



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026

Direzione Generale

Area Finanza e Programmazione

Area Affari Generali e Legali

Area Risorse Umane



SOMMARIO

1. INTRODUZIONE.....	4
1. SEZIONE 1.....	6
1.1. L'Università degli studi di Padova	6
1.2. L'Ateneo in cifre	6
2. SEZIONE 2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	8
2.1. Il Valore Pubblico	8
2.2. Gli stakeholder di Ateneo	10
2.3. La misurazione del Valore Pubblico	11
2.4. Il sistema di Pianificazione e controllo di Ateneo	12
2.5. La performance	16
2.5.1. La performance organizzativa	16
2.5.2. Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale	17
2.5.3. Gli obiettivi del Direttore Generale	19
2.5.4. Gli Obiettivi Organizzativi assegnati alle Aree dirigenziali	20
2.5.5. Gli Obiettivi Organizzativi assegnati alle strutture	22
2.6. Accessibilità, trasformazione digitale e semplificazione dei processi	23
2.7. Pari opportunità ed equilibrio di genere	26
2.8. Obiettivi di sostenibilità ambientale e Piano Energetico	26
2.9. La gestione delle risorse e l'integrazione con i documenti di programmazione economico – finanziaria	29
2.10. Trasparenza e prevenzione della corruzione come dimensioni del valore pubblico	31
2.11. L'analisi del contesto esterno e interno. La mappatura dei processi	32
2.11.1. Analisi del contesto esterno	32
2.11.2. Analisi del contesto interno: struttura organizzativa, soggetti coinvolti e mappatura dei processi	33
2.12. Valutazione del rischio	33
2.13. Monitoraggio sugli obblighi di trasparenza e sugli obiettivi anticorruzione 2023-2025	35
2.14. Misure per la prevenzione del rischio di corruzione	36
2.14.1. Misure generali	36
2.14.2. Misure specifiche 2024-2026: obiettivi di performance collegati con gli obiettivi strategici	37
2.15. Trasparenza e protezione dei dati nel contesto PNRR	39
2.15.1. Contratti pubblici e PNRR	39
2.15.2. Protezione dei dati personali	40
3. SEZIONE 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	41
3.1. Statuto, organi di governo e organizzazione	41
3.2. Il modello organizzativo	43
3.2.1. Organizzazione dell'Amministrazione Centrale	43
3.2.2. Organizzazione dei Dipartimenti	44
3.2.3. Scuole, Centri e Poli di Ateneo	46
3.2.4. Posizioni organizzative	47

3.3. Piano triennale dei fabbisogni del personale	50
3.3.1. Contesto di riferimento	50
3.3.2. Risorse mobilitate e implementazione del Piano 2022-2024	51
3.3.2.1 Allocations delle risorse: Fase 1 e Fase 2	52
3.3.2.2 Ulteriore allocazione delle risorse per l'incremento del Fondo Accessorio del Personale Tecnico- Amministrativo.....	53
3.3.2.3 Sintesi aggiornata della programmazione 2024-2026	54
3.4. Piano triennale per la formazione del personale	55
3.4.1. Contesto di riferimento	55
3.4.2. Formazione 2023	55
3.4.3. Iniziative formative per il 2024	56
3.4.4. Formazione Obbligatoria	57
3.4.5. Percorso di onboarding per il personale neoassunto	59
3.4.6. Valutazione dell'efficacia formativa	60
3.4.7. Modello di gestione per competenze	60
3.5. Organizzazione del lavoro agile	62
3.5.1. Modalità attuative 2024	62
3.5.2. Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile	62
3.5.3. Programma di sviluppo del lavoro agile	64
3.5.4. Formazione sul lavoro agile	64
4. SEZIONE 4 MONITORAGGIO	65
4.1. Premessa	65
4.2. Il Presidio della qualità dell'Ateneo per la didattica, la ricerca e la terza missione	65
4.3. Il Nucleo di Valutazione di Ateneo	66
4.4. Il Sistema di Controllo Interno: Verso la definizione di un "Registro dei controlli"	66
4.5. Monitoraggio del ciclo della performance	67
4.6. Monitoraggio della soddisfazione degli stakeholder	68
4.7. Il monitoraggio delle Politiche di Bilancio	68

Appendice 1 Riferimenti normativi

Allegati

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

Allegato 2: *Indicatori strategici, target e fonti*

Allegato 3: *Obiettivi organizzativi del Direttore Generale*

Allegato 4: *Obiettivi organizzativi delle Aree dirigenziali*

Allegato 5: *Obiettivi organizzativi delle Strutture decentrate*

Allegato 6: *Mappatura dei processi a rischio corruttivo - Dipartimenti*

Allegato 7: *Obblighi di Trasparenza*

Allegato 8: *Piano di azioni positive 2024-26*

INTRODUZIONE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SEZIONE 1

1.1. L'Università degli studi di Padova

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

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

SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

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

1.2. L'Ateneo in cifre

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

Tabella 2 - Il personale di Ateneo

Personale di Ateneo			
	Donne	Uomini	Totale
Personale docente di ruolo	1.017	1.686	2.703
Assegniste/i*	510	545	1.055
Dirigenti	4	8	12
Personale Tecnico-Amministrativo	1.677	936	2.613
CEL	35	9	44
Totale	3.243	3.184	6.427

Tabella 3 - Offerta formativa per l'anno accademico 2023/24

OFFERTA FORMATIVA A.A. 2023/24	Corsi di Laurea triennale		Corsi di Laurea specialistica/magistrale		Corsi di laurea a ciclo unico	
	n.	di cui in Inglese	n.	di cui in Inglese	n.	di cui in Inglese
Agraria e medicina veterinaria	11	1	10	4	1	-
Economia e scienze politiche	5	-	8	4	-	-
Giurisprudenza	3	-	-	-	2	-
Ingegneria	15	-	20	10	1	-
Medicina e chirurgia	21	-	7	2	9	1
Psicologia	6	2	11	2	-	-
Scienze	18	2	21	13	-	-
Scienze umane, sociali e del patrimonio culturale	13	-	20	1	1	-
TOTALE CORSI DI LAUREA	92	5	97	36	14	1

OFFERTA FORMATIVA A.A. 2023/24 – CORSI POST LAUREAM	n.
Master Universitari	85
Corsi di Dottorato di Ricerca	41
Corsi di Specializzazione	61
Corsi di Perfezionamento	14
Corsi per l'apprendimento permanente	17
Corsi di alta formazione	5
TOTALE CORSI POST LAUREAM	223

Tabella 4 - Studenti iscritti all'a.a. 2022/23

CONSISTENZE STUDENTESCHE	a.a. 2022/23		
	n.	di cui femmine	% femmine
Iscritti ai Corsi di laurea triennale, specialistica/magistrale, a ciclo unico e vecchio ordinamento*	68.302	37.316	54,63%
Iscritti a corsi di Dottorato	1.855	860	46,36%
Iscritti a corsi di Perfezionamento	496	358	72,18%
Iscritti a Master di I livello	1.148	763	66,46%
Iscritti a Master di II livello	1.160	682	58,79%
Iscritti a corsi di Specializzazione	2.356	1.378	58,49%
Laureati 2023 (anno solare 2023)	14.579	8.175	56,07%

Tabella 5 - Il Budget economico dell'esercizio 2024

A) PROVENTI OPERATIVI			
I	PROVENTI PROPRI	282.102.319 €	30,9%
II	CONTRIBUTI	576.919.904 €	63,1%
III	PROVENTI PER ATTIVITÀ ASSISTENZIALE		
IV	PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	33.830.050 €	3,7%
V	ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	21.377.943 €	2,3%
VI	VARIAZIONE RIMANENZE		
VII	INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI		
TOTALE PROVENTI OPERATIVI (A)		914.230.216 €	100,0%
B) COSTI OPERATIVI			
VIII	COSTI DEL PERSONALE	410.374.145 €	44,9%
IX	COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	425.674.227 €	46,6%
X	AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	48.464.016 €	5,3%
XI	ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	3.000.000 €	0,3%
XII	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	3.241.523 €	0,4%
TOTALE COSTI OPERATIVI (B)		890.753.910 €	97,4%
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)		23.476.306 €	2,6%
PROVENTI ED ONERI FINANZIARI		-676.951 €	-0,1%
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE		0,00	
PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI		0,00	
IMPOSTE SUL REDDITO CORRENTI, DIFFERITE ED ANTICIPATE		22.799.355 €	2,5%
RISULTATO DI ESERCIZIO		0,00	

Fonte: Elaborazioni su dati dell'Ufficio Bilancio Unico - Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2024 e triennale 2024-2026

