciascuno, diffondendo buone pratiche e una cultura fondata sull'equità, la non discriminazione e la coesione sociale.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sostegno a progetti che sviluppino il binomio "Sostenibilità e inclusione", in senso lato, in Ateneo e nel territorio;</li> <li>- promozione di iniziative volte a garantire salute e benessere, pari opportunità del personale, della comunità studentesca e su territorio;</li> <li>- valorizzazione e coordinamento delle azioni di volontariato e di impegno sociale.</li> </ul>
<b>Ridurre l'impatto ambientale dell'Ateneo</b>	<p>L'Ateneo si impegna a ottimizzare le strutture e i processi nell'ottica di una migliore gestione delle risorse energetiche e idriche e della tutela dell'ambiente nel quale opera, facendosi promotore di iniziative per la diffusione delle buone pratiche.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riduzione dell'impronta carbonica, agendo in particolare su fonti energetiche e mobilità;</li> <li>- avvio e diffusione di buone pratiche e di una corretta informazione sull'utilizzo delle risorse, il riuso e riciclo dei prodotti, la riduzione dei consumi;</li> <li>- miglioramento del livello dell'edilizia di Ateneo e l'introduzione di sistemi gestionali sostenibili.</li> </ul>
<b>Valorizzare e rendere</b>	<p>L'Ateneo opera per instaurare con tutti i suoi stakeholders interni ed esterni una relazione ampia, trasparente e continuativa in grado di generare un coinvolgimento diretto sui temi</p>

<b>percepibile il ruolo dell'Ateneo</b>	<p><b>legati alla sostenibilità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promozione dell'immagine di UniPadova Sostenibile puntando a forme di coinvolgimento e sensibilizzazione della comunità universitaria e del territorio;</li> <li>- sviluppo di azioni incisive, di tipo educativo, formativo, di ricerca, di creazione di valore, anche a livello internazionale, e valutazione dell'impatto sociale degli investimenti che si attuano;</li> <li>- valorizzazione e messa a sistema delle diverse attività, rileggendole alla luce della sostenibilità e rendendole comunicabili nei ranking.</li> </ul>
<b>Fare rete e innovare</b>	<p><b>L'Ateneo promuove il dialogo e la condivisione di obiettivi e azioni con enti, aziende e realtà che operano sul territorio nazionale e internazionale per massimizzare l'impatto, l'efficacia e la portata delle azioni legate agli obiettivi di sostenibilità.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivare la partecipazione e l'inserimento nei network e nelle piattaforme nazionali e internazionali maggiormente accreditati;</li> <li>- incentivare il trasferimento tecnologico e lo sviluppo imprenditoriale, al fine di creare opportunità lavorative e sviluppo economico;</li> <li>- avviare iniziative con partenariati che coinvolgano associazioni e soggetti pubblici e privati, e partecipando ai bandi;</li> <li>- declinare traiettorie che permettano all'Ateneo di dare un proprio contributo di elevata qualità al dibattito sociale, politico e scientifico in materia di sostenibilità, a livello nazionale e internazionale, anche tramite linee originali di azione</li> </ul>

Il forte investimento della governance sui temi della sostenibilità comporta ricadute organizzative e operative che connettono trasversalmente tutte le strutture dell'Ateneo e la attraversano per arrivare a coinvolgere gli stakeholder esterni.

Le politiche di sostenibilità sono state declinate quindi in Obiettivi di sostenibilità contenuti nel Piano Integrato della Performance, e in Obiettivi operativi assegnati ai Dirigenti, che saranno ulteriormente definiti con l'approvazione da parte degli organi di governo della Carta degli Impegni di Sostenibilità.

## 6. Raccordo tra obiettivi strategici ed equilibri di bilancio

### 6.1. Risorse per la strategia ed equilibri

La predisposizione del Budget 2019-2021 è stato un importante momento di coinvolgimento di tutte le componenti organizzative che ha permesso di definire con maggiore chiarezza l'allocazione delle risorse in relazione alle politiche attive dell'Ateneo in un quadro di compatibilità con i vincoli legislativi e di bilancio, allo scopo di collegare gli strumenti di programmazione, gli obiettivi strategici e le dinamiche economiche-patrimoniali e finanziarie.

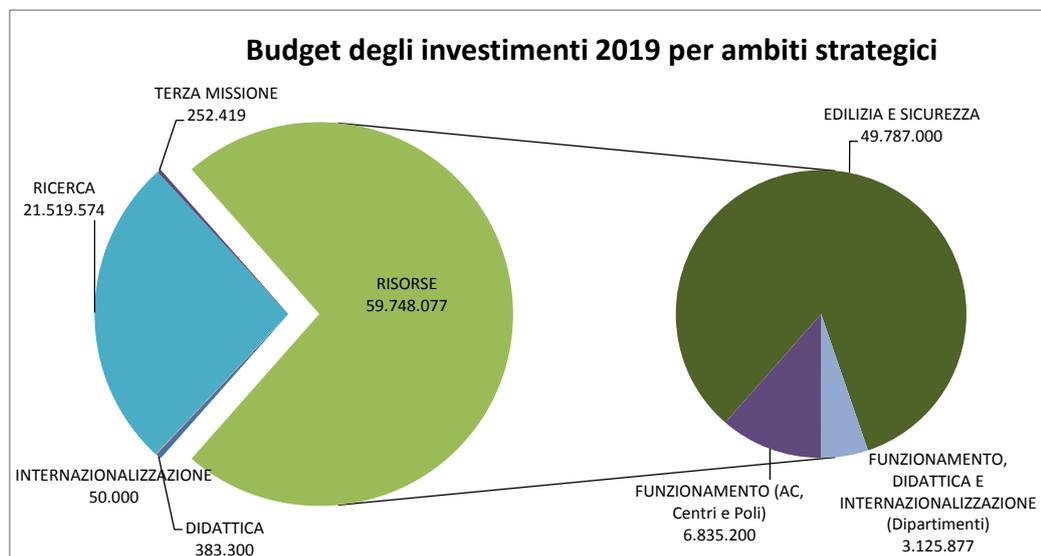
Il primo atto di questo percorso partecipato è orientato alla identificazione delle risorse disponibili per le politiche di Ateneo, al netto dei costi "non comprimibili" essenziali per il funzionamento dell'Ateneo e delle

assegnazioni alle strutture (Dipartimenti, Poli e Centri), è stata l'approvazione degli equilibri di Bilancio<sup>5</sup> quale strumento essenziale alla base della costruzione del budget per l'anno 2019 e per il triennio 2019-2021.

Una volta definiti gli equilibri, ciascuna struttura (e per la prima volta anche i singoli Uffici dell'Amministrazione Centrale) è stata direttamente coinvolta nella determinazione delle previsioni programmando il proprio budget di competenza sulla base delle assegnazioni coerentemente con gli obiettivi strategici adottati dall'Ateneo.

Di seguito si riportano due grafici che illustrano la riclassificazione del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2019 approvato dal CdA del 18 dicembre 2018 secondo la prospettiva strategica esplicitando il legame tra obiettivi strategici e risorse disponibili per il raggiungimento degli stessi. Il totale complessivo delle risorse ripartite tra costi (Budget economico) e investimenti (Budget degli investimenti) è pari a 696.757.940 euro per l'esercizio 2019. Per il budget degli investimenti sono state previste risorse pari a 81.953.370 euro suddivise tra gli ambiti strategici Didattica, Ricerca, Internazionalizzazione e Terza missione (quest'ultimo ambito raggruppa gli ambiti Impegno Pubblico, Salute e Benessere, Trasferimento Tecnologico) e per le Risorse (umane, infrastrutturali che comprendono gli ambiti Personale e Valorizzazione del personale, Edilizia e Sicurezza e per il Funzionamento dei Dipartimenti, Centri e Amministrazione centrale) come riportato nel grafico seguente:

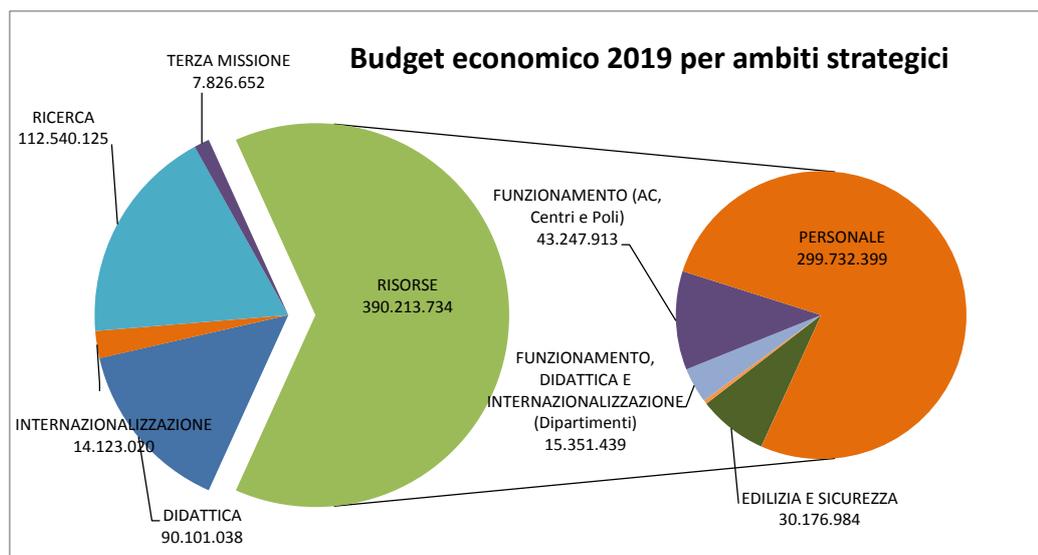
Figura 9 – Budget degli investimenti 2019 suddiviso per ambiti strategici con dettaglio sull'utilizzo delle Risorse (umane, infrastrutturali e di funzionamento)



Il budget economico prevede invece risorse pari a 614.804.570 euro e risulta suddiviso tra gli ambiti strategici come riportato nel grafico seguente.

<sup>5</sup> CdA del 23 ottobre 2018.

Figura 10 – Budget economico 2019 suddiviso per ambiti strategici con dettaglio sull'utilizzo delle Risorse



Le risorse complessive (budget economico e degli investimenti) definite in fase di predisposizione del Budget 2019 e direttamente collegate agli ambiti strategici sono evidenziate nella Tabella 18, che illustra il collegamento, ove possibile, tra risorse e politiche legate a specifici ambiti e la ripartizione fra le varie aree dell'Amministrazione Centrale e le strutture. Nel caso in cui non fosse possibile declinare l'ambito strategico di riferimento si sono inserite le specifiche voci di costo che compongono il Budget assegnato a ciascuna area/struttura.

Tabella 18 – Ripartizione delle risorse tra strutture per ambito strategico

Struttura	Budget economico + Budget degli investimenti
<b>AMMINISTRAZIONE CENTRALE</b>	<b>576.619.753</b>
AAGL: Area Affari Generali e Legali	2.127.012
<b>FUNZIONAMENTO</b>	2.127.012
ACOM: Area Comunicazione e Marketing	5.356.500
<b>IMPEGNO PUBBLICO</b>	5.226.500
<b>SALUTE E BENESSERE</b>	125.000
<b>VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE E SEMPLIFICAZIONE</b>	5.000
ADISS: Area Didattica e Servizi agli Studenti	98.996.636
<b>DIDATTICA</b>	86.694.208
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	12.302.428
AES: Area Edilizia e Sicurezza	66.478.500
<b>EDILIZIA E SICUREZZA</b>	66.478.500
AFIP: Area Finanza e Programmazione	6.557.175
<b>FUNZIONAMENTO</b>	6.557.175
APAL: Area Approvvigionamenti Patrimonio e Logistica	19.608.438
<b>FUNZIONAMENTO</b>	19.608.438
ARRI: Area Ricerca e Rapporti con le Imprese	24.527.673
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	1.862.260

RICERCA	21.860.814
TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	804.600
ARU: Area Risorse Umane	296.226.500
VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE E SEMPLIFICAZIONE	1.700.000
PERSONALE	294.526.500
ASIT: Area Sistemi Informativi e Telecomunicazioni	6.270.088
FUNZIONAMENTO	6.270.088
DIREZIONE GENERALE E STAFF	760.652
FUNZIONAMENTO	760.652
BILANCIO DI ATENEO	49.710.579
DIDATTICA	2.143.877
EDILIZIA E SICUREZZA	13.485.483
IMPEGNO PUBBLICO	5.201
INTERNAZIONALIZZAZIONE	8.332
RICERCA	22.031.671
FUNZIONAMENTO	6.830.114
PERSONALE	5.205.899
<b>CENTRI</b>	<b>6.948.409</b>
RICERCA	2.896.828
TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	469.325
FUNZIONAMENTO E DIDATTICA	1.405.665
FUNZIONAMENTO	353.004
TERZA MISSIONE	142.699
PROGETTI DI RICERCA	1.680.887
<b>DIPARTIMENTI</b>	<b>102.717.590</b>
RICERCA	1.032.088
TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	1.144.495
FUNZIONAMENTO, DIDATTICA E INTERNAZIONALIZZAZIONE	18.477.316
SCUOLE DI SPECIALITA'	1.646.253
PROGETTI DI RICERCA	80.417.437
<b>POLI</b>	<b>857.226</b>
FUNZIONAMENTO	857.226
<b>CAB</b>	<b>9.193.504</b>
TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	16.000
FUNZIONAMENTO	5.152.081
PROGETTI DI RICERCA	4.025.423
<b>CAM</b>	<b>125.251</b>
TERZA MISSIONE	125.251
<b>CLA</b>	<b>296.207</b>
TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	20.000
FUNZIONAMENTO E DIDATTICA	161.657
PROGETTI DI RICERCA	114.550
<b>Totale complessivo</b>	<b>696.757.940</b>

Nella Tabella 19 viene evidenziato con chiarezza il collegamento tra il budget 2019 e l'impegno economico destinato ad azioni specifiche legate agli ambiti strategici.

Tabella 19 - Collegamento Ambiti/Obiettivi strategici/Azioni/Budget 2019

AMBITO STRATEGICO	Obiettivo strategico	Azione	Budget 2019	
<b>DIDATTICA</b>	Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	Diritto allo studio e servizi agli studenti	15.500.000	
		Miglioramento della qualità della didattica	Contributi miglioramento della didattica assegnati	11.400.000
		Modernizzazione e innovazione nell'attività didattica	Progetto didattica innovativa (a valere sui CMD)	1.000.000
		Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca	Finanziamento MIUR/Ateneo	12.900.000
Finanziamento da terzi	6.100.000			
		Funzionamento delle Scuole di Dottorato	500.000	
<b>INTERNAZ.</b>	Rendere i corsi di studio "ambientati" aperti e internazionali di apprendimento	Progetti di internazionalizzazione (incluso sostegno agli studenti outgoing)	2.500.000	
		Visiting e seminari didattici	700.000	
<b>RICERCA</b>	Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca	BIRD	13.500.000	
		Politiche in continuità	4.300.000	
		Nuovo Bando infrastrutture	4.000.000	
<b>TERZA MISSIONE</b>	Diffondere la cultura del trasferimento tecnologico e ampliare le iniziative nei rapporti con il mondo del lavoro	Bando Progetti Uni-Impresa	500.000	
		Progetti Start Cup, SMOACT, POC LS e KISS	60.000	
		Trasferimento tecnologico	100.000	
	Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti e per promuovere una cultura inclusiva	Eventi e iniziative per migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti e per promuovere una cultura inclusiva	95.000	
		Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo	Progetto UNIVERSA	580.000
	Attività Orto Botanico e Villa Bolasco		1.380.000	
Progetto Bo 2022	1.000.000			
		Merchandising, Visite guidate, Servizio civile, Gestione aule (attività commerciale)	675.000	
<b>RISORSE</b>	Edilizia sostenibile e sicura	Manutenzione ordinaria a carico dell'AC	6.700.000	
		Manutenzione ordinaria a carico dei Poli e Dipartimenti		1.500.000
				3.000.000
		Manutenzione Straordinaria (oltre agli interventi Piano triennale edilizia)		1.000.000
		Progetto Sicurezza		1.000.000
	Valorizzazione del personale e semplificazione	Piano di formazione del personale	900.000	
Piano di Welfare (assicurazione sanitaria e contributo spese di trasporto)		1.000.000		

Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione su dati del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2018 e triennale 2018-2020

## 6.2. Le risorse umane e infrastrutturali

La gestione delle risorse necessita l'adozione di programmazioni dedicate. Di seguito si riportano un dettaglio della programmazione delle risorse umane e delle risorse infrastrutturali.

### 6.2.1. Le risorse umane

Per quanto riguarda le risorse umane il Piano di programmazione del personale per il triennio 2019-2021 è stato approvato con delibera 352 del CdA del 18/12/2018 prevedendo l'utilizzo di tutti i punti organico derivanti dal turnover per effetto delle cessazioni. L'obiettivo è quello di consolidare la politica di reclutamento del corpo docente avviata con il precedente piano per raggiungere le 2300 unità complessive, incentivando anche il reclutamento di docenti esterni all'Ateneo di elevato profilo. Per il personale tecnico e amministrativo l'obiettivo è di garantirne il reclutamento in quantità e qualità adeguate a sostenere le nuove esigenze organizzative. Le politiche di reclutamento e progressione di carriera sono orientate al conseguimento dei seguenti obiettivi strategici:

- Confermare l'eccellenza dell'Ateneo nella ricerca;
- Garantire la sostenibilità e la qualità dell'offerta formativa;
- Sostenere il numero complessivo degli studenti iscritti.

Per il perseguimento di tali obiettivi si stima complessivamente una disponibilità di 210 punti organico per il reclutamento e le progressioni di carriera nel triennio (di cui 135 destinati al budget docenza e 75 destinati al budget PTA). Tale previsione tiene conto di una premialità del 5% sul vincolo del turnover di sistema, pari al 100%, oltre all'assegnazione di 12 milioni di euro per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato di tipo a), che gravano sulla disponibilità del Bilancio ma non sui punti organico.

I 210 punti organico triennali sono stati ripartiti come segue:

Tabella 20 – Punti organico 2019-2021

Strumento attuativo	Punti organico 2019-2021
Programmazione dei dipartimenti	100
Fondo budget di Ateneo	35
<b>Budget Docenza</b>	<b>135</b>
Piano straordinario PTA	12
Piano ordinario PTA (di cui 8 PO per tecnici di laboratorio e tecnici sanitari)	63
<b>Budget PTA</b>	<b>75</b>
<b>TOTALE PUNTI ORGANICO</b>	<b>210</b>

Per quanto concerne la ripartizione, relativamente ai 135 punti organico del budget docenza, 100 saranno destinati ai Dipartimenti per la propria programmazione e 35 al Fondo budget di Ateneo; analogamente, sul budget complessivo di 12 milioni per gli RtdA, 10,5 milioni saranno gestiti dai Dipartimenti e 1,5 destinati al FBA.

I Dipartimenti sono chiamati a dotarsi del “Piano triennale budget docenza del dipartimento”, entro il 31 marzo 2019, con modalità che saranno definite da specifiche linee di indirizzo emanate con decreto del Rettore; il piano dovrà proporre un utilizzo delle risorse in linea con gli indirizzi strategici dell’Ateneo nella ricerca e nella didattica (utilizzo ottimale della docenza a sostegno della qualità dell’offerta formativa, miglioramento della regolarità delle carriere, riduzione del numero programmato, internazionalizzazione), compatibilmente con il rispetto delle regole e dei vincoli generali imposti dalla normativa ministeriale<sup>6</sup>. I piani adottati dai Dipartimenti dovranno essere quindi approvati con decreto del Rettore, al quale è demandata la verifica di coerenza. Gli indicatori utilizzati per la distribuzione del budget alle strutture riprendono quelli del Piano precedente e possono essere così sintetizzati:

- cessazioni, per il 40%;
- qualità della ricerca, per il 40%;
- qualità della didattica, per il 20%.

E’ stata prevista anche un’assegnazione di 12 punti organico per il piano straordinario per il PTA, finalizzato a sostenere, per la prima volta in sede di programmazione, la sostituzione integrale del turn-over senza rinunciare a politiche di valorizzazione tramite progressioni di carriera dall’interno, nel limite delle previsioni di legge. Sempre con riguardo al PTA sono state previste risorse per politiche per il reclutamento di competenze a supporto di nuove attività strategicamente rilevanti e delle riforme organizzative. Per la prima volta viene è stata inoltre definita, in fase di programmazione, una pre-allocazione di punti organico del Personale tecnico ed amministrativo alle strutture.

Sono comunque previsti limitatori ed altri strumenti di salvaguardia per tenere conto della specificità delle situazioni, anche con riferimento all’intensità del turn-over che si realizzerà nel triennio per alcune strutture.

La Tabella 21 riassume le assegnazioni, gli interventi di salvaguardia, i prelievi e le autorizzazioni di spesa per il 2019 dei Dipartimenti.

---

<sup>6</sup> A esempio, il numero minimo previsto per il reclutamento dall’esterno dei professori e alla proporzione fra Ricercatori a tempo determinato lettera b) e professori ordinari.

Tabella 21 – Assegnazioni e interventi di salvaguardia dei Dipartimenti

	Assegnazione p.c.	Salvaguardia cessazioni	Assegnazione totale	Prelievo per PSD *	Totale disponibilità 20121	Spesa autorizzata 2019**	Programmazione 2020-21	Assegnazione RTDa - €	Spesa autorizzata RTDa - 2019***	Programmazione RTDa - 2020-21
DAFNAE	1.89		1.89	0.48	1.41	0.69	1.20	198,186	150,000	48,186
DBC	2.07		2.07		2.07	0.76	1.31	217,589	150,000	67,589
Biologia	3.06		3.06	0.41	2.66	1.12	1.94	321,508	160,754	160,754
BCA	1.04		1.04	0.35	0.69	0.38	0.66	109,116	109,116	0
DPCD	2.23		2.23		2.23	0.82	1.41	234,331	150,000	84,331
DiPIC	1.93		1.93		1.93	0.71	1.22	202,287	150,000	52,287
FISPPA	6.80	0.10	6.90		6.90	2.53	4.37	713,510	356,755	356,755
DFA	4.75		4.75	0.44	4.30	1.74	3.01	498,701	249,351	249,351
Geoscienze	1.91		1.91		1.91	0.70	1.21	200,651	150,000	50,651
ICEA	2.67		2.67		2.67	0.98	1.69	280,110	150,000	130,110
DEI	3.25		3.25	0.42	2.83	1.19	2.06	341,234	170,617	170,617
DII	5.08		5.08		5.08	1.86	3.22	533,435	266,717	266,717
DM	4.24		4.24		4.24	1.56	2.69	445,496	222,748	222,748
DIMED	7.24	1.58	8.82	0.45	8.36	3.23	5.58	759,799	379,900	379,900
MAPS	1.48		1.48		1.48	0.54	0.94	155,251	150,000	5,251
DMM	2.96		2.96		2.96	1.08	1.87	310,503	155,252	155,252
DNS	2.80		2.80	0.44	2.36	1.03	1.77	294,001	150,000	144,001
DPSS	2.59		2.59		2.59	0.95	1.64	272,467	150,000	122,467
DPG	3.19	0.17	3.35	0.31	3.04	1.23	2.12	334,750	167,375	167,375
SDB	2.91	0.60	3.51		3.51	1.29	2.23	305,447	152,724	152,724
DSB	3.56		3.56		3.56	1.30	2.25	373,558	186,779	186,779
Sc Cardiologiche	3.43	0.28	3.71		3.71	1.36	2.35	359,867	179,933	179,933
DISC	3.15		3.15	0.45	2.70	1.16	2.00	330,848	165,424	165,424
DISCOG	4.04	0.96	5.00		5.00	1.83	3.17	424,413	212,207	212,207
DSF	2.77		2.77		2.77	1.01	1.75	290,452	150,000	140,452
DSEA	2.99		2.99	0.48	2.51	1.10	1.89	313,690	156,845	156,845
SPGI	3.62		3.62		3.62	1.33	2.29	380,411	190,205	190,205
Statistica	1.39		1.39	0.29	1.10	0.51	0.88	145,959	145,959	0
DISSGeA	2.53		2.53	0.39	2.14	0.93	1.60	265,722	150,000	115,722
DISLL	3.91		3.91		3.91	1.43	2.48	410,693	205,347	205,347
DTG	2.82		2.82	0.36	2.46	1.03	1.79	295,963	150,000	145,963
TESAF	1.71		1.71		1.71	0.63	1.09	180,053	150,000	30,053
<b>Totale</b>	<b>100.00</b>	<b>3.69</b>	<b>103.69</b>	<b>5.27</b>	<b>98.42</b>	<b>38.02</b>	<b>65.67</b>	<b>10,500,000</b>	<b>5,784,007</b>	<b>4,715,993</b>

\* Come da previsione Tabella 2 Delibera CdA n.59 del 20 marzo 2018

\*\*Per il 2019 è autorizzata la spesa di 38 p.o. di cui 1 p.o. derivante da L. FbA corrispondenti al 36,7% dei punti organico a piano

\*\*\* Per il 2019 è autorizzata la spesa per il 50% dell'importo assegnato e comunque in misura sufficiente ad avviare nel 2019 almeno 1 procedura di reclutamento.

Fonte: Piano di programmazione del reclutamento del personale per il triennio 2019-2021- delibera 352 del CdA del 18 dicembre 2018

Le risorse della programmazione dei Dipartimenti saranno integrate con le risorse derivanti dal turn-over dei tecnici di laboratorio, pari a 8,0 punti organico, e su tale budget i Dipartimenti dovranno provvedere al reclutamento dei docenti, dei tecnici di laboratorio e dei tecnici sanitari.

Il fondo budget di Ateneo è uno strumento gestito sotto la diretta responsabilità del Rettore per sostenere e promuovere, attraverso linee di intervento mirate e specifici progetti, il reclutamento del personale, in coerenza con le politiche di interesse generale dell'Ateneo.

Per quanto riguarda la programmazione del personale tecnico ed amministrativo, l'obiettivo principale dell'Ateneo nel triennio di programmazione 2019-2021 è quello di potenziare la qualità e la quantità delle risorse da dedicare ai servizi di supporto, attraverso l'introduzione di un piano straordinario per il reclutamento del personale tecnico ed amministrativo, finanziato con risorse eccedenti a quelle del turn-over ordinario di tale categoria di personale. Tale priorità deriva dalla considerazione che i processi di

innovazione, anche tecnologica, che interessano il mondo della pubblica amministrazione ed in particolare le università devono essere più efficacemente supportati con competenze adeguate. L'esigenza nasce inoltre dalle nuove attività intraprese e da alcuni importanti processi riorganizzativi che sono stati completati o sono attualmente in corso. Senza dimenticare che il personale tecnico ed amministrativo è stato l'unica categoria di personale che non ha beneficiato negli anni trascorsi di piani straordinari di reclutamento finanziati dal Ministero.

In questo quadro è prioritario per l'Ateneo garantire il 100% del turnover dei tecnici di laboratorio, compresi i tecnici di area sanitaria, attraverso l'introduzione di una nuova modalità di gestione delle assegnazioni che consenta ai dipartimenti di programmare con maggiore certezza le sostituzioni. Infine il piano affronta il tema della valorizzazione delle risorse interne dell'Ateneo, destinando una quota dei punti organico, derivanti dal piano straordinario, per continuare la politica di superamento del precariato e per attivare procedure interne di progressione economica verticale.

Tabella 22 - Budget destinato alla programmazione del PTA per linee di intervento

Programmazione PTA	PO	% su PO	Utilizzo medio	POSTI	% sui POSTI
<b>Superamento del precariato</b>	2,0	3,0%	0,30	7	2,5%
<b>Progressioni Economiche Verticali</b>	2,6	3,9%	0,05	52	19,5%
<b>Budget ordinario</b>	43,7	65,2%	0,30	145	54,5%
<b>di cui a Dipartimenti</b>	24,9			83	
<b>di cui ad AC</b>	9,6			32	
<b>di cui ad altre strutture</b>	9,2			30	
<b>Esigenze strategiche individuate da DG</b>	18,7	27,9%	0,30	62	23,4%
<b>Totale allocazioni</b>	<b>67,0</b>	<b>100,0%</b>		<b>266</b>	<b>100,00%</b>

Per l'anno 2019, è previsto l'utilizzo di complessivi 77 punti organico sul piano triennale 2019-2021, pari all'intera previsione di assegnazione ministeriale prevista per il 2019, proporzionalmente ripartiti tra le diverse linee di intervento, ovvero 13 punti organico per il Fondo budget di Ateneo, 37 punti organico per la programmazione dei dipartimenti cui si aggiungono 3 punti organico per le cessazioni dei tecnici di laboratorio e dei tecnici sanitari, 24 p.o. per il PTA.

### 6.2.2. Le risorse infrastrutturali

Per quanto riguarda le risorse infrastrutturali e in particolare l'ambito strategico di sviluppo di un'edilizia sostenibile e sicura sono previsti notevoli investimenti sia in opere di qualificazione ambientale ed energetica che per interventi relativi a progetti strategici in edilizia, intesi come investimenti pluriennali programmati connessi al Piano di sviluppo edilizio.

Gli interventi più significativi sono riportati nella Tabella 23.

Tabella 23 - Investimenti edilizi Piano triennale delle opere 2019-2021

	Totale	2019	2020	2021	Oltre
<b>Piave Futura</b>					
<i>Trasformazione della caserma Piave in Campus delle Scienze sociali</i>	65.000	1.500	6.565	8.250	48.500
<b>Complesso Beato Pellegrino</b>	39.766	17.120			
<b>Complesso Palazzo Cavalli</b>					
<i>Completamento dei lavori per la realizzazione del nuovo Museo delle Scienze</i>	15.000	4.000	6.500	4.462	
<b>Casa dello Studente Fusinato</b>					
<i>Intervento di recupero per la realizzazione della nuova residenza studentesca afferente alla Scuola Galileiana di Studi Superiori</i>	14.500	650	5.030	8.555	
<b>Agripolis</b>					
<i>Realizzazione nuova sede per i Dipartimenti di Medicina Veterinaria</i>	5.800	800	3.400	1.490	
<b>Collegio Morgagni</b>					
<i>Ristrutturazione e adeguamenti normativi palazzina anni '60 da destinare ad uffici</i>	5.160	450	2.500	2.210	
<b>Progetto sviluppo dell'Area Umanistica</b>					
<i>Completamento del progetto attraverso il riutilizzo degli spazi del Maldura e delle strutture temporanee di Via Campagnola</i>	5.500	500	2.000	3.000	
<b>Complesso Agripolis</b>					
<i>Interventi di efficientamento energetico degli edifici</i>	6.500	250	1.000	2.500	2.750
<b>TOTALE</b>	<b>157.226</b>	<b>25.270</b>	<b>26.995</b>	<b>30.467</b>	<b>51.250</b>
<b>di cui: Finanziamenti da terzi</b>	12.555		4.000	8.555	
<b>Investimenti a carico del B.U.</b>	144.671				

Fonte: Piano triennale 2019-2021 e annuale 2019 degli investimenti edilizi ed assegnazione delle relative risorse –Delibera 334 del CdA 18 dicembre 2018

A decorrere dal biennio 2018-2020 l'Ateneo si è anche dotato di una programmazione unitaria degli acquisti di beni e servizi. Nella seduta del CdA del 20 novembre è stato approvato anche il programma biennale degli acquisti di beni e di servizi che contiene la programmazione 2019-2020 degli acquisti di beni e di servizi di importo unitario stimato pari o superiore ad euro 40 mila, comprensivo anche dell'elenco delle acquisizioni di forniture e servizi d'importo superiore a 1 milione di euro.

Il piano biennale degli acquisti è sintetizzabile nella tabella seguente:

Tabella 24 - Prospetto della programmazione unitaria degli acquisti di beni e servizi 2019-2020

Categoria merceologica	Importo 2019	Importo 2020	Totale importo (nel biennio)
Arredi	2.778.800,00	70.000,00	2.848.800,00
Attrezzature	4.051.528,00	390.000,00	4.441.528,00
ITC	5.211.641,42	4.515.248,18	9.726.889,60
Macchinari	4.329.761,00	4.858.571,00	9.188.332,00
Manutenzioni	462.500,00	477.000,00	939.500,00
Materiale di consumo	305.535,00	1.718.200,00	2.023.735,00
Servizi generali	7.949.160,00	14.455.820,00	22.404.980,00
<b>Totale complessivo</b>	<b>25.088.925,42</b>	<b>26.484.839,18</b>	<b>51.573.764,60</b>

Per ulteriori approfondimenti si rinvia alla lettura dei seguenti documenti di programmazione:

- “Bilancio Unico di Ateneo di Previsione annuale autorizzatorio 2019 e triennale 2019-2021” e in particolare all’allegato n.6 “Una lettura strategica” approvato dal CdA del 18 dicembre 2018;
- “Piano di programmazione del personale per il triennio 2019-2021” approvato dal CdA del 18 dicembre 2018
- “Programma Triennale dei lavori pubblici 2019-2021” approvato dal CdA del 18 dicembre 2018
- “Programma biennale degli acquisti di forniture e servizi 2019-2020” approvato dal CdA del 20 novembre 2018
- “Carta degli impegni di sostenibilità 2018-2020” approvata dal CdA del 19/06/2018

### 6.3. Le risorse alle strutture: BIRD-BIFeD

Con l’ottica di semplificazione e orientamento alla programmazione strategica va inquadrata anche la razionalizzazione delle modalità di finanziamento diretto dei Dipartimenti, attraverso la costituzione di due specifici fondi: il BIFeD (Budget integrato funzionamento e didattica) ed il BIRD (Budget Integrato Ricerca Dipartimentale). Tale modalità consente ai Dipartimenti una maggiore flessibilità di utilizzo delle risorse, compatibilmente con alcuni vincoli funzionali al conseguimento di obiettivi strategici di livello generale, oggetto di monitoraggio in corso d’anno mediante appositi cruscotti informativi.<sup>7</sup>

Di seguito si riporta la tabella delle assegnazioni alle strutture previste per l’esercizio 2019.