SEZIONE 2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

SOTTOSEZIONE: VALORE PUBBLICO

2.1. Il Valore Pubblico

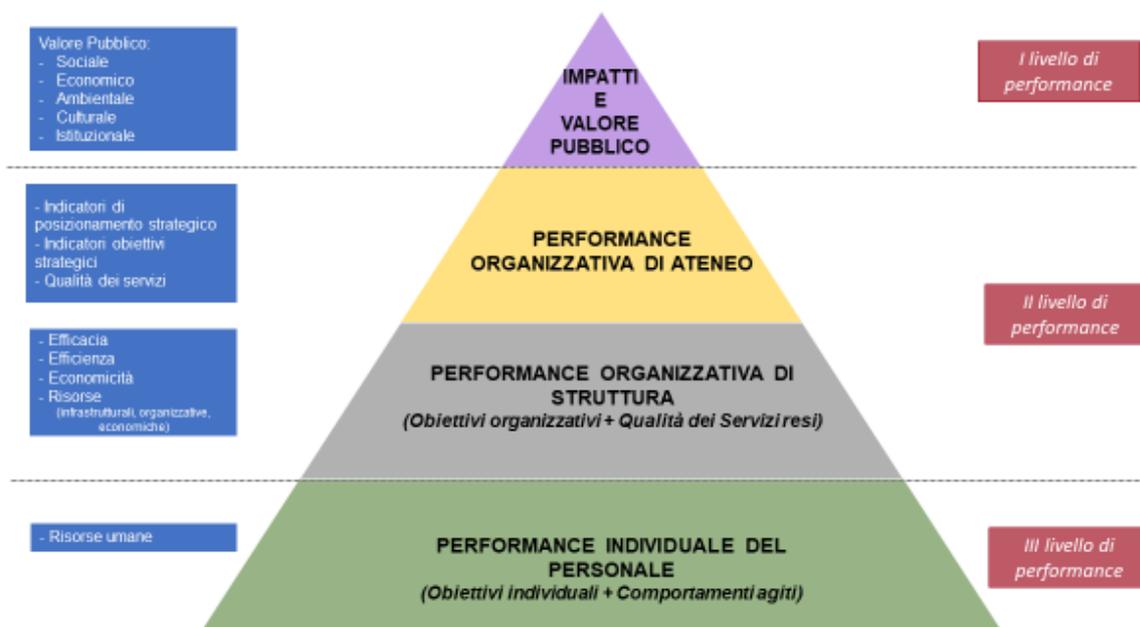
Il Valore Pubblico, per l'Ateneo di Padova, va inteso come livello complessivo di benessere sociale, economico, ambientale e sanitario dei propri stakeholder, interni ed esterni, in uno scenario territoriale, nazionale ed internazionale. Particolare attenzione viene riposta alla salute dell'Ateneo stesso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

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

La generazione di Valore Pubblico, cioè il livello I di performance rappresentato nella Figura 1, avviene quando:

- orienta la performance organizzativa (livello II) verso l'erogazione di servizi in modo da risultare capace di soddisfare gli utenti (efficacia) attraverso una corretta condotta amministrativa (efficienza);
- orienta le performance individuali (livello III) verso il miglioramento della performance organizzativa.

Figura 1 - La Piramide del Valore Pubblico



Fonte: Rielaborazione Ufficio Controllo di Gestione della Piramide del Valore Pubblico (Deidda Gagliardo, 2015²; Papi et al. 2018³)

² Deidda Gagliardo E. (2015), Il Valore pubblico: la nuova frontiera della performance, RIREA, Roma.

³ Papi L., Bigoni M., Bracci E., Deidda Gagliardo E. (2018), Measuring public value: a conceptual and applied contribution to the debate, Public Money and Management, 38(7).

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

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

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

Gli obiettivi strategici sono declinati in 6 ambiti (Figura 2) di cui 3 riferibili alle missioni istituzionali dell'Ateneo relative a Ricerca, Didattica e Terza missione e Impatto Sociale e 3 alle dimensioni trasversali di Internazionalizzazione, Persone e Risorse e Sostenibilità ambientale.

Figura 2 - Gli ambiti strategici



Dal Piano Strategico derivano i principali documenti di programmazione dei Dipartimenti che vengono adottati ogni triennio e monitorati annualmente e che definiscono le strategie nell'ambito della Ricerca (PTSR - Piani triennali di Sviluppo della Ricerca) e della Terza missione (PTSTM – Piani triennali di Sviluppo della Terza Missione) e che consentono l'attuazione delle strategie dell'Ateneo nel rispetto delle peculiarità scientifiche di ciascun Dipartimento, nell'ottica di generazione diffusa del Valore Pubblico.

I 33 Obiettivi strategici sono riportati nella Tabella 6.

Tabella 6 - Obiettivi strategici per Ambito

Ambito	Obiettivo
Didattica	Favorire il miglioramento della didattica
	Favorire l'innovazione nelle metodologie di insegnamento e l'aggiornamento dei contenuti
	Migliorare l'attrattività dei corsi di studio, di dottorato, di master, di perfezionamento e di specializzazione
	Favorire lo sviluppo delle competenze trasversali e interdisciplinari
	Potenziare e migliorare le opportunità di stage e tirocini anche a livello internazionale
	Dalle sedi esterne al Campus diffuso: migliorare i servizi riducendo le diversità tra le molteplici sedi
	Ampliare, diversificare e rinnovare le dotazioni tecnologiche e i servizi fruibili dal corpo studentesco con particolare riferimento alla componente con disabilità, DSA e difficoltà di apprendimento
	Promuovere politiche ed interventi che favoriscano il diritto allo studio

Ambito	Obiettivo
Internazionalizzazione	Rendere i corsi di studio e di dottorato ambienti di apprendimento aperti e internazionali
	Incrementare la reputazione dell'Ateneo come centro di eccellenza a livello internazionale
	Sviluppare la dimensione internazionale della responsabilità sociale dell'Ateneo tramite il potenziamento delle attività di cooperazione internazionale
Ricerca	Promuovere l'eccellenza scientifica e la multidisciplinarietà nella ricerca
	Incrementare la capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca
	Incrementare la capacità di attrazione di ricercatrici e ricercatori eccellenti
	Potenziare le infrastrutture di ricerca e i servizi alla ricerca
Persone e Risorse	Promuovere il reclutamento e le progressioni di carriera secondo il merito al fine di supportare la realizzazione delle aspirazioni professionali delle persone e lo sviluppo dell'Ateneo
	Potenziare i servizi per il benessere delle studentesse e degli studenti e del personale di Ateneo
	Migliorare il clima lavorativo e ampliare i servizi per il benessere organizzativo
	Promuovere la parità di genere ed una cultura inclusiva
	Favorire la transizione digitale e promuovere le abilità digitali del personale
	Rafforzare l'equilibrio economico e finanziario
	Migliorare gli standard di sicurezza nei luoghi di lavoro, studio e didattica
	Migliorare, adeguare e coordinare la gestione e gli standard tecnologici degli spazi di lavoro e di studio
Sostenibilità Ambientale	Favorire una gestione sostenibile dei processi di approvvigionamento
	Ridurre l'impatto ambientale di processi, prodotti e servizi
	Monitorare e migliorare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse ambientali
	Promuovere progetti di mobilità sostenibile e sensibilizzazione ambientale
Terza Missione e Impatto Sociale	Promuovere la cultura della terza missione e valorizzare la responsabilità e l'impatto sociale dell'Ateneo a livello locale, nazionale e internazionale, con particolare attenzione alla vulnerabilità sociale
	Promuovere strategie e azioni volte a diminuire la discrepanza delle competenze dei professionisti rispetto alle richieste del mercato, del territorio e del mondo della scuola
	Favorire e consolidare l'imprenditorialità accademica attraverso la creazione e la crescita di spin off e start up e azioni che potenzino l'occupabilità di studentesse e studenti
	Favorire e consolidare il trasferimento tecnologico, la brevettabilità dei risultati della ricerca e l'utilizzo dei brevetti e del know how scientifico
	Rendere i musei universitari luoghi inclusivi per la condivisione del sapere e favorire l'accesso al patrimonio storico-artistico-culturale dell'Ateneo, inclusi i servizi bibliotecari
	Valorizzare la medicina universitaria e l'assistenza veterinaria per il benessere della società

2.2. Gli stakeholder di Ateneo

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

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

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

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

Figura 3 - Stakeholder di Ateneo



2.3. La misurazione del Valore Pubblico

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

La misurazione del Valore Pubblico nel PIAO 2024-2026 si basa quindi sulla misurazione degli impatti a livello analitico (Valore Pubblico per Indicatore e Obiettivo), Strategia (Valore Pubblico per Ambito strategico) e Impatto degli Impatti (Valore Pubblico di Ateneo). Pertanto:

- il Valore Pubblico per Indicatore i -esimo ($VPInd_{it}$) è calcolato come il rapporto tra il livello osservato al tempo t del singolo indicatore rispetto al target 2027;
- Il Valore Pubblico per Obiettivo ($VPOb$) corrisponde alla somma del Valore Pubblico dei singoli indicatori $VPInd$ che misurano l'obiettivo;
- il Valore Pubblico per Ambito ($VPAmb$) è calcolato sommando il Valore Pubblico generato dagli obiettivi ($VPOb$) che compongono l'ambito strategico;
- Il Valore Pubblico di Ateneo ($VPUnipd$) è calcolato sommando il Valore Pubblico derivante dagli N ambiti ($VPAmb$)⁴.

$$VPUnipd = \sum_{i=1}^N VP\ ambito_i$$

Nella tabella che segue si riporta il calcolo del Valore Pubblico dell'ambito i -esimo.

Tabella 7 - Calcolo del Valore Pubblico per l'ambito i -esimo

a	b	c	d	e	f	g
Ambito	Obiettivo	Indicatore	Peso indicatore	Valore tempo t	Target 2027	Valore Pubblico
Ambito i -esimo	Ob_01	Ind_01	peso ind_{01}			$e/f*d$
					$e/f*d$
		Ind_m	peso ind_m			$e/f*d$
				$e/f*d$

⁴ Si sottolinea che ciascun Ambito strategico risulta avere il medesimo peso percentuale pari a 16,6%.

	Ob_n	Ind_01	peso _{ind01}			e/f*d
					e/f*d
		Ind_m	peso _{indm}			e/f*d
Valore Pubblico ambito i-esimo						Σ g

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

2.4. Il sistema di Pianificazione e controllo di Ateneo

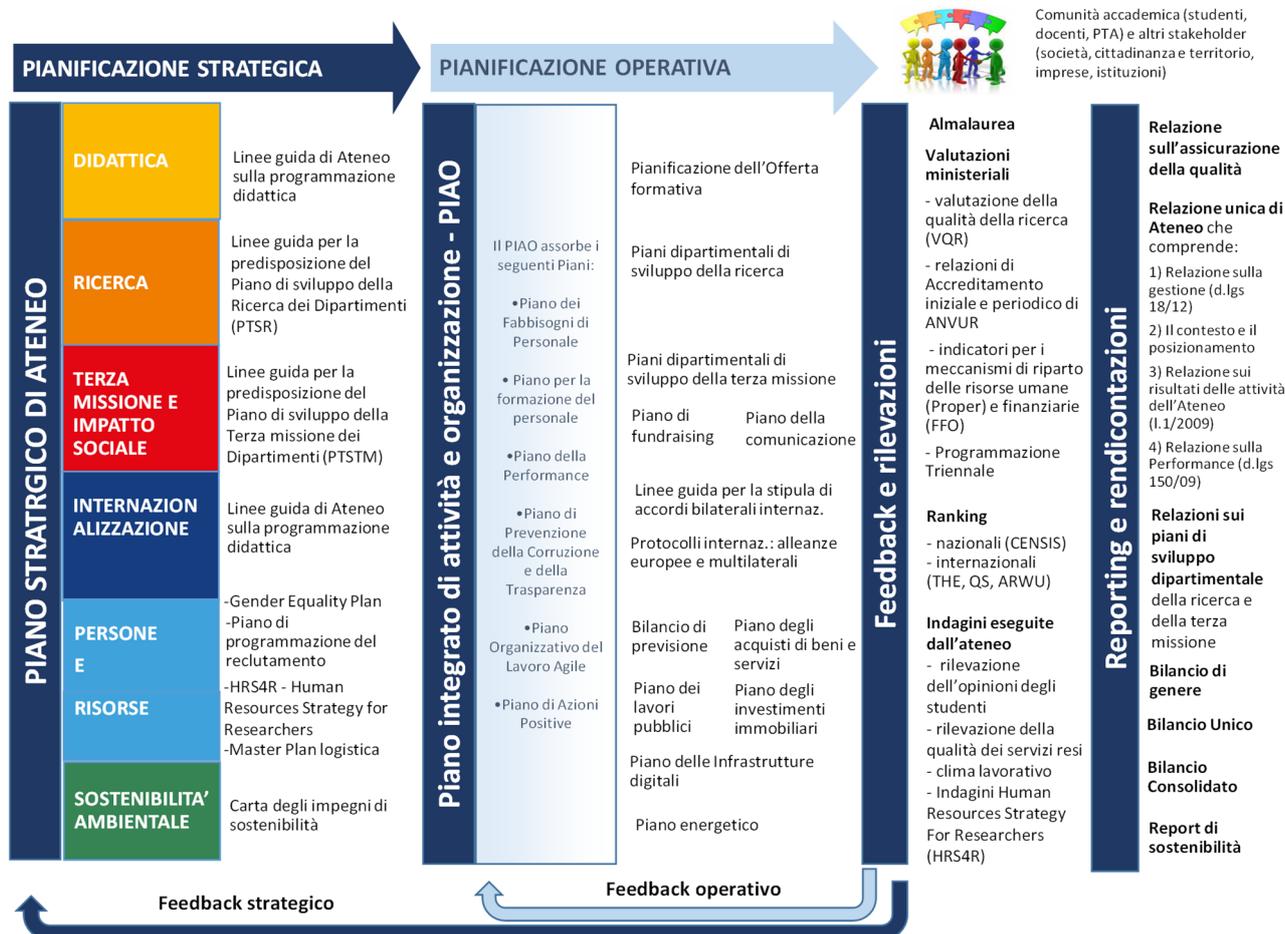
Il Sistema di pianificazione rappresenta la cornice all'interno della quale si colloca, in maniera omogenea ed ordinata, l'insieme degli strumenti di pianificazione, controllo e valutazione delle attività amministrativo/gestionali dell'Ateneo di Padova, nell'ambito di una visione di insieme e di raccordo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

La pianificazione si declina su due livelli di azione:

- pianificazione strategica di Ateneo, sviluppata in coerenza alle linee di programmazione triennale del MUR. La pianificazione strategica si sviluppa in Politiche di Ateneo e Politiche Dipartimentali, che rappresentano la declinazione della strategia in tutti gli ambiti strategici: didattica, ricerca, terza missione e impatto sociale, internazionalizzazione, persone e risorse, sostenibilità ambientale;
- la Pianificazione operativa che, sempre in coerenza alla pianificazione strategica, definisce obiettivi e azioni attraverso una serie di documenti dedicati all'attuazione delle missioni dell'Ateneo (attraverso i cicli di assicurazione della qualità della ricerca, didattica, terza missione), all'organizzazione e alle dimensioni dello sviluppo edilizio e della sostenibilità economica, patrimoniale e finanziaria.

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

Figura 4 - Il sistema di Pianificazione di Ateneo



Il punto di partenza del ciclo della performance è rappresentato dal Piano Strategico con cui l'Università di Padova definisce la propria Vision e la propria Mission e gli obiettivi strategici declinati in ambiti per rappresentare la qualità nella ricerca e della didattica, l'innovazione scientifica, tecnologica e sociale nel territorio, puntando alla semplificazione dei processi e alla valorizzazione del patrimonio artistico culturale dell'Ateneo e a quello delle risorse umane e strumentali, ponendo le persone al centro dei processi, dei servizi e delle attività istituzionali, in un'ottica di sostenibilità e responsabilità sociale. Gli obiettivi strategici dell'Ateneo vengono perseguiti mediante azioni e politiche coordinate centralmente, che si propongono in sinergia e con impatto propulsivo rispetto ad obiettivi ed azioni specifici dei Dipartimenti secondo un modello di autonomia coordinata. In questo modo la pianificazione strategica dei dipartimenti risulta allineata con la strategia di Ateneo e contribuisce a raggiungere gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo, declinandoli nella realtà specifica del dipartimento.