<sup>7</sup> I Dipartimenti possono gestire liberamente le loro assegnazioni a valere sul BIFeD tenendo conto di alcuni vincoli che dovranno essere rispettati:

- almeno il 30% del BIFeD deve essere destinato ad iniziative a favore degli studenti;
- utilizzare al massimo il 10% dell’assegnazione ricevuta per il CMD (Contributo Miglioramento Didattica) per sostenere spese relative alla docenza mobile

Tabella 25 - Assegnazioni a Dipartimenti, Centri e altre Strutture

<b>BIFED</b>	
Fondo di dotazione	4.753.172
Manutenzione ordinaria	1.500.000
Contributo Miglioramento Didattica	11.400.000
Docenza mobile	2.656.747
Internazionalizzazione della didattica (lingua veicolare)	690.000
Funzionamento dottorati	500.000
<b>totale BIFED</b>	<b>21.499.919</b>
<b>BIRD*</b>	<b>13.500.000</b>
<b>Scuole di specializzazione</b>	<b>1.400.000</b>
<b>Totale Assegnazioni di Budget a Dipartimenti</b>	<b>36.399.919</b>
<b>Funzionamento Centri e Biblioteche</b>	<b>6.498.000</b>
<b>Assegnazioni e trasferimenti in corso d'anno*</b>	<b>1.470.000</b>
<b>Totale Assegnazioni a strutture</b>	<b>44.367.919</b>
<b>Investimenti su assegnazioni</b>	<b>- 10.000.000</b>
<b>Ammortamenti su investimenti</b>	<b>2.000.000</b>
<b>Impatto economico assegnazioni alle strutture</b>	<b>36.367.919</b>
<i>*Tali assegnazioni sono inizialmente collocate a livello di Budget AC</i>	

Di seguito si riportano i prospetti dei costi e dei proventi per il triennio 2019-2021 e il confronto con gli anni precedenti.

Tabella 26 - Distribuzione dei proventi operativi previsti per il triennio 2019-2021 e confronto con gli anni precedenti

PROVENTI OPERATIVI	Consuntivo 2017	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021
<b>I. PROVENTI PROPRI</b>	<b>130.354.250</b>	<b>139.524.951</b>	<b>132.366.659</b>	<b>133.444.901</b>	<b>133.533.411</b>
1) Proventi per la didattica	96.171.086	101.495.144	100.911.170	99.594.129	99.910.816
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	10.323.524	8.593.770	11.116.858	11.033.822	10.943.242
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	23.859.640	29.436.037	20.338.631	22.816.949	22.679.353
<b>II. CONTRIBUTI</b>	<b>377.869.353</b>	<b>393.771.549</b>	<b>433.620.634</b>	<b>425.615.016</b>	<b>421.923.581</b>
1) Contributi MIUR e altre Amministrazioni centrali	321.276.175	331.881.450	361.149.348	357.147.767	355.078.658
2) Contributi Regioni e Province autonome	30.232.152	27.263.139	28.532.673	27.473.886	27.444.870
3) Contributi altre Amministrazioni locali	92.887	453.865	494.287	133.083	79.771
4) Contributi dall'Unione Europea e dal Resto del Mondo (1)	7.523.669	12.797.753	14.133.871	13.894.958	13.041.874
5) Contributi da altre Università	380.375	707.247	1.282.109	775.506	710.082
6) Contributi da altri soggetti pubblici	3.718.599	2.704.264	4.502.549	4.161.469	4.002.184
7) Contributi da soggetti privati	14.645.497	17.963.831	23.525.797	22.028.349	21.566.142
<b>III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE</b>	<b>24.519.479</b>	<b>24.710.000</b>	<b>24.450.000</b>	<b>24.450.000</b>	<b>24.450.000</b>
<b>IV. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO</b>		-	-	-	-
<b>V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI</b>	<b>10.742.040</b>	<b>23.427.053</b>	<b>24.330.019</b>	<b>22.241.904</b>	<b>20.925.001</b>
di cui : 1) Utilizzo di riserve di Patrimonio Netto derivanti dalla contabilità finanziaria		15.592.648	12.598.471	3.670.298	582.689
<b>VI. VARIAZIONE RIMANENZE</b>		-	-	-	-
<b>VII. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI</b>	<b>9.770</b>	-	-	-	-
<b>TOTALE PROVENTI OPERATIVI (A)</b>	<b>543.494.892</b>	<b>581.433.553</b>	<b>614.767.313</b>	<b>605.751.821</b>	<b>600.831.992</b>

Fonte: Elaborazioni su dati dell'Ufficio Bilancio Unico - Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2019 e triennale 2019-2021

Tabella 27 - Distribuzione dei costi operativi previsti per il triennio 2019-2021 e confronto con gli anni precedenti

COSTI OPERATIVI	Consuntivo 2017	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021
<b>VIII. COSTI DEL PERSONALE</b>	<b>314.020.094</b>	<b>321.531.922</b>	<b>336.075.419</b>	<b>325.330.432</b>	<b>324.611.499</b>
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	224.320.500	226.846.547	239.785.119	229.926.792	229.352.719
a) Personale docente e ricercatore	189.484.420	195.499.747	199.342.560	197.180.072	198.698.340
b) Collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)	26.751.419	20.206.062	29.010.966	25.151.718	23.697.953
c) Docenti a contratto	2.936.346	2.907.645	2.976.285	2.136.851	1.979.782
d) Esperti linguistici	1.481.986	1.700.000	1.710.000	1.710.000	1.710.000
e) Altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	3.666.328	6.533.093	6.745.308	3.748.150	3.266.643
2) Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	89.699.595	94.685.375	96.290.300	95.403.640	95.258.780
<b>IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE</b>	<b>167.879.340</b>	<b>223.563.529</b>	<b>243.788.592</b>	<b>243.982.788</b>	<b>238.791.740</b>
1) Costi per sostegno agli studenti	58.834.228	94.724.176	103.148.763	101.033.627	100.516.190
2) Costi per il diritto allo studio (1)	20.424.435	-	-	-	-
3) Costi per l'attività editoriale (2)	4.348.916	1.712.228	2.116.931	1.145.622	848.084
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	6.950.269	6.411.724	11.384.175	11.337.538	10.117.490
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	6.420.955	13.989.947	12.758.765	12.281.648	12.184.924
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	-	-	-	-	-
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	145.063	159.579	214.070	136.320	135.795
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali (3)	45.181.455	65.759.075	71.822.684	74.936.104	71.181.042
9) Acquisto altri materiali	4.336.136	6.453.757	6.243.286	6.416.648	6.293.895
10) Variazione delle rimanenze di materiali	-	-	-	-	-
11) Costi per godimento beni di terzi	6.042.717	6.553.533	7.340.656	7.492.019	7.605.128
12) Altri costi (4)	15.195.167	27.799.510	28.759.263	29.203.262	29.909.192
<b>X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI</b>	<b>33.294.005</b>	<b>28.914.045</b>	<b>28.925.037</b>	<b>30.704.111</b>	<b>31.882.245</b>
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	1.466.456	2.047.842	1.895.485	2.571.325	3.427.413
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	23.349.221	22.859.202	24.029.552	25.132.787	25.454.832
3) Svalutazioni immobilizzazioni	-	-	-	-	-
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	8.478.329	4.007.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
<b>XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI</b>	<b>13.980.003</b>	<b>4.000.000</b>	<b>750.000</b>	<b>750.000</b>	<b>750.000</b>
<b>XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	<b>4.817.084</b>	<b>2.864.798</b>	<b>3.228.891</b>	<b>3.214.480</b>	<b>3.249.237</b>
<b>TOTALE COSTI OPERATIVI (B)</b>	<b>533.990.528</b>	<b>580.874.294</b>	<b>612.767.939</b>	<b>603.981.810</b>	<b>599.284.722</b>

1) la Nota Tecnica del MIUR n. 1 del 29/5/2017 ha precisato che tale voce deve essere utilizzata solo in presenza di gestione diretta del diritto allo studio, di conseguenza a partire dal budget 2018 le previsioni sono confluite nella voce "Costi per sostegno agli studenti"

2) nell'esercizio 2017 la voce comprendeva anche i costi per la ricerca ed era denominata: "Costi per la ricerca e l'attività editoriale"

3) nell'esercizio 2018 la voce comprende anche i costi per servizi per la ricerca precedentemente allocati alla voce "Costi per la ricerca e l'attività editoriale"

4) Dall'esercizio 2018 la voce comprende anche i costi per convegni, congressi ed iniziative scientifiche precedentemente allocati alla voce "Costi per la ricerca e l'attività editoriale"

Fonte: Elaborazioni su dati dell'Ufficio Bilancio Unico - Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2019 e triennale 2019-2021

## 7. La performance

Il processo di valutazione della performance (come definito nel SMVP) è un processo unico che, a partire dalla pianificazione strategica, definisce obiettivi e risultati attesi declinandoli sulle diverse Strutture dell'Ateneo, fino al coinvolgimento delle singole persone, relativamente alle attività cui sono preposte, consentendo un maggior grado di integrazione tra performance strategica, performance organizzativa e performance individuale, attraverso il consolidamento della coerenza tra gli obiettivi assegnati ai vari livelli. Si è passati quindi all'evoluzione del modello del *cascading*, che passa dalla logica della "ricaduta dei risultati" ad una prospettiva di *cascading* strategico, di "articolazione selettiva e operativa" degli obiettivi da assegnare a valle del processo secondo quanto illustrato nell'albero della performance.

Dal punto di vista degli strumenti applicati il sistema si fonda sui seguenti strumenti e meccanismi operativi di valutazione della performance:

- la valutazione della performance organizzativa, anche a livello di singola unità organizzativa, è realizzata mediante indagini di "customer satisfaction". E' prevista inoltre la definizione di KPI (Key Performance Indicators) relativamente agli obiettivi contenuti nella pianificazione strategica di Ateneo.
- l'introduzione di un sistema di valutazione individuale a più dimensioni, basato in primis sulle ricadute dei risultati organizzativi, quindi sul giudizio del responsabile/valutatore.

Figura 11 - La piramide della valutazione della performance



Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di Gestione

Il Sistema di Misurazione e Valutazione dell'Università di Padova introdotto con delibera del CdA del 24 luglio 2017 e successivamente modificato dal CdA del 20 marzo 2018 è attualmente in fase di revisione.

L'aggiornamento si rende necessario a seguito della prima applicazione della misurazione della performance organizzativa che ha evidenziato:

- l'elevata variabilità dei risultati degli indici di customer satisfaction utilizzati per la valutazione della performance organizzativa e per il calcolo, congiuntamente alla numerosità del personale tecnico ed amministrativo (FTE), del budget incentivante di struttura;
- il rapporto di responsabilità fra il contenuto delle domande somministrate nel questionario e lo specifico ambito di struttura cui le risposte sono state abbinate non era sempre chiaro.

Si ritiene quindi opportuno modificare la modalità di utilizzo della performance organizzativa al fine del calcolo degli incentivi per l'anno 2018:

- attribuendo un peso pari al 10% (invece che del 50%) alla variazione del dato "Good Practice" rispetto all'anno precedente, con conseguente maggiore peso del risultato assoluto della valutazione 2017. In tal modo l'indicatore di customer satisfaction di ogni struttura risulta principalmente determinato dal risultato assoluto, senza rinunciare ad utilizzare un piccolo incentivo per le strutture che stanno migliorando. Di conseguenza la dispersione delle valutazioni diminuisce con la conseguenza che il budget assegnato a ciascuna struttura risulta più aderente a quello determinato sulla base degli FTE;
- neutralizzando – ai soli fini economici – l'indicatore relativo alla sezione delle schede individuali, che riporta la performance organizzativa eventualmente per ambito, con peso pari al 25%. In tal modo la valutazione di customer satisfaction dell'ambito di struttura non ha alcun ruolo nella determinazione dell'incentivo individuale, che è determinato dalle altre sezioni della scheda di valutazione, di competenza del valutatore. Sarà necessario quindi effettuare un'analisi approfondita per cercare una migliore calibrazione delle domande dei questionari, in modo che ci sia maggiore consapevolezza del servizio che si sta valutando e del personale che è direttamente coinvolto in quel servizio.

Il Consiglio di Amministrazione del 24 luglio 2018 ha approvato le modifiche descritte e tali modifiche verranno recepite nella prossima revisione del Sistema, prevista per marzo 2019.

## 7.1. La performance organizzativa

La performance organizzativa per l'Ateneo si sostanzia principalmente:

1. nei risultati ottenuti dalle strutture dell'Ateneo rispetto agli obiettivi organizzativi indicati dal Piano Strategico e dai documenti principali di programmazione. Il conseguimento del risultato è valutato utilizzando i KPI. Sono previste ed attive politiche di finanziamento e politiche del personale basate su tali risultati, come ad esempio l'assegnazione delle risorse finanziarie a dipartimenti e dottorati di ricerca nonché le assegnazioni di punti organico per il reclutamento del personale docente e ricercatore.
2. nei risultati ottenuti dalle posizioni organizzative in base agli obiettivi definiti nel Piano della Performance, tipicamente attraverso tecniche di MBO, e nella valutazione della qualità dei servizi

resi, attraverso la misurazione del livello di efficacia percepita rispetto ai servizi offerti. Considerata la complessità dell'Ateneo e della sua organizzazione, il quadro complessivo delle indagini di customer satisfaction utilizzate come fonti risulta articolato e basato su una pluralità di risultati.

3. nella determinazione del budget incentivante di ogni struttura, da destinarsi a tutto il personale della struttura medesima ai fini dell'incentivazione individuale al conseguimento degli obiettivi di performance. La determinazione del budget tiene conto del livello di gradimento dei servizi offerti, rilevati attraverso indagini di customer satisfaction (esempio Good Practice) e delle risultanze dei sistemi di ticketing interni.

Figura 12 - Gli strumenti della performance organizzativa



Potranno essere previsti ulteriori strumenti per la valutazione della performance organizzativa, oltre alla rilevazione della customer satisfaction e agli obiettivi direttamente assegnati alle singole Strutture quali, in particolare, l'individuazione di indicatori di efficienza basati su "service level agreements" volti a garantire uno standard adeguato nell'erogazione dei servizi.

Le rilevazioni di customer satisfaction esterna ed interna contribuiscono, come detto, alla determinazione del budget incentivante allocato ad ogni struttura, secondo la metodologia descritta nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. La misurazione del risultato è effettuata sulla base delle rilevazioni di efficacia percepita tramite un algoritmo per il calcolo dell'indice di soddisfazione del servizio erogato. Tale indice tiene conto della media dei valori rilevati tramite la survey "Help Desk"<sup>8</sup>, dei risultati della misurazione del Progetto Good Practice e di eventuali altre indagini di efficacia alternative svolte da Strutture specifiche.

Per una descrizione più approfondita degli strumenti di rilevazione della customer satisfaction, si rimanda al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

<sup>8</sup> L'Help Desk è un sistema di ticketing interno che raccoglie anche le valutazioni sul servizio offerto dalle varie unità organizzative.

## 7.2. La performance individuale

In seguito all'introduzione di dimensioni di performance organizzativa si è proceduto ad una revisione della struttura della valutazione individuale. In tal senso sono state ridisegnate le schede di valutazione, e ridefiniti i ruoli coinvolti nel processo di valutazione della performance (anche attraverso la modifica del RGA).

La valutazione dei dirigenti, del personale di categoria EP e dei titolari di posizioni organizzativa (ad esempio i direttori di ufficio) è effettuata tenendo conto delle risultanze derivanti dalla performance organizzativa rilevata con customer satisfaction, dal raggiungimento degli obiettivi individuali e dalle valutazioni dei comportamenti organizzativi.

La valutazione del rimanente personale tecnico ed amministrativo è effettuata tenendo conto dei risultati di customer satisfaction della struttura (che determinano anche il budget complessivo a disposizione per l'incentivazione) e dei comportamenti organizzativi<sup>9</sup>.

Figura 13 - Gli strumenti della performance individuale



## 8. Gli obiettivi del Direttore Generale

L'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale avvengono in coerenza con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo e sono logicamente collegati agli obiettivi strategici di Ateneo, secondo gli indirizzi forniti dal Rettore e dal Consiglio di Amministrazione.

In considerazione del ruolo di strumento di coordinamento ex-ante che gli obiettivi individuali ed organizzativi rivestono, si sottolinea l'importanza di avviare in modo tempestivo e coerente il processo di assegnazione degli obiettivi individuali al personale tecnico ed amministrativo di Ateneo.

Si ricorda che le attività e i risultati conseguiti sono esposti dal Direttore Generale in una apposita Relazione annuale nella quale si evidenziano le attività svolte e i risultati raggiunti, indicando una autovalutazione per ciascun obiettivo assegnatogli, con il supporto di dati quali-quantitativi secondo gli indicatori, i target e i

<sup>9</sup> Eventuali obiettivi operativi possono essere attribuiti al personale.

risultati attesi previsti per ciascun obiettivo. La valutazione del Direttore Generale viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione all'interno di un processo illustrato dettagliatamente nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Nell'allegato 1 sono riportati gli obiettivi assegnati dal Rettore al Direttore Generale per l'anno 2019. Gli obiettivi potranno essere rimodulati in corso d'anno in relazione ad intervenuti mutamenti del contesto organizzativo e generale in cui le attività dell'Ateneo si svolgono.

## 9. Gli Obiettivi delle Strutture amministrative

### 9.1. Obiettivi assegnati ai dirigenti

L'assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti rappresenta lo sviluppo dei documenti di programmazione strategica<sup>10</sup>.

Il *cascading* tra ambito strategico e azione organizzativa si delinea focalizzando il contributo dirigenziale secondo due direttive principali: la consequenzialità logica tra obiettivi strategici e obiettivi operativi (specifici per ciascuna Area, tesi al miglioramento e rispondenti alle esigenze del *Management by Objectives*) e la definizione di tre "assi gestionali" orientati ad anticorruzione, customer satisfaction e sostenibilità.

L'insieme degli obiettivi per il personale dirigenziale risponde alle esigenze individuate per il miglioramento della performance organizzativa. Per ogni obiettivo risulta evidente, infatti, il riferimento alla prospettiva strategica e/o allo specifico obiettivo strategico di Ateneo che ne ha generato l'identificazione.

In tal modo si delinea il passaggio dalla performance strategica alla performance organizzativa, e si evidenzia come questa possa essere articolata per le singole Aree.

In particolare, quindi, per gli obiettivi ai Dirigenti si evidenzia l'adozione dei seguenti criteri:

- la declinazione di obiettivi trasversali focalizzati su "Anticorruzione e trasparenza", in coerenza con quanto sottolineato in diverse norme dal legislatore e anche da A.N.AC con il recente aggiornamento del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) in merito all'esigenza di coordinare e di integrare il PTPC e la performance;
- il rafforzamento delle evidenze quantitative a supporto della valutazione: per gli obiettivi operativi, basati sulla logica dell'MBO (management by objectives), si prevede che la valutazione relativa al loro raggiungimento sia basata su misurazioni oggettive quantitative a supporto di una valutazione di tipo qualitativo;
- la collaborazione all'attuazione della carta degli impegni di sostenibilità e individuazione di almeno una azione connessa al perseguimento di un obiettivo di sostenibilità;
- l'introduzione della "customer satisfaction" e della misurazione dell'efficacia percepita *anche a livello di Area* per rendere più oggettiva la valutazione sulla qualità dei servizi erogati, in risposta

<sup>10</sup> Gli obiettivi Strategici dell'Ateneo, la Programmazione Triennale MIUR 2016-2018, il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2018-2020, gli obiettivi del Direttore Generale.

all'esigenza espressa dall'obiettivo strategico "Miglioramento della qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni".

La valutazione della performance deriva dal perseguimento congiunto di più dimensioni e dall'attribuzione a ciascuna di esse di pesi differenziati, utili alla valutazione complessiva dei risultati raggiunti. Lo schema di attribuzione dei pesi a ciascuna dimensione è esemplificata nella *Figura 14*.

Figura 14 - Strutturazione della valutazione della performance dei Dirigenti

Valutazione Dirigenti					
Ambito	Peso	Contenuto		Fonte per la misurazione	Calcolo dell'indicatore
<b>Ambito 1</b>	<b>25</b>	<b>1 obiettivo:</b> "Miglioramento del servizio complessivo dell'Area"		Indagini Good Practice e/o rilevazioni da Help Desk e/o altre rilevazioni	Media dei risultati degli Uffici dell'Area di competenza
<b>Ambito 2</b>	<b>45</b>	<b>obiettivi operativi in numero variabile</b>		Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio quali-quantitativo del valutatore, coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi
<b>Ambito 3</b>	<b>30</b>	<b>5 "ambiti comportamentali"</b>	<b>Valutazione del DG:</b> peso 80% <b>Autovalutazione:</b> peso 10% <b>Valutazione tra pari:</b> peso 10%	Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio qualitativo - attribuzione diretta del punteggio in cinquantesimali
<b>Totale: 100/100</b>					

Con particolare riferimento alla dimensione della customer satisfaction degli utenti, la ricaduta per i dirigenti riguarda la valutazione organizzativa circa la qualità dei servizi erogati dalla Struttura diretta: essa accoglie i risultati delle rilevazioni di performance organizzativa condotte per gli Uffici dell'Area di riferimento (media delle singole misurazioni per Ufficio). Come fonti a supporto della misurazione verranno utilizzati gli strumenti di rilevazione più idonei: è previsto che vengano analizzate le risultanze di indagini già consolidate nel tempo, quale le rilevazioni condotte per il progetto Good Practice, affiancata dalla rilevazione derivante dall'utilizzo dello strumento "Help desk" di Ateneo. L'insieme delle opinioni espresse da docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo verrà ricondotte alle singole Aree e fornirà l'evidenza quantitativa per una valutazione della performance organizzativa e dell'efficacia dell'azione dirigenziale.

Accanto all'assegnazione degli obiettivi operativi (MBO, *Management by Objectives*), con la revisione del Sistema di misurazione e di valutazione sono stati modificati anche i comportamenti oggetto di valutazione. L'ambito relativo ai comportamenti organizzativi e manageriali tiene conto di elementi quali il clima organizzativo interno e la leadership, il time management, l'assertività e l'autorevolezza, la promozione del

cambiamento e l'interfunzionalità, le relazioni e la comunicazione. Per i Dirigenti, oltre alla valutazione effettuata dal Direttore Generale, è inoltre prevista un'autovalutazione e una valutazione tra pari, che prenderà in considerazione quattro dei cinque ambiti comportamentali.

I Dirigenti inviano una relazione intermedia al Direttore Generale, che include anche i risultati delle attività degli uffici di riferimento, a richiesta o secondo le tempistiche e le modalità previste dal SMVP.

Per il dettaglio degli obiettivi assegnati ai Dirigenti, si rinvia all'allegato 2.

## 9.2. Obiettivi trasversali per i Segretari di Dipartimento

In risposta all'esigenza di maggior integrazione tra "azione strategica di sistema", la Direzione Generale ha ritenuto opportuno rafforzare il proprio ruolo di coordinamento presso i Responsabili amministrativi delle strutture, intervenendo dal 2017 nella definizione delle schede individuali degli stessi. In particolare, è previsto che ai Responsabili siano assegnati 3 obiettivi, con prerogativa di integrazione da parte dei Direttori delle Strutture.

Gli obiettivi assegnati riguardano:

- il miglioramento della gestione contabile attraverso:
  1. l'ottimizzazione e monitoraggio dei tempi di pagamento;
  2. l'allineamento tempestivo del modulo inventari al modulo contabilità;
  3. il rispetto delle scadenze di chiusura del bilancio.
- Il contributo alla organizzazione dei dipartimenti in base al modello organizzativo proposto
- L'analisi del rischio corruzione (FMEA-FMECA) sui principali processi dei Dipartimenti a seguito della riorganizzazione

Per il dettaglio degli obiettivi trasversali assegnati ai Segretari di Dipartimento, si rinvia all'allegato 2.

## 9.3. Obiettivi per i Direttori degli Uffici

Gli obiettivi dei direttori degli Uffici vengono assegnati dai Dirigenti, coerentemente con gli obiettivi ricevuti e tenendo conto delle esigenze derivanti dal mantenimento in efficienza dei processi, secondo la tecnica del "miglioramento continuo".

Tali obiettivi vengono formalizzati secondo il modello previsto dal SVMP, e comunicati agli interessati entro 30 giorni dall'approvazione del presente. Vengono monitorati dall'Ufficio Controllo di Gestione.

Del conseguimento degli obiettivi degli Uffici di riferimento i dirigenti danno evidenza nelle relazioni intermedie e finali sulle proprie attività, da inviare al Direttore Generale a richiesta o con le tempistiche previste dal SMVP.

## 10. Valutazione e incentivazione

### 10.1. Personale dirigenziale

Per il personale dirigenziale, le modalità di collegamento tra l'assegnazione delle risorse disponibili per la retribuzione di risultato e la valutazione dei risultati conseguiti devono essere esplicitate in sede di contrattazione integrativa.

Il modello per la determinazione della retribuzione di risultato, in attesa dell'adozione di un Contratto Collettivo Integrativo Dirigenti è stato definito dal Consiglio di Amministrazione in base alla normativa vigente, con particolare riferimento al D.lgs. 150/2009, al D.L. 95/2012, convertito con modificazioni dalla L. 35/2012, e al CCNL per il Personale dell'Area VII Dirigenza delle Università e degli Enti di Sperimentazione e di Ricerca per il biennio 2008-2009.

Lo schema distributivo è costruito in osservanza dei limiti minimi stabiliti dal CCNL e di quelli massimi previsti dall'art. 45 del D.lgs. 150/2009; tra i due limiti, sono stati definite 5 fasce di merito, così distribuite:

<b>Fascia di merito</b>	<b>Valutazione della Performance</b>	<b>Retribuzione di risultato</b>
5	0 – 15	20% della retribuzione di posizione
4	15,01- 25	Da 20% a 30% della retribuzione di posizione
3	25,01 – 35	Da 30% a 48% della retribuzione di posizione
2	35,01 – 45	Da 48% a 57% della retribuzione di posizione
1	45,01 – 50	Da 57% a 60% della retribuzione di posizione

In data 13.12.2018 è stata sottoscritta l'ipotesi di CCNL per il triennio 2016-2018. A seguito della sottoscrizione del Contratto definitivo sarà necessario rivedere il sistema di attribuzione dei compensi variabili e negoziare un Contratto Collettivo Integrativo per i Dirigenti dell'Ateneo.

### 10.2. Personale tecnico amministrativo

L'attuale sistema di incentivazione collegato ai risultati di performance per il personale tecnico-amministrativo poggia su una serie di istituti regolati mediante la contrattazione integrativa decentrata.

A dicembre 2018 è stato sottoscritto l'adeguamento del Contratto Collettivo Integrativo 2017-2018, stipulato lo scorso febbraio, che prevede l'istituto dei compensi diretti ad incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi (performance). Il fondo ad esso destinato viene ripartito tra le strutture secondo quanto previsto dal sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo.

Il contratto decentrato integrativo prevede risorse economicamente rilevabili da destinare alla retribuzione della performance di tutto il personale tecnico ed amministrativo dell'Ateneo, superando la situazione precedente per la quale la ricaduta economica del processo di valutazione riguardava solamente il personale cui erano attribuite posizioni organizzative. I compensi individuali sono determinati ripartendo il budget

assegnato ad ogni struttura in proporzione alla valutazione individuale ottenuta e pesati in funzione della situazione stipendiale, del periodo di assegnazione alla struttura e della categoria di appartenenza.

A febbraio 2018 il Consiglio di Amministrazione ha anche approvato il nuovo regolamento sul Fondo Comune. Il Fondo Comune è composto dal Fondo Comune di Ateneo e dai Fondi Comuni di Struttura. Il 45% delle risorse del Fondo Comune di Ateneo viene distribuito al personale tecnico-amministrativo in base ai risultati della performance dell'anno di riferimento, secondo i medesimi criteri fissati dal contratto decentrato integrativo<sup>11</sup>.

Il Contratto Collettivo Integrativo 2017-2018 conferma per il personale di categoria EP le modalità di collegamento tra la retribuzione accessoria e la performance già attuato negli anni precedenti, che prevede l'erogazione della retribuzione di risultato legata alla valutazione alla chiusura del processo di misurazione e valutazione della performance.

I risultati della valutazione (organizzativa ed individuale) saranno pubblicati all'interno della sezione Amministrazione Trasparente del sito Web di Ateneo, a livello aggregato (garantendo, quindi, la riservatezza della valutazione individuale), con l'indicazione della media della valutazione e della deviazione standard delle valutazioni per ciascuna Struttura.

## 11. Allegati

- Allegato 1: Obiettivi del Direttore Generale
- Allegato 2: Obiettivi delle Aree dirigenziali e dei responsabili delle strutture

---

<sup>11</sup> Per l'anno 2018, l'Accordo sul 10% del Fondo Comune, stipulato il 20 dicembre u.s., prevede che il 50% del Fondo Comune di Ateneo venga distribuito in base alla valutazione della performance.



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

## **Allegato 1**

***Gli obiettivi del Direttore Generale***

Obiettivo strategico	Obiettivo DG	Peso	Aree dirigenziali Coinvolte	Indicatori	Target
<b>(1)</b>					
<i>Interventi organizzativi necessari all'implementazione degli obiettivi strategici</i>	Implementazione condivisa delle strutture organizzative dipartimentali	40%	ARU AFIP	Valutazione qualitativa sulla base di: a) Numero di dipartimenti con struttura organizzativa allineata al modello organizzativo di riferimento approvato dal Consiglio di Amministrazione; b) Individuazione delle posizioni di responsabilità e determinazione delle relative indennità di posizione; c) Assicurare la presenza di segretari di dipartimento non ad interim o con doppio incarico (ad eccezione degli incarichi per centri interdipartimentali).	a) Soglia: almeno 16 dipartimenti su 32 Target: almeno 23 dipartimenti su 32  b) Soglia: Almeno 16 dipartimenti su 32. Target almeno: 23 dipartimenti su 32  c) Soglia: Almeno 25 dipartimenti su 32. Target: Almeno 30 dipartimenti su 32
<b>(2)</b>					
<i>Edilizia sostenibile e sicura</i>	Avanzamento e avvio nella realizzazione degli investimenti in edilizia previsti dal piano triennale di Ateneo	40%	AES APAL	a) Valutazione dei tempi di realizzazione degli interventi edilizi contenuti nel piano triennale degli investimenti. Sezione grandi Opere b) Valutazione sull'effettivo utilizzo delle risorse previste nel piano degli investimenti. c) Attività relative al progetto Fiera, al fine della realizzazione delle aule didattiche all'interno dell'hub dell'innovazione	a) Target: Affidamento dei progetti: "Piave Futura", Fusinato, Morgagni. Termine dei lavori del cantiere di via Beato Pellegrino b) Impegno delle risorse previste per il 2019: Soglia 50%; Target 75%. c) Soglia: Sottoscrizione accordo con il Comune di Padova a altri soggetti promotori e successivo accordo operativo con Fiera Immobiliare SpA. Target: Avvio delle attività di progettazione al fine del rilascio dei

---

permessi di edificazione.

---

**(3)**

<i>Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio</i>	Implementazione di azioni che aumentino la visibilità dell'Ateneo favorendo anche la capacità di fund-raising	5%	ACOM ARIC	Valutazione qualitativa basata su: a) Stabilizzazione delle presenze all'Orto Botanico; b) Aumento del fund-raising; c) incremento del merchandising	a) Soglia: conferma presenze anno precedente, al netto di periodi di chiusura straordinaria, con tolleranza del 5% (-); Target: conferma presenze anno precedente, al netto di periodi di chiusura straordinaria, con tolleranza del 5% (+). b) Target: Incremento del 10% (Soglia: Incremento del 5%) dei proventi derivanti da: visite guidate a palazzo Bo, Orto botanico, Villa Bolasco, Palazzo Cavalli, donazioni e crowdfunding, ricavi da licensing e vendita brevetti c) Soglia: Incremento del 20% dei ricavi da vendite presso UPstore; Target: Incremento del 30% dei ricavi da vendite presso UPstore.
---	---	----	--------------	---	---

---

**(4)**

<i>Equilibrio Economico e finanziario</i>	Integrazione e coordinamento degli strumenti di programmazione e controllo	10%	AFIP Tutte le Aree	Valutazione qualitativa basata sull'effettiva possibilità di fruizione a fini direzionali delle informazioni a prevalente carattere strategico.	Valutazione qualitativa della realizzazione entro il 2019 di un reporting direzionale tenendo in considerazione: a) Modello di riparto e monitoraggio delle assegnazioni di punti organico secondo le previsioni degli organi di Ateneo (PROPER interno). Il modello dovrà consentire anche al
---	--	-----	-----------------------	---	---

---

- 
- monitoraggio dello stato di avanzamento delle procedure concorsuali e al monitoraggio dell'effettivo consumo del budget assegnato;
  - b) Modello di riparto del BIFED e del BIRD ai dipartimenti secondo le previsioni degli organi di Ateneo. Il modello dovrà consentire anche al monitoraggio dell'utilizzo delle risorse assegnate.
  - c) Database condiviso contenente le informazioni base necessarie al calcolo degli indicatori strategici, degli indicatori utilizzati nella Relazione Unica di Ateneo, nel Bilancio Sociale e di Sostenibilità, dai ranking internazionali di riferimento per l'Ateneo

Soglia: Monitoraggio assegnazioni punti organico e modelli di riparto del BIFED e BIRD; Target: a; b; c.