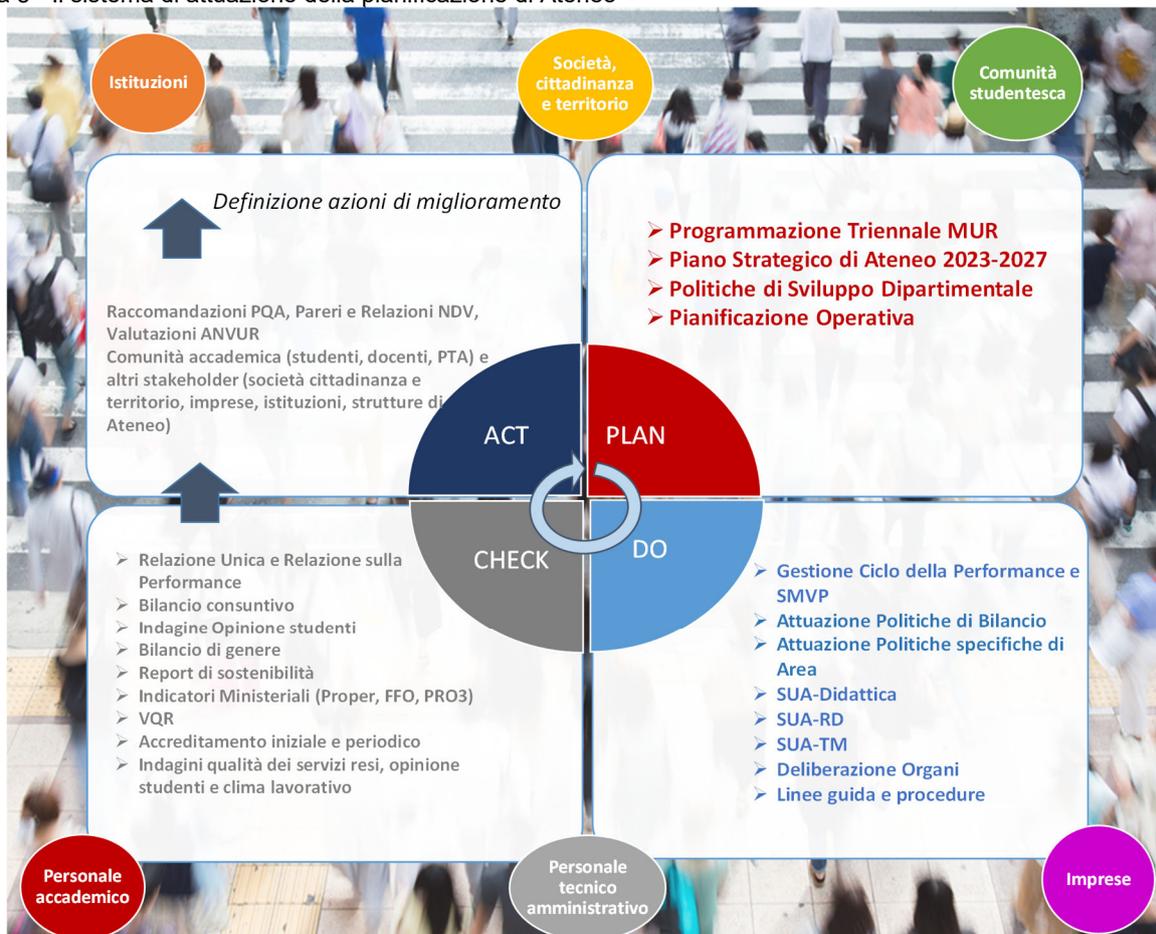
La declinazione operativa della pianificazione strategica si estrinseca attraverso una serie di documenti dedicati all'attuazione delle missioni dell'Ateneo, all'organizzazione e alle dimensioni dello sviluppo edilizio e della sostenibilità economica, patrimoniale e finanziaria: in particolare, i tre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

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

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

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

Figura 5 - Il sistema di attuazione della pianificazione di Ateneo



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

I principali documenti di reporting prodotti dall'Ateneo sono la Relazione Unica, il Bilancio Unico, il Bilancio Consolidato, il Bilancio di Genere, il Report di sostenibilità, la relazione sull'Assicurazione della Qualità, le relazioni sui piani di sviluppo dipartimentale della ricerca e della terza missione.

Nella Tabella 8 sono riportati i link ai principali documenti di Programmazione e reporting di Ateneo pubblicati all'interno del sito web di Ateneo.

Tabella 8 - Link ai principali documenti di programmazione e reporting di Ateneo

Link ai principali Documenti di programmazione e reporting		
Programmazione		
Piano Strategico di Ateneo	Pluriennale	Link
Piani Dipartimentali di Sviluppo della Ricerca	Triennali	Link
Piani Dipartimentali di Sviluppo della Terza Missione	Triennali	Link
Piano Integrato di Attività ed Organizzazione che assorbe: - Piano dei Fabbisogni di Personale - Piano per la formazione del personale - Piano della Performance - Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza - Piano Organizzativo del Lavoro Agile - Piano di Azioni Positive		Link Link
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Annuale	Link
Bilancio Unico di Ateneo di Previsione	Triennale	Link
Piano dei Lavori Pubblici	Triennale	Link
Piano di programmazione del reclutamento del personale	Triennale	Link

HRS4R (Human Resources Strategy For Researchers)	Triennale	Link
Gender Equality Plan	Triennale	Link
Carta degli Impegni della Sostenibilità	Triennale	Link
Piano degli acquisti di beni e servizi	Triennale	Link
Piano energetico di Ateneo	Triennale	Link
Piano degli Investimenti immobiliari	Triennale	Link
Reporting		
Rapporto di Sostenibilità	Annuale	Link
Bilancio Consuntivo	Annuale	Link
Bilancio Consolidato	Annuale	Link
Bilancio di genere	Annuale	Link
Relazione Unica di Ateneo che comprende - Relazione sulla gestione (D. Lgs. 18/12) - Relazione sui risultati delle attività dell'Ateneo (L.1/2009) - Relazione sulla Performance (D. Lgs. 150/09)	Annuale	Link

SOTTOSEZIONE: LA PERFORMANCE

2.5. La performance

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

Nei paragrafi successivi particolare attenzione è rivolta a:

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

2.5.1. La performance organizzativa

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

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

Nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance viene definito l'Indice sintetico di Performance Organizzativa di Ateneo (IPOA), determinato secondo quanto esposto nella tabella sotto riportata. Il valore dell'Indice viene calcolato annualmente all'interno della Relazione Unica (documento che contiene al suo interno la Relazione sulla Performance prevista dal D. Lgs. n. 150/2009).

Tabella 9 - La Performance Organizzativa di Ateneo

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

Nell'Allegato 2 sono riportati i target di breve periodo (valore 2023-2025) e il target strategico di riferimento (valore 2026-2027) degli indicatori strategici associati agli obiettivi.

La qualità percepita per i servizi complessivamente resi è rilevata attraverso le indagini sulla soddisfazione dei servizi erogati. Le indagini sono effettuate annualmente dall'Ateneo e sono rivolte a Studenti, Docenti, Assegnisti e Dottorandi, Personale Tecnico Amministrativo.

Il collegamento tra strategia e performance organizzativa è realizzato attraverso la performance delle strutture tecnico-amministrative in un processo che, a partire dalla pianificazione strategica, definisce gli obiettivi organizzativi e i risultati attesi declinandoli sulle diverse Strutture dell'Ateneo, per arrivare al coinvolgimento delle singole persone.

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026 si basa sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) approvato dal Consiglio di Amministrazione. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è lo strumento attraverso il quale le Pubbliche Amministrazioni assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di pianificazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della

performance⁵, ossia del ciclo della performance organizzativa e individuale, nella prospettiva della trasparenza verso gli stakeholder interni ed esterni, del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito. Le fasi del ciclo della performance sono illustrate nella Figura 6 e in questa sezione si intende dare una panoramica sintetica di quanto già contenuto nel SMVP al quale si rimanda per un eventuale approfondimento⁶.

Figura 6 - Il ciclo della Performance



2.5.2. Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

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

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

La performance organizzativa delle strutture (ambito 1) è la capacità dell'unità organizzativa di fornire servizi in modo efficiente ed efficace agli utenti interni ed esterni (1a) e di raggiungere gli obiettivi assegnati in fase di pianificazione (1b). La performance individuale (ambito 2), invece, è il contributo dato da ciascuno per il raggiungimento degli obiettivi della struttura di afferenza in termini di comportamenti esibiti (2b) oltre ad eventuali obiettivi specifici individuali (2a). Nella Figura 4 è rappresentata schematicamente la struttura della scheda di valutazione: il peso di ciascuna componente varia in funzione del ruolo e del grado di responsabilità, tranne per l'ambito 1a che è pari al 30% per tutto il personale tecnico amministrativo (per approfondimenti sul sistema di pesi della scheda di valutazione si rimanda al SMVP).