---

**(5)**

Valorizzazione Personale	del	Piano di formazione destinato a tutto il personale tecnico e amministrativo	5%	ARU  Tutte le Aree	Valutazione qualitativa basata sulla attivazione di percorsi formativi pluriennali destinati a tutto il personale tecnico ed amministrativo che tenga in considerazione:  a) Le esigenze di formazione; b) La coerenza tra dimensione strategica e competenze del personale tecnico e amministrativo.	Valutazione qualitativa tenendo in considerazione (Soglia a; b   Target: a; b; c):  a) L'elaborazione di un piano pluriennale di formazione b) L'avvio di almeno un percorso di formativo trasversale destinato a tutti i dipendenti c) L'avvio di almeno un percorso formativo specifico per gli incaricati di posizioni organizzative
-----------------------------	-----	--	----	-----------------------------	---	--

---

## **Breve descrizione degli obiettivi**

Obiettivo 1: Implementazione condivisa delle strutture organizzative dipartimentali

L'Ateneo ha intrapreso fin dal 2015 una attività di riorganizzazione che ha riguardato le aree dell'amministrazione centrale e i Centri di Ateneo (CSIA, CAB, CMELA). L'obiettivo indica la necessità di procedere alla definizione di modelli organizzativi di riferimento per i Dipartimenti. La finalità è di individuare, nel rispetto delle specificità delle attività di ricerca e didattica, elementi di omogeneità con riferimento alle posizioni con indennità, permettendo una maggiore standardizzazione ed efficienza dei processi amministrativi.

Obiettivo 2: Avanzamento e avvio nella realizzazione degli investimenti in edilizia previsti dal piano triennale di Ateneo

L'Ateneo ha intrapreso una poderosa attività di investimento orientata alla costruzione e all'ammodernamento di strutture dedicate alla ricerca ed alla didattica. L'obiettivo fissa i milestone relativi alla complessa attività di investimento con riferimento non solo alle grandi opere previste dal Piano Triennale dell'Edilizia, ma anche alle opere di minore importo per le quali si segnala la necessità di effettivo utilizzo delle risorse allocate con il bilancio di previsione.

Obiettivo 3: Implementazione di azioni che aumentino la visibilità dell'Ateneo favorendo anche la capacità di fund-raising

L'Ateneo ha evidenziato una forte attenzione alla visibilità e alle azioni orientate ad accrescere la sua reputazione sia in ambito locale che internazionale. L'Obiettivo individua tre ambiti prioritari di attenzione. In particolare, si ritiene importante mantenere l'attuale livello di afflusso all'Orto Botanico, mentre ci si aspetta significativi incrementi nel merchandising e nella capacità di fund raising attraverso i numerosi canali disponibili.

Obiettivo 4: Integrazione e coordinamento degli strumenti di programmazione e controllo

L'Ateneo ha iniziato una attività di informatizzazione dei processi, di codifica ed elaborazione di modelli di allocazione delle risorse e di reportistica sia orientata all'interno che all'esterno. In tale prospettiva, la mancata o parziale integrazione delle informazioni induce a numerose elaborazioni ad hoc e alla duplicazione delle stesse. L'obiettivo indica la necessità di integrazione delle informazioni con riferimento a tre ambiti: la gestione ed il monitoraggio dei punti organico e delle relative procedure concorsuali; i modelli di allocazione delle risorse; il monitoraggio degli obiettivi strategici e la redazione dei principali documenti di comunicazione istituzionale.

Obiettivo 5: Piano di formazione destinato a tutto il personale tecnico e amministrativo

L'Ateneo ha identificato nella valorizzazione del personale uno dei prioritari elementi di attenzione. Nella consapevolezza che la formazione abbia un ruolo chiave all'interno delle politiche di valorizzazione del personale, l'obiettivo indica la necessità di una coerenza tra fabbisogni formativi e offerta. Tale coerenza va ricercata alla luce delle principali sfide strategiche progettando percorsi che consentano la crescita e la valorizzazione del personale, anche in considerazione della specifica posizione organizzativa ricoperta.



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

DIREZIONE GENERALE  
AREA FINANZA E PROGRAMMAZIONE  
*Ufficio Controllo di gestione*

## Allegato 2

### ***Gli obiettivi delle Aree dirigenziali e dei Segretari di Dipartimento***

La valutazione del grado di perseguimento dei singoli obiettivi sarà di tipo quali-quantitativo sulla base dei target conseguiti e della qualità dell'output prodotto.

**AAGL**  
**Area Affari Generali e Legali**

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore quantitativo (peso 50%)	Target	Baseline	Indicatore qualitativo (peso 50%)	Peso	durata (anni)
AAGL_1	ASIT	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	1) Analisi per la revisione del sistema di voto elettronico – anno 2019; 2) Messa in opera del nuovo sistema di voto elettronico – anno 2020	Obiettivo di sostenibilità	1) Anno 2019 Definizione di un elaborato che chiarisca quali siano i punti focali per un sistema di voto elettronico rispondente ai numeri dell'Ateneo 2) Anno 2020 Messa in opera del nuovo sistema di voto elettronico	1) Dicembre 2019 2) Dicembre 2020	-	Valutazione qualitativa	15	2
AAGL_2		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Costituzione della Fondazione Universitaria "Università di Padova" tramite trasformazione di Unismart e fusione con Fondazione Ducceschi e Fondazione Fusinato	Obiettivo di performance	1) Presentazione proposta Statuto e atto costitutivo al CdA 2) Costituzione della Fondazione	1) Giugno 2019 2) Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	10	1
AAGL_3		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	1) Accordo di programma con Enti vari per la realizzazione di HUB INNOVATION zona Fiera Padova	Obiettivo di performance	1) Anno 2019 realizzazione dell'accordo con soggetti pubblici 2) Anno 2019 realizzazione degli atti successivi con Padova Fiera Immobiliare	1) Marzo 2019 2) Luglio 2019	-	Valutazione qualitativa	10	1
AAGL_4		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	<b>Riassetto della gestione dei Servizi Assicurativi di Ateneo</b> Avvio delle procedure volte alla individuazione di un Broker assicurativo e azioni conseguenti in vista della scadenza delle polizze per i servizi assicurativi dell'Università prevista a settembre 2020.	Obiettivo di performance	1. Dare avvio alle procedure volte alla individuazione di un Broker assicurativo che approcci l'Ateneo al mercato assicurativo 2. Chiusura della procedura	1) Giugno 2019 2) Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	10	2
AAGL_5		Valorizzazione della medicina universitaria	<b>Gestione Rapporti Azienda Ospedaliera e nuovi convenzionamenti</b> A) Atto Aziendale dell'Azienda Ospedaliera di Padova	Obiettivo di performance	1. Adozione degli adempimenti conseguenti l'Atto Aziendale 2. Realizzazione convenzione con Regione Veneto per l'assunzione di medici universitari provenienti dal SSR 3. Recupero del credito da azienda ospedaliera per vecchie convenzioni pregresse di personale universitario	1. Predisposizione di documentazione atti attuativi entro Dicembre 2019 2. Presentazione convezione al CdA dell'Ateneo entro Dicembre 2019 3. Attivazione procedura di recupero del credito secondo il mandato ricevuto dal CdA entro Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	10	2
AAGL_6			B) Azioni conseguenti alla ricognizione operata dai dipartimenti dell'Area Medica relativamente al PTA in convenzione e alle proposte dei nuovi convenzionamenti		1. Mappatura del personale universitario all'interno delle UOC ospedaliere 2. Nuovi convenzionamenti	1) Marzo 2019 2) Dicembre 2019.	-	Valutazione qualitativa	10	1
AAGL_7	Scuola di Veterinaria	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Digitalizzazione verbali Consiglio della Scuola	Obiettivo di sostenibilità	Attivazione digitalizzazione	Realizzazione della digitalizzazione dei Verbali del Consiglio della Scuola di Veterinaria dicembre 2019. Digitalizzazione dei Verbali del Consiglio di altre Scuole dicembre 2020	-	Valutazione qualitativa	5	2
AAGL_8		Catalogazione del patrimonio culturale	<b>Valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo</b> A) Completamento schedatura documentazione storica (Ingegneria e Amministrazione Centrale) periodo 1873-1975	Obiettivo di performance	A) Catalogazioni in ambito storico-documentale, artistico, scientifico e tecnologico nel nuovo database unico di Ateneo	A) N. 1.000 schede entro dicembre 2019. Completamento schedatura entro dicembre 2021	-	Valutazione qualitativa	5	3
AAGL_9			B) Catalogazione Fotografie Palazzo Bo e Palazzo Cavalli		B) Realizzazione della Catalogazione	B) Catalogazione Palazzo Bo dicembre 2019. Catalogazione Palazzo Cavalli 2020	-	Valutazione qualitativa	5	2
AAGL_10	AFIP	Anticorruzione e Trasparenza	Elaborazione ed attuazione di un regolamento di disciplina dell'accesso civico	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Elaborazione Regolamento	Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	5	2
AAGL_11	ARU	Anticorruzione e Trasparenza	Analisi e revisione della regolamentazione in materia di collegio di disciplina	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Analisi dello statuto e dei codici in vigore	Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	5	2
AAGL_12	tutte le aree	Anticorruzione e Trasparenza	Aggiornamento dei procedimenti amministrativi di Ateneo in collaborazione con le altre Aree	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Ricognizione e assegnazione alle strutture	Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	5	2
AAGL_13		Anticorruzione e Trasparenza	1) Analisi per la costruzione di una banca dati per le partecipate – anno 2019; 2) Costruzione, utilizzo e implementazione banca dati partecipate – anno 2020	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	1) Anno 2019 Definizione di un elaborato condiviso con Asit che chiarisca quali siano i nuclei portanti della Banca dati; 2) Anno 2020 Realizzazione banca dati	1) Dicembre 2019 2) Dicembre 2020	-	Valutazione qualitativa	5	2

ASIT - Area Servizi Informatici e Telematici

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore quantitativo (peso 50%)	Target	Baseline	Indicatore qualitativo (peso 50%)	Peso	durata (anni)
ASIT_1		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni/Modernizzazione e innovazione dell'attività didattica	Adozione attraverso gara appalto di un'architettura di video content management integrata con le altre piattaforme già in uso nella didattica di Ateneo (moodle in particolare).	Obiettivo di performance	Completamento delle fasi nei tempi previsti. Fase 1: predisposizione gara europea Fase 2: Assegnazione appalto/individuazione piattaforma Fase 3: Implementazione tecnica iniziale Fase 4: Distribuzione completa a tutto l'Ateneo	Fase 1 e 2: Giugno 2019 Fase 3: Settembre 2019 Fase 4: Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	15	1
ASIT_2		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Posta elettronica di Ateneo. Transizione del servizio verso una architettura ibrida cloud/on-premise	Obiettivo di performance	A - Consegna progetto esecutivo B - Approvazione della Governance C - Realizzazione progetto esecutivo (e quindi conseguimento obiettivo)	A - Aprile 2019 B - Maggio 2019 C - > 9 mesi dall'approvazione (e quindi febbraio 2020) salvo varianti introdotte dalla Governance al punto B	-	Valutazione qualitativa	15	2
ASIT_3		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Predisposizione di documentazione tecnica per la gara dei servizi di telecomunicazione (fonia fissa e dati) di Ateneo	Obiettivo di performance	Fase 1) Ricezione da parte di ASIT dei requisiti funzionali dei servizi da mettere a gara, espressi anche dagli stakeholders, formalmente avallati dalla Governance di Ateneo Fase 2) Produzione di documentazione tecnica, la cui tipologia e complessità risultano funzione delle indicazioni ricevute alla fase 1	Fase 1: Giugno 2019 Fase 2: 9 mesi dalla comunicazione dell'approvazione della fase 1	-	Valutazione qualitativa	10	1
ASIT_4	ADISS	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Sviluppo di un app studenti interamente autoprodotta e completamente integrata con Esse3	Obiettivo di performance	Completamento delle fasi nei tempi previsti. Fase 1: analisi dei requisiti con Area Didattica Fase 2: implementazione dei servizi rest mancanti Fase 3: implementazione di un prototipo e test Fase 4: go live in apple store e play store	Fase 1: Aprile 2019 Fasi 2 e 3: Giugno 2019 Fase 4: Ottobre 2019	-	Valutazione qualitativa	10	1
ASIT_5		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Migliorare la condivisione e l'integrazione dei dati di Ateneo tramite l'acquisto, l'installazione, la configurazione e la messa in produzione di una piattaforma software di data integration (Condiviso internamente all'Asit tra Ufficio Sviluppo e Ufficio Infrastruttura)	Obiettivo di performance	Completamento delle fasi nei temp previsti. Fase 1: analisi dei requisiti Fase 2: stesura del capitolato tecnico Fase 3: gara per la scelta di un fornitore Fase 4: training on the job e implementazione dell'infrastruttura Fase 5: go live	Fasi 1 e 2: Febbraio 2019 Fase 3: Settembre 2019 Fase 4: Dicembre 2019 Fase 5: Marzo 2020	-	Valutazione qualitativa	10	2
ASIT_6	AAGL	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Acquisizione di un sistema per il voto elettronico integrato con i gestionali di Ateneo	Obiettivo di sostenibilità	Completamento delle fasi nei tempi previsti. Fase 1: analisi dei requisiti Fase 2: stesura del capitolato tecnico Fase 3: gara per la scelta di un fornitore Fase 4: go live	Fase 1: Febbraio 2019 Fase 2: Marzo 2019 Fase 3: Giugno 2019 Fase 4: Marzo 2020	-	Valutazione qualitativa	10	2
ASIT_7		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Potenziamento della sicurezza informatica nell'ambito delle misure di protezione dei dati (Gdpr) da attuarsi tramite il rinnovo della piattaforma firewall a protezione delle reti dell'Amministrazione Centrale, con messa in produzione di un nuovo cluster di next generation firewall multigigabit	Obiettivo di performance	Completamento nei tempi previsti.	Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	10	1
ASIT_8	ARU	Anticorruzione e Trasparenza	Digitalizzazione procedura richiesta incarichi esterni PTA	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Completamento delle fasi nei tempi previsti. Fase 1: analisi dei requisiti Fase 2: implementazione prototipo e test Fase 3: go live	Fase 1: Marzo 2019 Fase 2: Maggio 2019 Fase 3: Giugno 2019	-	Valutazione qualitativa	10	1
ASIT_9	ARU	Valorizzazione del personale e semplificazione	Realizzazione nuovo gestionale performance per la pianificazione e la valutazione delle prestazioni	Obiettivo di performance	Completamento delle fasi nei tempi previsti. Fase 1: analisi dei requisiti Fase 2: implementazione prototipo e test Fase 3: go live	Fase 1: Gennaio 2019 Fase 2: Febbraio 2019 Fase 3: Marzo 2019	-	Valutazione qualitativa	5	1
ASIT_10	ACOM ARRI	Sostenibilità ed edilizia	Supporto nell'attività di software selection per la scelta di un CRM per l'Ufficio Fundraising e per l'integrazione con i database di Ateneo	Obiettivo di performance	a) Studio di fattibilità b) Individuazione prodotto c) Implementazione sistema	a) Settembre 2019 b) Dicembre 2019 c) Dicembre 2020	-	Valutazione qualitativa	3	2
ASIT_11	ADISS	Modernizzazione e innovazione nell'attività didattica	Organizzazione di corsi per docenti legati alla didattica innovativa e inclusiva attraverso strumenti tecnologici e di supporto. I corsi avranno l'obiettivo di sviluppare competenze didattiche per i docenti in higher education e promuovere la creazione di comunità - così dette Faculty Learning Communities (FLC) - per condividere esperienze di buone prassi di insegnamento e promuovere innovazione didattica	Obiettivo di performance	Numero di iniziative "Change agent" organizzate	Almeno 2 iniziative di " Change Agent" organizzate	-	Valutazione qualitativa	2	3