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

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

Figura 7 - Struttura della scheda di valutazione



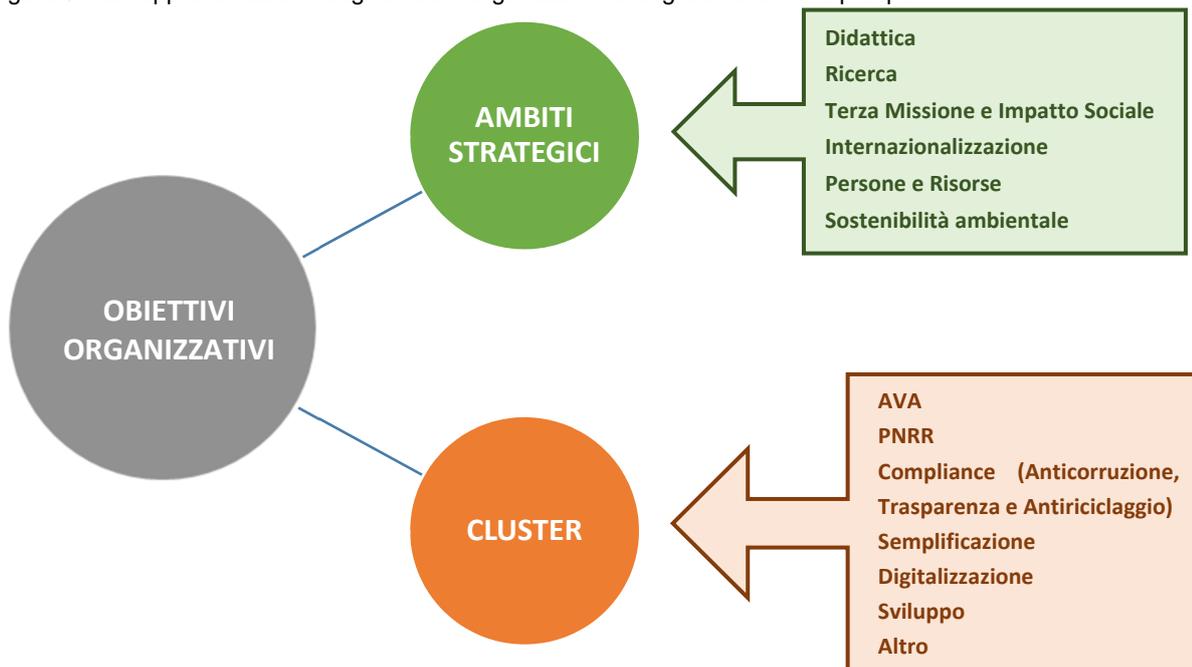
Il presente Piano contiene al suo interno gli obiettivi assegnati al Direttore Generale dalla Rettrice (Allegato 3), gli obiettivi organizzativi assegnati alle Dirigenti e ai Dirigenti (Ambito 1b, Allegato 4) nonché gli obiettivi di natura trasversale assegnati ai Segretari e alle Segretarie di Dipartimento,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

Al fine di rendere concreta l'efficacia dell'azione e la performance amministrativa, ancorandola alle missioni istituzionali per il perseguimento delle finalità strategiche dell'Ateneo, secondo quanto previsto dalle Linee Guida per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), gli obiettivi sono stati individuati e definiti attraverso una lettura integrata di 2 differenti prospettive (Figura 8)⁷:

- 1) gli ambiti strategici definiti dall'Ateneo nel proprio Piano Strategico articolati in Didattica, Ricerca, Terza missione e Impatto Sociale, Internazionalizzazione, Persone e Risorse, Sostenibilità Ambientale.
- 2) Cluster trasversali a tutte le Strutture, che si riferiscono a processi rilevanti ai fini delle Mission dell'Ateneo e della convergenza degli obiettivi verso specifiche finalità dell'azione amministrativa e gestionale e sono classificate in:
 - a. AVA;
 - b. PNRR;
 - c. Compliance (Anticorruzione, Trasparenza e Antiriciclaggio);
 - d. Semplificazione;
 - e. Digitalizzazione;
 - f. Sviluppo;
 - g. Altro.

⁷ In relazione al triennio 2024-26 al momento della definizione degli obiettivi non sono ancora state rese note le linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università.

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



2.5.3. Gli obiettivi del Direttore Generale

L'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale è definita in coerenza con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo, secondo gli indirizzi forniti dalla Rettrice e dal Consiglio di Amministrazione. Gli obiettivi assegnati per l'anno 2024 sono delineati in coerenza con la Pianificazione Strategica e identificando i processi rilevanti nell'ambito dell'azione gestionale e amministrativa, e riguardano:

- DG 1: Performance organizzativa a livello di Ateneo, basata sulla rilevazione della customer satisfaction e sulla determinazione dell'Indicatore di Performance Organizzativa di Ateneo (IPOA) come espresso nel SMVP;
- DG 2: Supporto al PNRR;
- DG 3: Supporto alla preparazione delle visite di accreditamento (AVA3);
- DG 4: Opere edilizie strategiche: 1) Piave Futura - Campus delle Scienze Economiche, Politiche e Sociali, 2) Spazi fieristici e 3) Ex Albergo Storione;
- DG 5: Analisi e sviluppo del nuovo portale www.unipd.it;
- DG 6: Potenziamento e implementazione di strumenti per il monitoraggio con strumenti di reporting digitale;
- DG 7: Miglioramento gestione contabile, in attuazione alla Circolare 1/24 del Ministero dell'Economia e delle Finanze per la riduzione dei tempi di pagamento.

Gli obiettivi del Direttore Generale sono esposti in dettaglio nell'Allegato 3.

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

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

2.5.4. Gli Obiettivi Organizzativi assegnati alle Aree dirigenziali

Il processo di definizione degli obiettivi tra il Direttore Generale e le Dirigenze e i Dirigenti è stato supportato da un applicativo, a cura dell'Area Finanza e Programmazione, in cui le Dirigenze e i Dirigenti hanno potuto inserire le proprie proposte di obiettivi per il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-26. Per ciascun obiettivo viene indicato:

- l'indicatore da utilizzare per la misurazione del risultato;
- i valori target e soglia attesi per il 2024, accompagnati dalla baseline;
- l'eventuale condivisione con altre Strutture;
- il budget eventualmente dedicato;
- la durata dell'obiettivo con l'indicazione dell'orizzonte temporale;
- l'identificazione degli stakeholder principali.

I principali temi trasversali assegnati alle Aree dirigenziali sono 4:

- PNRR: l'Ateneo è impegnato in 21 progetti di ricerca con un finanziamento complessivo superiore a 140 milioni di euro. Questi progetti, che coinvolgono oltre 520 docenti, 120 ricercatori e 100 dottorandi, rappresentano una straordinaria opportunità per promuovere l'eccellenza scientifica e la multidisciplinarietà. Tuttavia, la gestione di tali iniziative richiede uno sforzo amministrativo significativo che coinvolge numerose aree dirigenziali nel processo di rendicontazione rispetto al budget complessivamente previsto dai progetti. Le Aree che condividono tale obiettivo sono: Area Ricerca e Rapporti con le Imprese (ARRI), Area Finanza e Programmazione (AFIP), Area Risorse Umane (ARU), Area Patrimonio, Approvvigionamenti e Logistica (APAL) e Area Affari Generali e Legali (AAGL);
- AVA3: l'Ateneo si sta preparando alla visita di accreditamento nel 2025 secondo la metodologia AVA3 di ANVUR. L'obiettivo condiviso da tutte le Aree ed anche dai Dipartimenti e Scuole mira a monitorare attentamente i punti di attenzione definiti dal modello AVA3 attraverso la verifica sistematica dei processi e documenti gestiti da ogni struttura. Il peso degli obiettivi sarà definito in fase di monitoraggio in base all'esito della mappatura dei punti di attenzione in cui l'Area dirigenziale sarà coinvolta;
- tempi di pagamento: in risposta alle nuove normative, l'Ateneo si impegna a ottimizzare la gestione contabile, in base alla Legge n. 41 del 21 aprile 2023 sulla riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni. Anche per questo ambito sono coinvolte tutte le strutture di Ateneo e non solo le Aree dirigenziali;
- sito web: l'Ateneo sta proseguendo nella realizzazione del nuovo sito www.unipd.it, che diventerà un punto di riferimento informativo per corsi di laurea, competenze di ricerca e pianificazione strategica. Le Aree maggiormente coinvolte sono: Area Comunicazione e Marketing (ACOM), Area Servizi Informatici e Telematici (ASIT), Area Ricerca e Rapporti con le Imprese (ARRI), Area Relazioni Internazionali (ARI), Area Didattica e Servizi agli Studenti (ADISS) e Area Finanza e Programmazione (AFIP).

Gli obiettivi organizzativi assegnati alle Aree dirigenziali sono riportati in modo puntuale nell'Allegato 4. Nei paragrafi successivi sono ripresi alcuni obiettivi organizzativi assegnati ai Dirigenti e relativi a:

- accessibilità, trasformazione digitale e semplificazione dei processi digitalizzazione (paragrafo 2.6);
- pari opportunità ed equilibrio di genere (paragrafo 2.7);
- sostenibilità ambientale (paragrafo 2.8);
- misure per la prevenzione del rischio di corruzione (paragrafo 2.14).

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

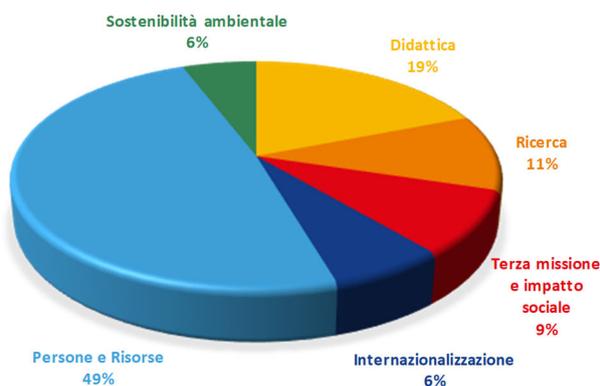
- Ambito strategico;
- Cluster.

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

		AAGL	ACOM	ADISS	AES	AFIP	APAL	ARI	ARRI	ARU	ASIT	CAB	TOTALE	PESO
AMBITO STRATEGICO	Didattica	1	1	7	1	1	2	1	2	1	3	3	23	19,0%
	Ricerca	2				1	2		4	1	3		13	10,7%
	Terza missione e impatto sociale		3	1		1		1	2		1	2	11	9,1%
	Internazionalizzazione		1					7					8	6,6%
	Persone e Risorse	7	6	2	9	9	4	2	3	7	6	4	59	48,8%
	Sostenibilità ambientale	1	1		2		2				1		7	5,8%
	Totale	11	12	10	12	12	10	11	11	9	14	9	121	100%
CLUSTER	PNRR	2		2		2	2		1	1			10	8,3%
	Sviluppo		5	3	8	1	3	7	4	2	3		36	29,8%
	AVA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	9,1%
	Digitalizzazione			1		2	1		1	1	6	3	15	12,4%
	Semplificazione	2	1		1	3		1	1	2		2	13	10,7%
	Compliance	5	3	2	2	3	3	1	2	2	2	2	27	22,3%
	Altro	1	2	1				1	1		2	1	9	7,4%
	Totale	11	12	10	12	12	10	11	11	9	14	9	121	100%

Grafico 1 - Classificazione degli obiettivi per ambito strategico e cluster

OBIETTIVI PER AMBITO STRATEGICO



OBIETTIVI PER CLUSTER



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

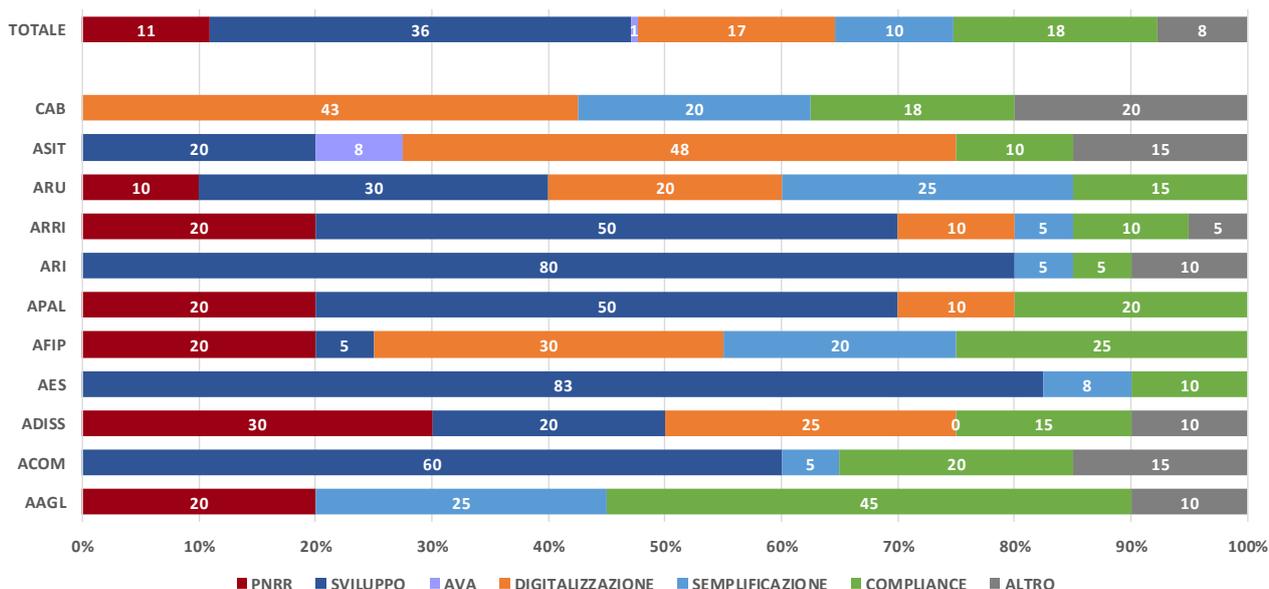
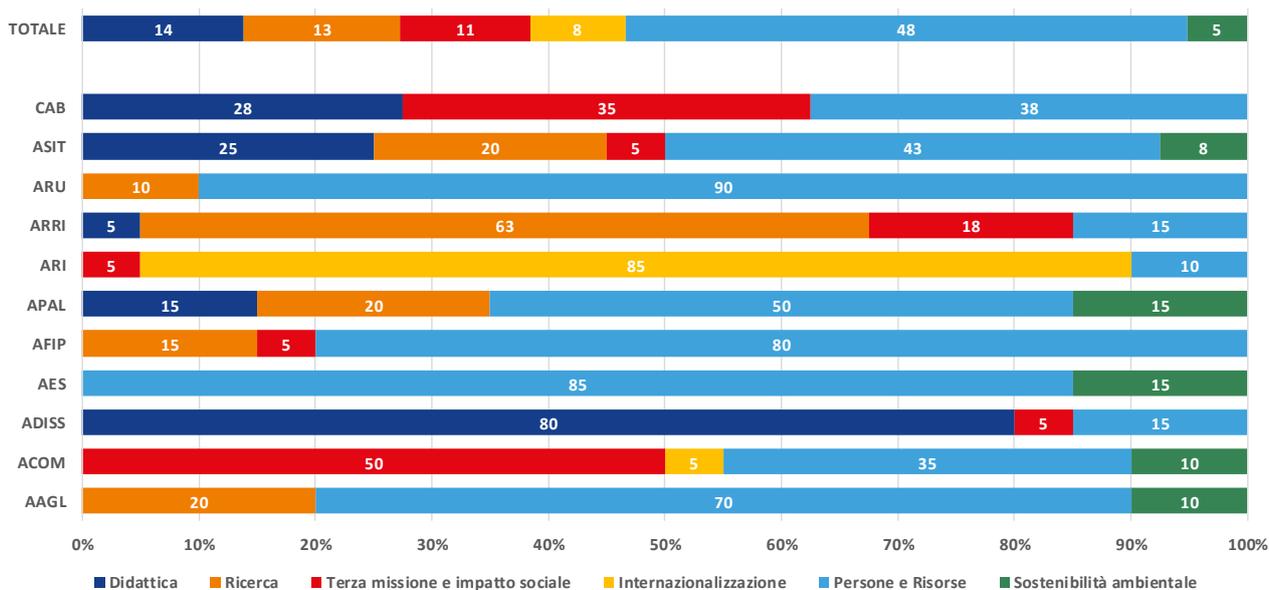


Figura 11 - Rappresentazione dei pesi degli obiettivi per area e ambito strategico



2.5.5. Gli Obiettivi Organizzativi assegnati alle strutture

Gli obiettivi organizzativi (ambito 1b) assegnati ai Segretari e alle Segretarie e alle Responsabili e ai Responsabili della Gestione tecnica dei Dipartimenti, ai Responsabili tecnico-gestionali di Polo Multifunzionale e alle Direttrici e ai Direttori tecnici di Scuola dal Direttore Generale hanno un peso del 50%. Il restante 50% deriva da obiettivi assegnati dalla Direttrice o dal Direttore della Struttura.

Analogamente alle Aree dirigenziali anche le strutture decentrate condividono alcuni obiettivi. In particolare, sono condivisi con le Aree dirigenziali, con modalità diverse a seconda della specifica struttura:

- la gestione dei progetti PNRR
- la tempestività dei pagamenti in attuazione alla Circolare n. 1/2024 del Ministero delle Economie e delle Finanze per la riduzione dei tempi di pagamento
- il supporto alla preparazione alle visite di accreditamento secondo la metodologia AVA3 di ANVUR.

Collegato al miglioramento della gestione contabile-finanziaria viene anche richiesto ai Dipartimenti e ai Poli Multifunzionali un controllo puntuale nella riscossione dei crediti e il rispetto delle scadenze contabili ai fini della predisposizione del Bilancio Unico di Ateneo entro i termini previsti dalla normativa.

Ai Dipartimenti e ai Poli viene inoltre richiesto di iniziare un processo di implementazione dei nuovi Ruoli previsti dal Codice dei contratti pubblici D. Lgs. 36/2023. La recente normativa introduce infatti la possibilità, per le stazioni appaltanti, di applicare un modello organizzativo che, oltre al Responsabile Unico di Progetto, preveda la nomina di un Responsabile di Procedimento per le fasi di programmazione, progettazione ed esecuzione (RUP di esecuzione) e un Responsabile di Procedimento per la fase di affidamento (RUP di affidamento).