**ACOM**  
**Area Comunicazione e Marketing**

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore quantitativo (peso 50%)	Target	Baseline	Indicatore qualitativo (peso 50%)	Peso	durata (anni)
ACOM_1		Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo/Rendere musei luoghi condivisi del sapere.	<b>Avvio "800 anni"</b> Avvio del percorso di avvicinamento alle Celebrazioni degli 800 anni con l'ideazione di strumenti di comunicazione ad hoc (logo e sito web) e l'adattamento e coordinamento dell'organizzazione e della comunicazione degli eventi del palinsesto UNIVERSA	Obiettivo di performance	a) Ideazione di strumenti di comunicazione ad hoc (logo e sito web) b) adattamento e coordinamento dell'organizzazione e della comunicazione degli eventi del palinsesto UNIVERSA c) Ideazione <b>Campagna Art Bonus</b> per Palazzo Cavalli	a) Soglia: Settembre 2019 Target: Maggio 2019 b) realizzazione nei tempi e modi concordati con la prorettrice e il delegato di riferimento c) Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	10	3
ACOM_2		Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio	<b>Promozione didattica</b> Ideazione e realizzazione di strumenti di comunicazione per la promozione della didattica nazionale e internazionale	Obiettivo di performance	a) Numero campagne social media a favore della didattica b) Ideazione e realizzazione di prodotti editoriali per la promozione della didattica e della vocazione internazionale dell'Ateneo	a) Soglia: campagne = 2018 Target: +20% del 2018 b) soglia: realizzazione del prodotto nei tempi e nei modi concordati con il committente target: innovazione stilistica e grafica del prodotto nei tempi e modi concordati con il committente	a) 2018: 37 campagne	Valutazione qualitativa	10	3
ACOM_3	ADISS	Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca	Favorire la comunicazione dell'offerta formativa, in un'ottica di portfolio, secondo un approccio orientato al cliente	Obiettivo di performance	Progettazione e realizzazione di materiali informativi sull'offerta formativa dell'anno 2019/2020: a) online e b) cartaceo	Soglia: Maggio 2019 Target: Aprile 2019	-	Valutazione qualitativa	10	1
ACOM_4		Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio	<b>Web e social media:</b> 1) Presidio e miglioramento del coinvolgimento di utenza interna ed esterna sul sito istituzionale, su Il Bo Live e sui canali di social network 2) Realizzazione sito accesso riservato tramite SSO per intranet, integrando il servizio SIT	Obiettivo di performance	1) a) Numero di followers sui canali social (FB + TW + IN) e numero di click sul sito in Area Didattica per campagne sui social b) Utenti unici mensili su Il Bo Live (esclusi dal calcolo medio i mesi di agosto e dicembre, per chiusure d'Ateneo) 2) Tempi di realizzazione e valutazione qualitativa del DG	1) a) - Numero di followers sui canali social (FB + TW + IN) - Numero click sulle pagine web dei Corsi di Studio e Master (area Didattica) soglia: + 10% rispetto al 2018 target: + 20% rispetto al 2018 b) soglia: 70.000 utenti unici mensili target: 80.000 utenti unici mensili 2) soglia: ottobre 2019 e valutazione buona target: giugno 2019 e valutazione buona	1) a) - Numero di followers sui canali social (FB + TW + IN) = 106.500 - Numero click sulle pagine web dei Corsi di Studio e Master (area Didattica) = 75.667	Valutazione qualitativa	10	3
ACOM_5	ASIT	Sostenibilità ed Edilizia	<b>Implementazione di azioni di Fundraising:</b> a) implementazione del piano di fundraising b) implementazione sezione sito "Sostieni Unipd" c) linee guida fundraising per strutture interne	Obiettivo di performance	a) Presentazione portfolio prodotti e pianificazione incontri donor b1) Sito "sostieni Unipd" b2) Piattaforma (in collaborazione con ASIT) di donazione online c) Documento linee guida fundraising per strutture interne (donazioni, sponsorizzazioni e ricerche su commessa)	a) Documento Aprile 2019 e incontri fino a fine anno b1) Giugno 2019 b2) Dicembre 2019 c) Maggio 2019	-	Valutazione qualitativa	10	1
ACOM_6		Sostenibilità ed Edilizia	<b>Merchandising:</b> a) realizzazione catalogo prodotti b) avvio sviluppo prodotti in co-branding con aziende c) incremento vendite da studenti	Obiettivo di performance	b) Avvio introduzione prodotti in co-branding con aziende c) Maggiori ricavi e/o numero di scontrini da studenti	Soglia: Incremento del 5% dei ricavi da vendite presso UPstore; Target: Incremento del 10% dei ricavi da vendite presso UPstore.	c) ricavi anno 2018: € 67.700	Valutazione qualitativa	10	1
ACOM_7		Sostenibilità ed Edilizia	Progetto UniPadova Sostenibile - Coordinamento del progetto, attività e reportistiche connesse agli impegni di sostenibilità così come definiti nella Carta degli impegni di sostenibilità 2018-2022.	Obiettivo di sostenibilità	a) Report sostenibilità ambientale, economica e sociale allineato con le relative raccolte dati dei ranking (es. GreenMetric) b) Iniziative, attività di sensibilizzazione e produzione di notizie WEB dedicate alla sostenibilità e miglioramento del coinvolgimento di utenza interna ed esterna	a) Settembre 2019 b) Target +10% del 2018	b) 2018: - 128 azioni - numero 100 notizie web su il BO Live e il sito unipadova sostenibile.	Valutazione qualitativa	10	3
ACOM_8	ARRI ASIT	Sostenibilità ed Edilizia /Equilibrio economico finanziario	Creazione di un database unico (stage, placement, alumni, fundraising) finalizzato all'implementazione di azioni di fundraising e alla gestione delle attività degli uffici coinvolti	Obiettivo di performance	a) Studio di fattibilità b) Individuazione prodotto c) Implementazione sistema	a) Settembre 2019 b) Dicembre 2019 c) Dicembre 2020	-	Valutazione qualitativa	5	2
ACOM_9		Sostenibilità ed Edilizia	Aumento dei proventi per fundraising	Obiettivo di performance	Incremento dei proventi derivanti da donazioni	Target: Incremento del 10% rispetto al 2018 Soglia: Incremento del 5% rispetto al 2018	Donazioni anno 2018: € 155.500	Valutazione qualitativa	5	1
ACOM_10		Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo	<b>Rendere i musei luoghi condivisi del sapere</b>	Obiettivo di sostenibilità	N. visite	Soglia: conferma presenze anno precedente, al netto di periodi di chiusura straordinaria, con tolleranza del 5% (-); Target: conferma presenze anno precedente, al netto di periodi di chiusura straordinaria, con tolleranza del 5% (+).	Visite anno 2018: numero 177.084	Valutazione qualitativa	5	1
			1) Gestione dell'Orto Botanico	Obiettivo di sostenibilità	N. visite	Soglia = 2018 Target + 20%	Visite anno 2018: numero 10.800	Valutazione qualitativa		

**ACOM**  
**Area Comunicazione e Marketing**

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore quantitativo (peso 50%)	Target	Baseline	Indicatore qualitativo (peso 50%)	Peso	durata (anni)
			3) Incremento ricavi da visite Palazzo Liviano e Bo, Villa Bolasco (delibera CdA 287/2018)	Obiettivo di performance	Incassi	Soglia: +149.000 (IVA compresa) rispetto all'anno 2018 Target: > 149.000 (IVA compresa) rispetto all'anno 2018	baseline in fase di elaborazione	Valutazione qualitativa	5	1
ACOM_11		Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio	Divulgazione della ricerca scientifica in ambito nazionale e in media di informazione dei diversi ambiti scientifici	Obiettivo di performance	Implementazione di numero di pezzi	Target + 10% rispetto al 2018	2018: Ricerca su media nazionali (periodici, quotidiani, radio tv e agenzie e on line) numero 500 pezzi	Valutazione qualitativa	5	1
ACOM_12		Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo/Rendere i musei luoghi condivisi del sapere/Sostenibilità ed Edilizia/ Promuovere una cultura inclusiva/Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti	Supporto ad azioni per l'Inclusione, la Salute e il Benessere, le Pari opportunità e la parità di genere e la creazione e il supporto alle reti locali, nazionali e internazionali. Servizio visite guidate a Palazzo Bo e Liviano: implementazione del servizio con particolare riguardo all'inclusione di visitatori con disabilità, rendendo maggiormente fruibile i percorsi di visita offerti anche con l'ausilio di idonei supporti tecnologici, e all'organizzazione di percorsi di visita diversificati e tematici.	Obiettivo di sostenibilità	a) Definizione di percorsi di visite inclusive a Palazzo Bo e Liviano anche con adeguati supporti tecnologici; b) Numero di interventi a supporto di inclusione, salute e benessere, pari opportunità e parità di genere.	a) Dicembre 2019 b) target n. interventi > 2018	b) 2018: Salute e benessere: - 19 tra corsi di benessere e sport, eventi pubblici, competizioni sportive e altri progetti per un totale di persone coinvolte pari a 1.330 tra dipendenti /assegnisti/borsisti/dottorandi/ studenti/cittadinanza; - Adesione a 2 reti di promozione dello sport di cui 1 europea -Inclusione: numero 300 interventi -Pari opportunità: 12 azioni	Valutazione qualitativa	5	1

ADISS - Area Didattica e Servizi agli Studenti

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore quantitativo (peso 50%)	Target	Baseline	Indicatore qualitativo (peso 50%)	Peso	durata (anni)
ADISS_01		Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca	Anticipo dell'offerta formativa del dottorato a gennaio, per favorire internazionalizzazione	Obiettivo di performance	Pubblicazione del bando di dottorato per gli studenti internazionali	Soglia XXXV ciclo: Aprile 2019 Soglia XXXVI ciclo: Febbraio 2020 Target XXXV ciclo : 10 aprile 2019 Target XXXVI ciclo: Gennaio 2020	-	Valutazione qualitativa	10	2
ADISS_02		Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca	Favorire l'internazionalizzazione dei corsi di studio dell'Ateneo, attraverso la crescita degli studenti regolarmente iscritti	Obiettivo di performance	a) Immatricolati internazionali ( a corsi di laurea e di dottorato dell'Ateneo). b) Posti alloggio in convenzione per immatricolati internazionali (con titolo di studio conseguito all'estero) c) Percentuale di riempimenti dei posti alloggio al 10.12.2019	a) Soglia: +10% rispetto ad anno accademico precedente Target: +20% rispetto ad anno accademico precedente b) + 20% rispetto anno accademico precedente c) Soglia: > 75% Target: > 90%	2018 a) 620 b) 45	Valutazione qualitativa	10	1
ADISS_03	ACOM	Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca	Favorire la comunicazione dell'offerta formativa, in un'ottica di portfolio, secondo un approccio orientato al cliente	Obiettivo di performance	Realizzazione di cataloghi dell'offerta formativa dell'anno 2019/2020, organizzati per Scuola, on line e su carta	Soglia: Maggio 2019 Target: Aprile 2019	-	Valutazione qualitativa	10	1
ADISS_04		Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca	Attivazione nuove modalità di recruitment studenti internazionali (degree seekers) e rafforzamento di quelle in essere (fiere ecc.)	Obiettivo di performance	Realizzazione di un sistema CRM di gestione degli studenti internazionali	Novembre 2019	-	Valutazione qualitativa	10	1
ADISS_05		Miglioramento della qualità della didattica	Progetto certificazione delle scuole di specializzazione di area medica.	Obiettivo di performance	Realizzazione fasi dello Step 2 "Percorsi di miglioramento" 1) Pianificazione del percorso formativo 2) Verifica, monitoraggio, valutazione 3) Analisi di contesto, leadership, miglioramento 4) Gestione del sistema qualità  Realizzazione fasi dello Step 3 "Certificazione ISO 9001" 1) Implementazione SGQ e certificazione primo gruppo	Dicembre 2019 conclusione Step2 (cd Percorsi di miglioramento) e Step3 (certificazione del primo gruppo di scuole)	-	Valutazione qualitativa	10	2
ADISS_06		Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca	Avvio sperimentale di incontri a tema per orientamento degli studenti delle scuole superiori. Si tratta di fare una nuova modalità di orientamento attraverso temi di particolare interesse (ad es. inquinamento, onde gravitazionali, energie sostenibili, ...) in modo da far capire ai futuri studenti quali sono i temi che porterebbero approfondire iscrivendosi a corsi di studio all'Ateneo di Padova	Obiettivo di performance	Numero di corsi organizzati	Almeno 15	-	Valutazione qualitativa	5	1
ADISS_07		Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	Favorire il diritto allo studio universitario	Obiettivo di sostenibilità	Pagamento delle borse di studio agli studenti idonei entro il 10.12.2019	a) Studenti borsisti pagati/studenti idonei aventi diritto: soglia 90% Target: 100%	-	Valutazione qualitativa	5	1
ADISS_08		Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	Rilascio Open Badge agli studenti per le esperienze di mobilità Erasmus	Obiettivo di performance	Almeno 5 nuove tipologie di open badge rilasciati	Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	5	1
ADISS_09		Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	Digitalizzazione di processi: a1) immatricolazione degli studenti sia per i corsi di studio di primo livello ad accesso libero che, in fase di sperimentazione, per i corsi di studio postlauream a2) verbale di laurea, mediante l'apposizione della firma digitale sull'esame finale	Obiettivo di sostenibilità	a) Numero di corsi: per quelli di primo livello ad accesso libero almeno il 75 % dei corsi; per i corsi post laurea almeno il 50 % dei corsi postlaurea tra quelli della categoria prescelta per la sperimentazione b) Numero studenti immatricolati/numero studenti che hanno chiuso la domanda di iscrizione	a1) Almeno 60 corsi di laurea; almeno una tipologia di corso per la categoria postlauream a2) Digitalizzazione del processo per almeno 4 scuole di ateneo b) Soglia. >= 0.95 Target: >= 0,98	-	Valutazione qualitativa	5	3
ADISS_10	ASIT	Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	Sviluppo di un app studenti interamente autoprodotta e completamente integrata con Esse3	Obiettivo di performance	Fase di analisi dei requisiti con ASIT	Febbraio 2019	-	Valutazione qualitativa	5	1

ADISS - Area Didattica e Servizi agli Studenti

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore quantitativo (peso 50%)	Target	Baseline	Indicatore qualitativo (peso 50%)	Peso	durata (anni)
ADISS_11		Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	<b>Digitalizzazione e innovazione dei processi relativi agli Studenti</b> Avvio attività per creazione fascicolo elettronico studente	Obiettivo di sostenibilità	Numero di scuole di ateneo coinvolte	Almeno 1 scuola	-	Valutazione qualitativa	5	3
ADISS_12	ASIT	Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	Elaborazione di una modalità per la definizione del calendario unico esami almeno per un campione dei CdS, in ottica di razionalizzazione dei sistemi informativi verso gli studenti e gli utenti del sito web	Obiettivo di performance	N. appelli d'esame	90% degli appelli d'esame	-	Valutazione qualitativa	5	3
ADISS_13		Modernizzazione e innovazione nell'attività didattica	Dematerializzazione delle procedure di selezione dei master universitari	Obiettivo di sostenibilità	Numero Corsi/Numero totale	Soglia: Almeno 40 Corsi Target Almeno 60 Corsi	-	Valutazione qualitativa	5	1
ADISS_14		Modernizzazione e innovazione nell'attività didattica	Organizzazione di corsi per docenti legati alla didattica innovativa e inclusiva attraverso strumenti tecnologici e di supporto. I corsi avranno l'obiettivo di sviluppare competenze didattiche per i docenti in higher education e promuovere la creazione di comunità - così dette Faculty Learning Communities (FLC) - per condividere esperienze di buone prassi di insegnamento e promuovere innovazione didattica.	Obiettivo di performance	Numero di iniziative "Change agent" organizzate	Almeno 2 iniziative di " Change Agent" organizzate	-	Valutazione qualitativa	5	3
ADISS_15	CAB	Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	Rianalizzare, ed eventualmente riprogettare, i servizi dedicati agli studenti insieme agli studenti (design partecipativo o di co-creazione di servizi partendo dal punto di vista dell'utente: mappare in modo orizzontale e sistematico i processi dal punto di vista dello studente).	Obiettivo di performance	Realizzazione dell'indagine sulle esigenze degli studenti che produrrà l'apertura di nuove iniziative o l'ampliamento di quelle esistenti	Target: Due iniziative	-	Valutazione qualitativa	5	2