Infine sono stati assegnati alle strutture anche Obiettivi a supporto della dematerializzazione delle pratiche contabili, dell'individuazione di un sistema per la gestione degli spazi in modalità "agile" in risposta all'aumento del numero di personale e al supporto per l'applicazione del Regolamento sulla reperibilità di Ateneo.

Gli obiettivi organizzativi assegnati alle Strutture Dipartimentali, ai Poli e alle Scuole, sono riportati in modo puntuale nell'Allegato 5.

2.6. Accessibilità, trasformazione digitale e semplificazione dei processi

L'Ateneo di Padova da anni è orientato al tema dell'innovazione e della revisione, semplificazione e digitalizzazione dei processi, grazie all'impiego di nuove tecnologie.

In coerenza con le indicazioni dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) viene posta sempre più attenzione all'implementazione di servizi, piattaforme e processi digitalizzati, indirizzando all'utilizzo di soluzioni "Software as a Service" già esistenti, al riuso e la condivisione di software e competenze, gestendo integrazioni finalizzate al miglioramento dei servizi digitali offerti agli utilizzatori, siano essi studenti, personale dell'Ateneo (docenti, ricercatori, pta) oppure altre tipologie di personale.

Dal punto di vista della strategia di trasformazione digitale in fase implementativa vengono seguiti i principi guida previsti da AgID, che prevedono la digitalizzazione dei servizi, l'accesso esclusivo mediante identità digitale, il cloud come prima opzione, la progettazione di servizi pubblici digitali che siano inclusivi e che vengano incontro alle diverse esigenze delle persone, rendendo disponibile agli stakeholder (cittadini e imprese) il patrimonio informativo dell'Ateneo, garantendo servizi digitali sicuri e che garantiscono la protezione dei dati personali.

Al fine di rendere i principi guida elementi cardine in fase di avvio una nuova soluzione applicativa o revisione di un'applicazione esistente, l'Ateneo sta predisponendo un Piano di Trasformazione Digitale per il periodo 2024-2026, con approvazione prevista da parte degli organi di Ateneo entro il primo trimestre del 2024.

Per la predisposizione di tale Piano si è operato su due fronti:

- attività di demand management: è stato chiesto alle Aree dell'Amministrazione Centrale, al Centro di Ateneo per i Musei e al Centro di Ateneo per le Biblioteche di censire, tramite apposito template predisposto, gli obiettivi/iniziative in ambito ICT (Information e Communication Technology), i relativi target e le persone di riferimento nel triennio 2024-2026 con evidenza dell'obiettivo strategico associato al Piano Strategico dell'Ateneo 2023-2027, in una logica a scorrimento tramite aggiornamento periodico dei fabbisogni;
- verifica dell'aderenza agli obiettivi nazionali previsti da AgID, a partire dai principi guida, declinando gli obiettivi AgID di attinenza delle Università secondo il template raccomandato. Tale parte nello specifico rappresenta un allegato al Piano di Trasformazione Digitale generale che declina le deadline previste a livello nazionale (ad es. relativamente all'adozione di SPID/CIE, all'usabilità e accessibilità dei siti e servizi della PA, alla migrazione al Cloud, ecc.) e che definisce le "metodologie" adottare in fase implementativa degli obiettivi/iniziative ICT dell'Ateneo coerentemente ai principi guida di AgID.

Con riferimento alle indicazioni AgID, nel corso del 2023, oltre alla verifica e compilazione della dichiarazione di accessibilità del sito WEB prevista annualmente (il sito web è stato dotato anche nel corso dell'ultimo biennio

di una soluzione a supporto dell'accessibilità con impostazioni regolabili dall'utente), si è proseguita l'attivazione o revisione di servizi online a disposizione di studenti e personale Unipd: anche grazie ai gruppi di lavoro promossi dalla Delegata della Rettrice all'Inclusione e disabilità⁸, viene sempre verificata l'accessibilità e l'inclusione degli stessi. A titolo di esempio è stata completamente revisionata e conseguentemente implementata l'accessibilità del software di gestione delle presenze del personale tecnico amministrativo Planet Time attivato a novembre 2022 (ASIT_2; ARU_1). In ambito CLOUD è stata completata la migrazione presso il DataCenter di Infocamere degli applicativi gestionali di UNIPD e l'attivazione di nuovi ambiti applicativi è stata gestita direttamente in ambiente cloud (ad es. il software di programmazione e gestione delle procedure di acquisto, la consegna dei diplomi, il sito del Museo della Natura e dell'Uomo e relativa app, la piattaforma per la gestione e la creazione di siti di Ateneo per progetti, convegni, etc), oltre all'implementazione anche dell'accesso tramite CIE agli applicativi di UNIPD (l'autenticazione tramite SPID era attiva già dagli anni scorsi), la cui attività è stata oggetto di finanziamento nell'ambito di apposita misura PNRR. È in fase di implementazione anche l'attivazione di servizi/notifiche di UNIPD tramite l'APP IO, misura finanziata nell'ambito del PNRR per 15 servizi previsti, e per la quale è stata presentata domanda di finanziamento (euro 704.421) per l'attivazione di servizi di alimentazione della Piattaforma Digitale Nazionale Dati.

L'Ateneo inoltre, in coerenza con gli obiettivi di semplificazione fa parte del gruppo di lavoro per l'attivazione del "Single Digital Gateway", altra linea di azione prevista nelle linee guida AgID, per la gestione dello sportello unico digitale per unificare a livello europeo le modalità di accesso per alcune funzioni quali, la domanda di ammissione presso un istituto pubblico di istruzione terziaria, la domanda di finanziamento degli studi per l'istruzione terziaria, come borse di studio e prestiti per studentesse e studenti offerti da un organismo o ente pubblico, la richiesta di riconoscimento accademico dei diplomi, certificati o altri attestati relativi studi o corsi.

In relazione alle politiche sopra descritte e agli obiettivi generali ICT che saranno rappresentati nel Piano di Trasformazione Digitale, si evidenziano alcuni specifici obiettivi di performance organizzativa ricompresi nell'Allegato 4 contenente gli obiettivi di Performance delle Aree dirigenziali: in conformità ai principi di sostenibilità previsti dall' Agenda 2030 - target 12.5⁹, è prevista la realizzazione di un "Portale del Riuso" dei beni in Ateneo, applicativo che mira ad estendere la vita del prodotto, permettendo alle strutture di accedere a beni disponibili per un successivo riuso, riducendo quindi l'acquisizione di nuovi prodotti (ASIT_10; APAL_7).

Un altro obiettivo consiste nell'utilizzare nuove tecnologie AI (Intelligenza Artificiale) a supporto dei processi dell'Ateneo soprattutto nell'ambito della didattica e dell'inclusione (ASIT_3).

Inoltre in previsione dell'avvio del processo di accreditamento (AVA 3) dell'Ateneo, risulta fondamentale la predisposizione di documenti e procedure per supportarlo. Per quanto attiene all'ambito "trasformazione digitale e uso di strumenti attrezzature informatiche", le attività previste (ASIT_9) sono relative a:

- predisposizione del piano ICT/piano di trasformazione digitale di Ateneo, come descritto in precedenza;
- revisione del regolamento di utilizzo degli strumenti informatici;
- predisposizione di documenti e procedure operative in merito alla gestione delle infrastrutture (sistemi, network, applicazioni, applicazioni) di supporto al processo di accreditamento;
- implementazione di un software di gestione documentale a supporto alla verifica dei requisiti e raccolta dei documenti di riferimento per agevolare il processo di valutazione.

Dal punto di vista infrastrutturale, al fine di potenziare e migliorare i servizi disponibili per il personale, è prevista una revisione della connettività geografica e locale delle strutture di Ateneo e l'implementazione di

⁸ La Delegata all'Inclusione e disabilità coordina, monitora e progetta le iniziative necessarie a favorire la partecipazione attiva delle studentesse e degli studenti con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento alla vita dell'Ateneo.

⁹ Obiettivo 12 Consumo e produzione responsabili: Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo con target 5 "Entro il 2030, ridurre in modo sostanziale la produzione di rifiuti attraverso la prevenzione, la riduzione, il riciclaggio e il riutilizzo"

un'infrastruttura di supercalcolo HPC centralizzata a supporto dei ricercatori dell'Ateneo (ASIT_4; ASIT_5; ASIT_6).

Con l'obiettivo di favorire la transizione digitale, promuovere le abilità digitali del personale e semplificare le modalità di accesso alle risorse e ai servizi digitali dell'Ateneo, coerentemente al principio cloud first, nel corso del 2023 è stato istituito un gruppo di lavoro dedicato al progetto Digital & Mobile Workspace, le cui attività proseguiranno anche nel 2024 (ASIT_7) come descritto al paragrafo "Strumenti e soluzioni a disposizione del lavoro agile".