**AFIP**  
**Area Finanza e Programmazione**

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore quantitativo (peso 50%)	Target	Baseline	Indicatore qualitativo (peso 50%)	Peso	durata (anni)
AFIP_01	ARRI	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Modello di riparto del BIFED e del BIRD ai dipartimenti secondo le previsioni degli organi di Ateneo. Il modello dovrà consentire anche il monitoraggio dell'utilizzo delle risorse assegnate	Obiettivo di performance	1. Messa a regime di un modello informatizzato 2. Effettivo utilizzo e affinamento del nuovo sistema	1. Messa in servizio dicembre 2019 2. Monitoraggio e perfezionamento dicembre 2020	-	Valutazione qualitativa	15	2
AFIP_02	ARU	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Modello di monitoraggio delle assegnazioni di punti organico secondo le previsioni degli organi di Ateneo (PROPER interno). Il modello dovrà consentire il monitoraggio dello stato di avanzamento delle procedure concorsuali e il monitoraggio dell'effettivo consumo del budget assegnato	Obiettivo di performance	1. Messa a regime del software per la gestione e monitoraggio dei punti organico 2. Analisi del nuovo sistema a supporto del reclutamento	1. Messa in servizio dicembre 2019 2. Monitoraggio e perfezionamento dicembre 2020	-	Valutazione qualitativa	10	2
AFIP_03		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Miglioramento della gestione contabile in ottica di un maggior allineamento contabile coge e coan attraverso chiusure trimestrali di Bilancio	Obiettivo di performance	Chiusure entro il 15 del mese successivo per ogni trimestre 2019: chiusura inventariazioni 2020: regolarizzazione sospesi 2021: chiusure complete trimestrali	15 aprile, 15 luglio, 15 ottobre	-	Valutazione qualitativa	10	3
AFIP_04		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	<b>Elaborazione di modelli di calcolo per la gestione fiscale</b> A) Realizzazione sistema "misto" IRAP	Obiettivo di performance	A) Elaborazione modello di calcolo	Ottobre 2019	-	Valutazione qualitativa	10	1
AFIP_05	B) Definizione IVA promiscua				B) Avvio progetto pilota su IVA promiscua	Almeno n. 1 Dipartimento "pilota" su IVA 2019	-	Valutazione qualitativa	10	1
AFIP_06		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Studio di un modello di pesatura della Aree dell'Amministrazione Centrale, costruito sulla base dei dati disponibili che rilevano il livello di efficienza di servizi comparabili in un'ottica di benchmarking con gli Atenei italiani	Obiettivo di performance	A) analisi e profilatura modello B) messa a regime (eventuale)	A) Dicembre 2019 B) Dicembre 2020	-	Valutazione qualitativa	10	2
AFIP_07	ARRI ACOM ADISS	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Database condiviso contenente le informazioni base necessarie al calcolo degli indicatori strategici, degli indicatori utilizzati nella Relazione Unica di Ateneo, nel Bilancio Sociale e di Sostenibilità, dai ranking internazionali di riferimento per l'Ateneo	Obiettivo di performance	1. Messa a regime di un modello informatizzato 2. Effettivo utilizzo e affinamento del nuovo sistema	1. Messa in servizio dicembre 2019 2. Monitoraggio e perfezionamento dicembre 2020	-	Valutazione qualitativa	5	2
AFIP_08		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Avvio a regime del modello di contabilità analitica	Obiettivo di performance	Realizzazione Reportistica	Luglio 2019 (primo semestre 2019)	-	Valutazione qualitativa	5	3
AFIP_09		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	realizzazione di un modello per il monitoraggio del fabbisogno finanziario (in termini di cassa) volto al rispetto dei vincoli ministeriali e alla programmazione della spesa per singola struttura	Obiettivo di performance	1. Definizione modello previsivo 2. Assegnazione previsioni per il budget 2020	1. Settembre 2019 2. Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	5	3
AFIP_10	APAL	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Analisi dei processi, dei flussi informativi e proposta di riassetto organizzativo in materia di amministrazione e contabilità	Obiettivo di performance	Elaborazione analisi e proposta organizzativa	Ottobre 2019	-	Valutazione qualitativa	5	1
AFIP_11		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Realizzazione Sito internet "ex bilancio strutture"	Obiettivo di performance	Ideazione e messa on line nuovo sito	Maggio 2019	-	Valutazione qualitativa	5	1
AFIP_12		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Revisione delle rilevazioni di customer satisfaction ai fini della determinazione della performance organizzativa in modo da allineare le rilevazioni con i servizi effettivamente resi dalle diverse strutture	Obiettivo di performance	A) revisione per Dipartimenti, Scuole e Poli B) analisi per Amministrazione Centrale	A) Aprile 2019 B) Maggio 2019	-	Valutazione qualitativa	5	1
AFIP_13		Anticorruzione e Trasparenza	Elaborazione ed attuazione Piano di Audit - Programmazione controlli e applicazione	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Prima Applicazione	Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	2,5	3
AFIP_14	AAGL - ARU	Anticorruzione e Trasparenza	Regolamentazione Servizio ispettivo I.104/92 e I.662/96 nell'ambito del Piano di audit di Ateneo - Elaborazione di linee guida sul servizio ispettivo di Ateneo	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Analisi ed elaborazione	Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	2,5	3

**ARRI**  
**Area Ricerca e Rapporti con le Imprese**

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore quantitativo (peso 50%)	Target	Baseline	Indicatore qualitativo (peso 50%)	Peso	durata (anni)
ARRI_1		Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca	<b>Incremento della capacità di attrazione fondi dall'esterno</b>	Obiettivo di performance	1) Valore proposte presentate 2) N. proposte presentate a leadership scientifica Unipd 3) Tasso di successo	1) 8.600.000 euro 2) 6 3) 25%	-	Valutazione qualitativa	10	3
ARRI_2	B) Capacità di attrazione di finanziamenti per Marie Curie Individual fellowship		Realizzazione del database delle competenze dei ricercatori dell'Ateneo a disposizione del mondo accademico e del mondo imprenditoriale		Obiettivo di performance	Implementazione dei moduli RM (Resource Management) ed ES (Expertise & Skills) della piattaforma IRIS di Cineca	Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	10
ARRI_3		Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca	Realizzazione del database delle competenze dei ricercatori dell'Ateneo a disposizione del mondo accademico e del mondo imprenditoriale	Obiettivo di performance	Implementazione dei moduli RM (Resource Management) ed ES (Expertise & Skills) della piattaforma IRIS di Cineca	Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	10	1
ARRI_4		Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca	<b>Assicurazione della Qualità della RICERCA e della TERZA MISSIONE</b>	Obiettivo di performance	Realizzazione SCRI-RD 2019 e PTSR 2019-21	Giugno 2019	-	Valutazione qualitativa	10	1
ARRI_5	B) Avvio del primo ciclo (2019-21) della qualità della terza missione		Realizzazione PTSTM 2019-21		Giugno 2019	-	Valutazione qualitativa	10	1	
ARRI_6		Esito lavorativo laureati dell'Università / Rendere i corsi di studio e dottorato ambienti aperti e internazionali di apprendimento	Aumentare le esperienze lavorative all'estero di studenti e laureati	Obiettivo di performance	Aumento degli stage e tirocini all'estero nell'a.a. 2018-19 rispetto all'a.a. 2017-18	+ 10%	Valore 2017/18: 673	Valutazione qualitativa	10	2
ARRI_7		Anticorruzione e Trasparenza	Revisione regolamento SPIN-OFF	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	1) Integrazione della regolamentazione spin-off e recepimento indicazioni PNA 2017 2) Riduzione degli spin-off partecipati	1) Dicembre 2019 2) Soglia: 25; Target: 20	2) Valore 2018: 25	Valutazione qualitativa	10	1
ARRI_8		Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca	Lancio del bando World Class Infrastructures	Obiettivo di performance	Conclusioni della selezione e avvio della procedura di acquisto dell'infrastruttura selezionata per il 2019	Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	5	1
ARRI_9		Diffondere la cultura del trasferimento tecnologico	Supporto ai docenti Life Sciences nel TT	Obiettivo di performance	N. brevetti depositati e valorizzati	1) 10; 4	-	Valutazione qualitativa	5	1
ARRI_10		Diffondere la cultura del trasferimento tecnologico	Aumento dei proventi per fund raising	Obiettivo di performance	Incremento dei proventi derivanti da licensing e vendita brevetti	Target: Incremento del 10% Soglia: Incremento del 5%	Valore riferito ai contratti di licenza e di cessione stipulati nel 2018: Euro 70.586.	Valutazione qualitativa	5	3
ARRI_11		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Collaborazione con Unismart in materia di TT	Obiettivo di performance	N. contratti (licenza, cessione, NDA, IIA, accordi quadro) per i quali si è fornito il supporto amministrativo e legale a Unismart	10	-	Valutazione qualitativa	5	1
ARRI_12		Sostenibilità ed Edilizia /Equilibrio economico finanziario	a) Riordino delle ritenute di ateneo sui progetti di ricerca e sulle attività commerciali b) Valore delle ritenute di ateneo provenienti da progetti di ricerca	Obiettivo di performance	a) Definizione ed approvazione proposta, condivisa con commissione del CdA b) Incassi ritenute di ateneo da progetti di ricerca	a) Soglia: dicembre 2019 Target: settembre 2019 b) > Incassi 2018	Baseline in fase di elaborazione con chiusura bilancio di esercizio	Valutazione qualitativa	5	1
ARRI_13	ACOM ASIT	Sostenibilità ed Edilizia /Equilibrio economico finanziario	Creazione di un database unico (stage, placement, alumni, fund raising) finalizzato all'implementazione di azioni di fund raising e alla gestione delle attività degli uffici coinvolti	Obiettivo di performance	a) Studio di fattibilità b) Individuazione prodotto c) Implementazione sistema	a) Settembre 2019 b) Dicembre 2019 c) Dicembre 2020	-	Valutazione qualitativa	5	2

**ARU**  
**Area Risorse Umane**

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore quantitativo (peso 50%)	Target	Baseline	Indicatore qualitativo (peso 50%)	Peso	durata (anni)
ARU_1		Interventi organizzativi necessari all'implementazione degli obiettivi strategici	Implementazione condivisa delle strutture organizzative dipartimentali	Obiettivo di performance	a) Numero di dipartimenti con struttura organizzativa allineata al modello organizzativo di riferimento approvato dal Consiglio di Amministrazione; b) Individuazione delle posizioni di responsabilità e determinazione delle relative indennità di posizione; c) Assicurare la presenza di segretari di dipartimento non ad interim o con doppio incarico (ad eccezione degli incarichi per centri interdipartimentali).	a) Soglia: almeno 16 dipartimenti su 32 Target: almeno 23 dipartimenti su 32 b) Soglia: Almeno 16 dipartimenti su 32. Target almeno: 23 dipartimenti su 32 c) Soglia: Almeno 25 dipartimenti su 32. Target: Almeno 30 dipartimenti su 32	-	Valutazione qualitativa	15	2 (secondo anno)
ARU_2		Interventi organizzativi necessari all'implementazione degli obiettivi strategici	Piano triennale della formazione a supporto dell'implementazione del piano strategico e dell'innovazione organizzativa. Il nuovo piano prevede: - formazione del personale con posizioni di responsabilità a sostegno del cambiamento organizzativo; - sviluppo della formazione on-line; - accesso alla formazione di tutto il personale tecnico-amministrativo; - mappatura delle competenze finalizzata ad accrescere potenzialità già presenti e a formare nuove conoscenze e abilità	Obiettivo di performance	Valutazione qualitativa basata sulla attivazione di percorsi formativi pluriennali destinati a tutto il personale tecnico ed amministrativo che tenga in considerazione: a) Le esigenze di formazione; b) La coerenza tra dimensione strategica e competenze del personale tecnico e amministrativo.	Soglia a; b Target: a; b; c: a) L'elaborazione di un piano pluriennale di formazione b) L'avvio di almeno tre percorsi formativi trasversali destinati a tutti i dipendenti c) L'avvio di almeno un percorso formativo specifico per gli incaricati di posizioni organizzative	-	Valutazione qualitativa	15	3
ARU_3		Valorizzazione del personale e semplificazione	Monitoraggio dell'attuazione del Piano di reclutamento PTA	Obiettivo di performance	N. procedure bandite nell'anno (in Punti organico) / N. procedure programmate (in Punti organico)	Soglia 75% Target 90%	-	Valutazione qualitativa	15	1
ARU_4	AFIP	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Modello di monitoraggio delle assegnazioni di punti organico secondo le previsioni degli organi di Ateneo (PROPER interno). Il modello dovrà consentire il monitoraggio dello stato di avanzamento delle procedure concorsuali e il monitoraggio dell'effettivo consumo del budget assegnato	Obiettivo di performance	1. Messa a regime del software per la gestione e monitoraggio dei punti organico 2. Analisi del nuovo sistema a supporto del reclutamento	1. Messa in servizio dicembre 2019 2. Monitoraggio e perfezionamento dicembre 2020	-	Valutazione qualitativa	10	2
ARU_5	AFIP-ASIT	Valorizzazione del personale e semplificazione	<b>Miglioramento dei processi di valutazione della performance individuale.</b> Pianificazione delle attività e introduzione di modalità operative, anche informatiche, che garantiscano la gestione di un calendario di pianificazione e valutazione coerenti con l'obiettivo perseguito e di una attività di monitoraggio volta a rilevare le situazioni di criticità	Obiettivo di performance	Assegnazione degli obiettivi del ciclo successivo contestualmente al colloquio di valutazione del ciclo precedente	Marzo 2019	-	Valutazione qualitativa	10	1
ARU_6		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Analisi di un sistema a supporto delle procedure di reclutamento del PTA a tempo determinato e indeterminato e che oltre a garantire le funzionalità dell'attuale sistema fornisca un supporto informativo alla programmazione della direzione	Obiettivo di performance	Analisi del nuovo sistema a supporto del reclutamento	Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	5	2
ARU_7		Valorizzazione del personale e semplificazione	Piano di sistemazione delle posizioni contributive e per il calcolo della pensione del personale in servizio	Obiettivo di performance	Primo anno: attivazione passweb Secondo anno: allineamento di tutte le posizioni contributive con la banca dati INPS	Giugno 2019	-	Valutazione qualitativa	5	2
ARU_8		Promuovere una cultura inclusiva / Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti	Attivazione della nuova polizza sanitaria per i dipendenti e revisione dei regolamenti di gestione del welfare di ateneo, di telelavoro e introduzione dello smart working	Obiettivo di sostenibilità	1: Attivazione polizza sanitaria 2: Sperimentazione smart working: trasformazione del regolamento sul telelavoro 3: Grado di soddisfazione del personale misurato nelle rilevazioni sul clima organizzativo	1. Avvio della nuova gara entro marzo con obiettivo di non far andare deserta e avvio della polizza sanitaria entro luglio 2019 o comunque in coerenza con le scadenze della gara di appalto 2. Dicembre 2019 3. Miglioramento medio dei risultati	-	Valutazione qualitativa	5	2
ARU_9	APAL	Promuovere una cultura inclusiva / Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti	Individuazione di nuovi spazi interni o esterni, tramite convenzioni, per i parcheggi dei dipendenti con sede di lavoro in zona ZTL, che non possono usufruire di parcheggio	Obiettivo di sostenibilità	Numero di nuovi posti auto messi a disposizione	Soglia: 200 Target: 400	150	Valutazione qualitativa	5	1
ARU_10	ASIT	Anticorruzione e Trasparenza	Analisi e revisione della regolamentazione in materia di autorizzazione allo svolgimento di incarichi esterni per Professori e ricercatori e messa a regime di una nuova procedura informatica di back office sul processo autorizzatorio per semplificare le attività degli attori coinvolti (UPD, dipartimenti, professori e ricercatori) che preveda anche la parte prevista dall'accordo con l'AOP in materia di conflitto di interessi	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Avvio della nuova procedura	Novembre 2019	-	Valutazione qualitativa	5	2
ARU_11		Anticorruzione e Trasparenza	Analisi e revisione della regolamentazione di Ateneo in materia di reclutamento sia del personale docente che del personale tecnico amministrativo - Conclusione delle attività iniziate nel 2018	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Pubblicazione dei regolamenti e modifica della modulistica	Giugno 2019	-	Valutazione qualitativa	5	1
ARU_12		Anticorruzione e Trasparenza	Elaborazione di un Piano di formazione del personale sulle tematiche della trasparenza e anticorruzione	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Elaborazione del piano	Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	5	3

**APAL**  
**Area Patrimonio Approvvigionamenti e Logistica**

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore quantitativo (peso 50%)	Target	Baseline	Indicatore qualitativo (peso 50%)	Peso	durata (anni)
APAL_1	AES	Edilizia sostenibile e sicura/Gestione del Patrimonio Edile	Affidamenti dei servizi di ingegneria e architettura relativi ai lavori pubblici: a) "Piave Futura" b) Fusinato c) Morgagni d) Palazzo Cavalli	Obiettivo di performance	Data affidamenti	a) Piave: Luglio 2019 b) Fusinato: Dicembre 2019 c) Morgagni: Settembre 2019 d) Palazzo Cavalli: Ottobre 2019	-	Valutazione qualitativa	20	1
APAL_2	AES	Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita / Modernizzazione e innovazione nell'attività didattica / Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	1) Allestimenti di arredo e dotazioni multimediali per il nuovo polo umanistico di via Beato Pellegrino 2) allestimenti per aula Magna Complesso Vallisneri	Obiettivo di performance	1) Attivazione delle aule didattiche e degli spazi dedicati alla biblioteca 2) Consegna degli spazi allestiti con le nuove dotazioni	1) Aule entro 1 ottobre 2019, altri arredi entro dicembre 2019 2) Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	15	1
APAL_3		Miglioramento dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni Equilibrio economico finanziario	Continuazione della riorganizzazione logistica dell'Ateneo: - Informatizzazione delle informazioni afferenti il patrimonio immobiliare di Ateneo, mediante sw e utilizzo BIM	Obiettivo di performance	Aggiornamento sistema informativo del patrimonio immobiliare: 1) predisposizione documenti di gara per la realizzazione del nuovo sistema informativo del patrimonio immobiliare dell'Ateneo 2) realizzazione del nuovo sistema informativo 3) messa a regime nel portale UNIPD del sistema informativo	1) Giugno 2019 2) Dicembre 2020 3) Dicembre 2021	-	Valutazione qualitativa	15	3
APAL_4		Equilibrio Economico e finanziario / Miglioramento dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	<b>Sistema di procurement digitale</b> Miglioramento del ciclo degli Approvvigionamenti ed Efficientamento delle procedure di acquisto mediante l'espletamento delle seguenti attività, finalizzate ad una maggior aggregazione della spesa, alla dematerializzazione di tutte le procedure: 1) piano formativo per la diffusione ed utilizzo da parte di tutte le strutture di Ateneo del portale appalti per la gestione di gare dematerializzate, 2) attivazione di gare dematerializzate con aggregazione della spesa per AC (1 procedura) e Ateneo (1 procedura), 3) promozione delle politiche del Piano GPP negli appalti, 4) analisi di fattibilità per lo sviluppo di un gestionale integrato per il ciclo di approvvigionamento (U-Buy).	Obiettivo di sostenibilità	1) Attuazione nell'anno di un piano formativo su Portale Appalti per tutte le strutture coinvolte in procedure di acquisto 2) Numero di procedure di appalto su fabbisogno aggregato dell'AC e dell'Ateneo 3) Numero acquisti "verdi" standard GPP 4) attività di testing prototipo gestionale U-Buy	1) Chiusura ciclo formativo ottobre 2019 2) 1 procedura per AC e 1 per Ateneo entro l'anno 3) 6 procedure "green" 4) Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	15	1
APAL_5		Edilizia sostenibile e sicura/Gestione del Patrimonio Edile	Avanzamento e avvio nella realizzazione degli interventi previsti dal piano biennali degli acquisti di Ateneo	Obiettivo di performance	a) Valutazione del grado di avanzamento del piano biennale degli acquisti e dell'effettivo utilizzo delle risorse previste nel piano.	Impegno delle risorse previste per il 2019: Soglia 50%; Target 75%.	-	Valutazione qualitativa	10	1
APAL_6	AES	Edilizia sostenibile e sicura/Gestione del Patrimonio Edile	Logistica dell'Amministrazione Centrale	Obiettivo di performance	a) Trasferimento e acquisto arredi per ufficio Orientamento b) Sistemazione di palazzo Storione e assegnazione dei locali, secondo il piano condiviso con il DG c) ottimizzazione logistica di palazzo ex INAIL	a) Dicembre 2019 b) Maggio 2019 c) Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	5	1
APAL_7	ARU	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni/ Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti	Avvio gara europea telematica a procedura aperta per affidamento servizio di assistenza sanitaria integrativa per il personale dell'Ateneo	Obiettivo di sostenibilità	Decreto di aggiudicazione	Agosto 2019	-	Valutazione qualitativa	5	1
APAL_8		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Affidamento concessioni di gestione bar presso il complesso Vallisneri e presso il Complesso di Ingegneria	Obiettivo di performance	Decreto di aggiudicazione	Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	5	1
APAL_9	ARU	Promuovere una cultura inclusiva / Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti	Individuazione di nuovi spazi interni o esterni, tramite convenzioni, per i parcheggi dei dipendenti con sede di lavoro in zona ZTL, che non possono usufruire di parcheggio	Obiettivo di sostenibilità	Numero di nuovi posti auto messi a disposizione	Soglia: 200 Target: 400	150	Valutazione qualitativa	5	1
APAL_10		Anticorruzione e Trasparenza	Elaborazione di un Regolamento di Ateneo in materia di acquisizione in economia di lavori, beni e servizi	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Predisposizione Regolamento	Maggio 2019	-	Valutazione qualitativa	5	

**AES**  
**Area Edilizia e Sicurezza**

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore quantitativo (peso 50%)	Target	Baseline	Indicatore qualitativo (peso 50%)	Peso	durata (anni)
AES_1	APAL	Edilizia sostenibile e sicura/Gestione del Patrimonio Edile	Termine dei lavori della nuova sede di via Beato Pellegrino (ex Geriatrico)	Obiettivo di performance	a) Disponibilità effettiva delle aule didattiche del Beato Pellegrino b) Piano di riutilizzo di Palazzo Maldura	a) Settembre 2019 Target: 100% delle aule, Soglia 50% delle aule b) Studio di fattibilità: luglio 2019, progetto di occupazione palazzo Maldura con cronoprogramma dei trasferimenti: dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	15	1
AES_2		Gestione del patrimonio edile	Campus Scienze Sociali ed Economiche presso ex Caserma Piave	Obiettivo di performance	Affidamento Progetto Piavefutura	Luglio 2019	-	Valutazione qualitativa	15	1
AES_3	APAL	Edilizia sostenibile e sicura/Gestione del Patrimonio Edile	Avanzamento e avvio nella realizzazione degli investimenti in edilizia previsti dal piano triennale di Ateneo	Obiettivo di performance	a) Valutazione dei tempi di realizzazione degli interventi edilizi contenuti nel piano triennale degli investimenti. Sezione grandi Opere b) Valutazione sull'effettivo utilizzo delle risorse previste nel piano degli investimenti. c) Attività relative al progetto Fiera, al fine della realizzazione delle aule didattiche all'interno dell'hub dell'innovazione	a) Target: Affidamento dei progetti: "Piave Futura", Fusinato, Morgagni. Termine dei lavori del cantiere di via Beato Pellegrino b) Impegno delle risorse previste per il 2019: Soglia 50%; Target 75%. c) Target: Sottoscrizione accordo con il Comune di Padova a altri soggetti promotori e successivo accordo operativo con Fiera Immobiliare SpA.	-	Valutazione qualitativa	10	3
AES_4	APAL	Edilizia sostenibile e sicura/Gestione del Patrimonio Edile	a) Ristrutturazione della residenza Fusinato per la realizzazione della sede della Scuola Galileiana di Studi Superiori b) Ristrutturazione della residenza Morgagni	Obiettivo di performance	a) Affidamento del progetto esecutivo b) Affidamento della progettazione	a) Soglia: dicembre 2019 Target: settembre 2019 b) Soglia: settembre 2019 Target: luglio 2019	-	Valutazione qualitativa	10	1
AES_5		Gestione del patrimonio edile	Palazzo Cavalli: realizzazione interventi per il museo della Natura e dell'Uomo	Obiettivo di performance	Affidamento Progettazione interventi di completamento, ristrutturazione e allestimento Museo della Natura e dell'Uomo	Ottobre 2019	-	Valutazione qualitativa	10	1
AES_6		Edilizia sostenibile e sicura	Implementazione del processo per l'attuazione di un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL): aggiornamento/redazione di procedure operative.	Obiettivo di performance	a) Approvazione del sistema da parte del CdA b) Definizione di 4 procedure di sicurezza	a) Dicembre 2019 b) Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	10	1
AES_7		Anticorruzione e Trasparenza	Attivazione protocollo di legalità con la Prefettura di Padova	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Esecuzione adempimenti previsti dal protocollo di legalità sui lavori pubblici che sarà sottoscritto con la Prefettura di Padova	Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	10	1
AES_8	APAL	Edilizia sostenibile e sicura/Gestione del Patrimonio Edile	Logistica dell'Amministrazione Centrale	Obiettivo di performance	a) Esecuzione delle lavorazioni presso i locali di via Portello b) Sistemazione di palazzo Storione e assegnazione dei locali, secondo il piano condiviso con il DG c) ottimizzazione logistica di palazzo ex INAIL	a) Dicembre 2019 b) Maggio 2019 c) Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	5	1
AES_9		Gestione del patrimonio edile	Riduzione dei consumi energetici	Obiettivo di sostenibilità	1) Progetto di riqualificazione energetica della Corte Benedettina 2) Progettazione e interventi di efficientamento energetico dell'involucro edilizio di Agripolis	1) Dicembre 2020 2.a) Studio di fattibilità tecnico-economica: dicembre 2019 2.b) Completamento progettazione definitiva ed esecutiva: dicembre 2020 2.c) Esecuzione lavori: dicembre 2021	-	Valutazione qualitativa	5	3
AES_10		Edilizia sostenibile e sicura	Individuazione di strumenti e relativa pianificazione per l'attività della raccolta differenziata finalizzata alla attuazione della raccolta porta a porta	Obiettivo di sostenibilità	Proposta di piano	Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	5	1
AES_11		Edilizia sostenibile e sicura	- Realizzazione di elaborati grafici planimetrici da includere nei piani di emergenza di parte del patrimonio immobiliare di Ateneo e da esporre all'interno degli immobili ai sensi del D. Lgs. 81/2009 e D.M. 10/3/98. - Procedura di selezione e avvio squadre di sicurezza e gestione eventi anno 2019 e aggiornamento della documentazione gestione sale	Obiettivo di performance	1) Affidamento incarico 2) Comunicazioni in merito	1) e 2) Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	5	1

**CAB e CAM**  
**Centro di Ateneo per le Biblioteche e Centro di Ateneo per i Musei**

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore quantitativo (peso 50%)	Target	Baseline	Indicatore qualitativo (peso 50%)	Peso	durata (anni)
CAB_1		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Adozione di una nuova piattaforma informativo gestionale unificata, utilizzabile secondo il modello SaaS, per il trattamento dell'informazione cartacea e digitale e dei servizi di biblioteca	Obiettivo di performance	Fasi del Progetto: Fase 1 Selezione del fornitore e stipula Fase 2: attività preliminari alla migrazione (analisi dei dati di partenza, impostazione delle configurazioni, formazione degli operatori, bonifica dati.) Fase 3: migrazione di prova nella nuova piattaforma e test; Fase 4: migrazione definitiva ed entrata in produzione della Piattaforma; Fase 5: collaudo; Fase 6: gestione della Piattaforma a regime Tempistica: 12 mesi dalla firma del contratto	Realizzazione di almeno due fasi del progetto entro dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	20	2
CAB_2		Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	Apertura della nuova biblioteca Umanistica di Via B. Pellegrino e accorpamento dei apetrimoni bibliografici delle biblioteche di Scienze dell'Educazione e di Palazzo Maldura	Obiettivo di performance	Fasi del Progetto: Pianificazione, Trasferimento dei materiali e ricollocazione, Organizzazione dei servizi e delle procedure, Apertura della nuova sede	Target: 'Apertura biblioteca = Ottobre 2019 Soglia: 'Apertura biblioteca = Dicembre 2019	-	Valutazione qualitativa	20	1
CAB_3		Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca	Promozione, sviluppo e consolidamento del nuovo servizio Research Data Repository per l'autoarchiviazione, laconservazione a lungo termine e la distribuzione dei dati	Obiettivo di sostenibilità	N personale PTA formato sui temi dell'Open Science (Open Access pubblicazioni e Open Data) su numero poli / biblioteche centrali; N. seminari informativi rivolti alle comunità di ricerca di Ateneo rivolti a Dipartimenti, Scuole di dottorato, Gruppi di ricerca(almeno 1 per polo / b centrale); % Principal Investigator Unipd che hanno fruito del servizio nel 2019	Almeno 1 bibliotecario per struttura; 15 seminari informativi; 50% principal investigator	-	Valutazione qualitativa	10	2
CAB_4		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Open Access - applicazione del regolamento sull'accesso aperto di ateneo con particolare riferimento al numero di articoli inseriti nella piattaforma e analizzati per la validazione ai fini dell'open access	Obiettivo di sostenibilità	N. articoli analizzati	100% articoli inseriti in IRIS/ARCA nel 2019	-	Valutazione qualitativa	10	3
CAB_5		Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio	Organizzazione e valorizzazione delle due biblioteche storiche e di conservazione (Pinali antica e Orto Botanico) che dispongono di dispongono di un patrimonio librario e documentale di interesse storico valutabile anche ai fini della terza missione	Obiettivo di sostenibilità	Riordino, Digitalizzazione e Valorizzazione dell'Archivio documentale della Biblioteca dell'Orto Botanico Identificazione e selezione dei volumi antichi e di pregio della biblioteca Pinali antica ed eventuali digitalizzazioni e/o restauri Progettazione del trasferimento di Pinali antica presso i nuovi spazi disponibili presso l'orto	Digitalizzazione fondo archivio Saccardo (11.420 documenti) Digitalizzazione fondo De Visiani (5.283 documenti) Pubblicazione in Phaidra di almeno uno dei fondi digitalizzati Selezione dei volumi di pregio da restaurare e digitalizzare	-	Valutazione qualitativa	10	3
CAB_6		Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio	Arricchimento piattaforma catalografica beni museali Sigecweb e integrazione con Phaidra deposito istituzionale delle collezioni digitali di Ateneo e dei progetti di digitalizzazione	Obiettivo di sostenibilità	Completamento passaggio schede catalografiche da Getionale Artin al nuovo gestionale Sigecweb; Valutazione costi benefici recupero in Sigecweb di schede catalogate in precedenza su sistemi eterogenei; Estension condivisione piattaforma Phaidra ad altre istituzioni; Integrazione Sigecweb / Phaidra	100% di azioni portate a termine: Completamento scarico in Sigec web; Analisi costi Benefici recupero schede museali da sistemi eterogenei; Certificazione Phadra; Almeno un accordo di condivisione con altre istituzioni	-	Valutazione qualitativa	10	1

**CAB e CAM**  
**Centro di Ateneo per le Biblioteche e Centro di Ateneo per i Musei**

CAM		Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio	Consolidamento e sviluppo dell' azione del CAM anche attraverso l'uniformizzazione delle procedure sistema museale di Ateneo	Obiettivo di sostenibilità	Prolungamento progetto 100 giorni di apertura Palazzo Cavalli fino a settembre 2019 (inizio lavori) Gara unica per l'esternalizzazione del servizio di prenotazione e svolgimento di visite guidate presso le sedi del sistema museale di Ateneo Definizione di procedure comuni uniformi per la raccolta dati anche ai fini della SUA TM e per la comunicazione Messa a punto di una Politica della conservazione e manutenzione dei beni museali attraverso la creazione di un fondo comune per consentire una pianificazione biennale degli interventi Assestamento regolamento CAM Creazione di un registro inventariale unico dei beni Museali	Target: 90% di realizzazione delle azioni proposte; Soglia: Elaborazione proposta organizzativa, realizzazione gara visite guidate per i musei; prolungamento apertura 100 giorni Palazzo Cavalli		Valutazione qualitativa	10	3
CAB_8	ADISS	Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	Rianalizzare, ed eventualmente riprogettare, i servizi dedicati agli studenti insieme agli studenti, sfruttandone la creatività attraverso le tecniche del cosiddetto design partecipativo o di co-creazione di servizi partendo dal punto di vista dell'utente: mappare in modo orizzontale e sistematico i percorsi che lo studente compie per raggiungere il proprio obiettivo	Obiettivo di performance	Mappatura orizzontale e sistematica di percorsi che lo studente compie per raggiungere il proprio obiettivo Aumento dei posti studio Analisi costi/benefici Ottimizzazione orari apertura con una programmazione comune	1) Almeno due processi 2) Aumento dei posti di aule studio rispetto al 2018		Valutazione qualitativa	5	2
CAB_9		Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	Estensione del servizio di fornitura testi d'esame e/o articoli in formato alternativo a supporto del percorso di studi di studenti con disabilità motorie gravi, ipovedenti, non vedenti e con diagnosi di dislessia ai volumi in lingua inglese	Obiettivo di sostenibilità	a) Percentuale volumi in inglese richiesti/volumi forniti b) N. utenti serviti 2018/2019 c) Soddisfazione utenti serviti	a) 80% b) >=2018 c) 9/10	b)Valore 2018: Nr utenti del servizio Libro in Formato Alternativo 2018: 58 e Nr richieste soddisfatte: 416	Valutazione qualitativa	5	1

**obiettivi SD**  
**Segretari di Dipartimento/Centro**

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore	Target	Peso	durata (anni)
SD_1			Obiettivi stabiliti dai Direttori di Dipartimento	Obiettivo di performance			50	
SD_2	AFIP	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	<b>Miglioramento della gestione contabile</b> A) ottimizzazione e monitoraggio dei tempi di pagamento; B) Garantire l'allineamento tempestivo del modulo inventari al modulo contabilità: chiusura inventariazioni trimestrali C) Assicurare il rispetto delle scadenze di chiusura del bilancio, con riferimento alla situazione dei sospesi di entrata anche al fine di consentire la chiusura della Cassa e le verifiche contabili	Obiettivo di performance	A) indicatore della tempestività dei pagamenti B) Chiusura inventariazioni C) N. sospesi in tesoreria al <b>30 novembre</b> con esclusione di quelli relativi al mese di novembre	A) indicatore < 30 B) 15 aprile, 15 luglio, 15 ottobre C) 0	25	3
SD_3	ARU	Interventi organizzativi necessari all'implementazione degli obiettivi strategici	Contributo alla organizzazione dei dipartimenti in base al modello organizzativo proposto	Obiettivo di performance	Attivazione della nuova organizzazione	Target: dicembre 2019	15	2
SD_4	AFIP	Anticorruzione e Trasparenza	Analisi del rischio corruzione (FMEA-FMECA) sui principali processi dei Dipartimenti a seguito della riorganizzazione	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Analisi sui processi individuati in base al nuovo modello organizzativo	Target: 5 processi	10	2

[www.unipd.it](http://www.unipd.it)

---

a cura di  
Direzione Generale  
Area Finanza e Programmazione  
Ufficio Controllo di Gestione