Con l'obiettivo della semplificazione dei processi relativi alla pubblicazione trasparente dei dati si è assegnato l'obiettivo AAGL_1 che prevede la razionalizzazione e lo snellimento dei processi di pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente", al fine di semplificare gli adempimenti, evitare duplicazioni e migliorare la chiarezza e la reperibilità delle informazioni per gli utenti.

L'obiettivo di sviluppare il nuovo portale www.unipd.it, allo scopo di valorizzare la responsabilità e l'impatto sociale dell'Ateneo e assicurare la gestione unitaria delle informazioni salienti, riguardanti l'offerta formativa, la ricerca e la terza missione, coinvolgerà varie aree dell'Amministrazione centrale anche nel 2024 (ACOM_1; ASIT_12; ARRI_10; ARI_10; ADISS_9; AFIP_11). In particolare il nuovo sito web garantirà una adeguata struttura di presentazione, in un'ottica orientata verso l'esterno, dei corsi di laurea, delle competenze di ricerca, dell'organizzazione e della pianificazione strategica.

Per quanto riguarda il potenziamento e l'implementazione di strumenti per il monitoraggio degli obiettivi del Piano Strategico 2023-2027, anche a servizio dei Dipartimenti, nell'ottica della massima condivisione dei risultati è prevista la realizzazione di un sistema di reporting Digitale degli indicatori strategici e di un tableau de bord, con vista su Dipartimenti, in grado di raccordare e mettere a sistema i dati e le informazioni che sono alimentati dalle applicazioni esistenti (AFIP_1). Anche la ricerca avrà a disposizione un nuovo prodotto di Cineca "In Time" per una nuova modalità di rendicontazione dei progetti di ricerca (ARRI_5; ASIT_13)

La digitalizzazione investe anche l'ambito bibliotecario attraverso obiettivi di trasformazione digitale di servizi offerti agli utenti:

- realizzazione di un repository centralizzato e ad accesso aperto dei prodotti digitali della terza missione (manifesti, locandine, echi della stampa, video e audio di conferenze, relazioni presentate da personalità della scienza e della cultura) attraverso il censimento delle attività di terza missione del CAB e il recupero dei materiali pregressi disponibili e la costituzione su PHAIDRA una collezione di documentazione multimediale sulla terza missione CAB per la conservazione a lungo termine (CAB_2);
- introduzione di un supporto automatico del servizio bibliotecario all'interno della prassi di ricerca dell'utenza. Attraverso il potenziamento della capacità di ricerca delle informazioni sul web mediante un Research Workflow Plugin si consente agli studenti di fruire delle informazioni digitali direttamente dalle fonti qualificate acquistate dalle Biblioteche, anziché accedere alle informazioni solo attraverso quanto reperito, in modo più superficiale, attraverso i motori di ricerca (CAB_4);
- potenziamento dell'offerta di laboratori di formazione sull'Information Literacy con assegnazione di micro-credenziali per l'utenza studentesca e ampliamento del numero degli Open Badge assegnati (CAB_6).

L'Ateneo di Padova ritiene che il tema della sicurezza delle informazioni e la "Cyber Security Awareness" sia di primaria importanza per tutto il personale operante in Ateneo e per tutti gli utilizzatori dei servizi digitali e non dell'Ateneo, poiché tale consapevolezza fa scaturire azioni organizzative indispensabili per mitigare il rischio connesso alle potenziali minacce informatiche.

Su questo fronte l'Ateneo si è prefisso l'obiettivo di mettere in sicurezza i servizi informatici principali attraverso la costituzione di un gruppo di tecnici informatici di Ateneo. Il team di lavoro, oltre ad effettuare assessment e penetration test presso le strutture, ha raccolto i fabbisogni in termini di organizzazione e di infrastruttura per

puntare alla costituzione di un Security Operation Center e di un sistema di raccolta centralizzata di log e di analisi e risoluzione di “incidenti”, che sarà attivato nel corso del 2024.

In parallelo l’Ateneo ha intrapreso un percorso che mira a costruire una migliore consapevolezza sulla sicurezza informatica tra il personale tecnico, amministrativo e docente dell’Ateneo.

Relativamente alla formazione, si rinvia a quanto descritto nel paragrafo 3.4.3.

2.7. Pari opportunità ed equilibrio di genere

L’Ateneo di Padova, in linea con le normative internazionali e nazionali, ha sviluppato nel corso degli anni una sempre maggiore attenzione alle tematiche riguardanti le pari opportunità e l’equilibrio di genere, avviando un processo di pianificazione e monitoraggio delle politiche che riguardano questi ambiti, caratterizzato da un costante e continuo aggiornamento dei documenti ad esse relativi, quali, per esempio, il GEP (Gender Equality Plan), il Bilancio di Genere e il PAP (Piano delle Azioni Positive 2024-2026 - Allegato 8).

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

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

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

È previsto lo sviluppo di un programma permanente (non più legato a situazioni di emergenza di singoli paesi) di supporto per studenti e docenti a rischio in relazioni a specifiche crisi umanitarie (per esempio quelle sviluppatesi in Afghanistan, Ucraina, Iran) (ACOM_6 e ARI_7).

Inoltre verrà predisposto ed erogato un corso online su differenze, stereotipi e discriminazioni che coinvolgerà non solo la comunità studentesca e il personale dell’Ateneo ma l’intera cittadinanza (ACOM_7).

Infine è in programma la redazione di un Codice di comportamento unico che tenga conto dei profili di rischio emersi dalle analisi di risk assessment condotte sui processi interessati dalle nuove disposizioni introdotte dal Codice di comportamento nazionale (DPR 62/2013 aggiornato) (AAGL_6 e ARU_6).

2.8. Obiettivi di sostenibilità ambientale e Piano Energetico

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

Nell’ottica di potenziare le diverse azioni messe in atto per ridurre la dipendenza energetica e l’impatto ambientale, nonché le spese per l’approvvigionamento energetico, l’Università ha predisposto delle misure di contenimento dei consumi energetici con l’adozione del Piano energetico triennale, contenente azioni di breve, medio e lungo periodo, con gli indicatori per misurarne lo stato di avanzamento e i referenti deputati alla loro implementazione e monitoraggio, da aggiornare annualmente sulla base dei risultati conseguiti.

Per quanto riguarda il Piano per gli anni 2024-2027 sono state allocate risorse per gli investimenti di efficientamento energetico per un importo pari a 12,7 milioni di euro (la previsione di spesa per il 2024 è pari a 4,7 milioni di euro).

Ai fini della riduzione dei consumi elettrici sono previste:

- attività di progettazione per il relamping di alcuni edifici (Psicologia 1, Palazzetto Lungargine Piovego, aule di via Luzzatti, aule Calfura ed edificio di Fisica);

- analisi dello stato di fatto degli UPS (gruppi di continuità) per valutare la sostituzione di quelli più inefficienti;
- attività di progettazione per la realizzazione di impianti fotovoltaici sulle coperture di alcuni edifici (Psicologia 1, Psicologia 2, Centro Linguistico di Ateneo, Centro Congressi, Azienda Agraria, biblioteca del complesso Interchimico, Paolotti ed edificio di Ex Agraria di via Gradenigo).

Si segnala, infine, l'avvio della collaborazione con l'area APAL per l'installazione di colonnine di ricarica elettriche al fine di riconvertire il parco auto dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti con auto elettriche e l'attivazione della APP Mobilità sostenibile. Entrambe queste attività sono connesse alla Politica di Ateneo sulla sostenibilità ambientale (si veda la Tabella 25 sulle politiche di Ateneo).

Il Piano Energetico prevede diverse tipologie di azioni per l'efficientamento energetico con un budget complessivo previsto nel periodo 2017-2027 di 29,7 milioni di euro. Nella Tabella 10 si riporta la ripartizione degli investimenti prevista nel periodo 2022-2027 suddivisa per tipologia di intervento.

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

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

- La previsione di scarto documentale nell'Archivio di deposito di Legnaro da parte di AAGL_7 consentirà di liberare spazio fisico e ridurre, nei limiti delle previsioni archivistiche, la conservazione del cartaceo;
- ACOM_5 dovrà sviluppare un modello sostenibile e certificabile per l'organizzazione degli eventi in linea con le policy di sostenibilità dell'Ateneo;
- AES_6 proseguirà l'attività di efficientamento energetico attraverso la realizzazione di impianti fotovoltaici per la produzione di energia elettrica rinnovabile sulle coperture dei complessi universitari;
- ASIT_10 e APAL_7 svilupperanno un applicativo per il riuso dei beni in Ateneo attraverso la creazione di un "Portale del Riuso" in conformità ai principi di sostenibilità, che permetterà alle strutture di accedere a beni disponibili per un successivo riuso, riducendo quindi l'acquisizione di nuovi prodotti;

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

- Attraverso la mappatura e il censimento della consistenza impiantistica da parte di AES_5 l'Ateneo avrà un miglioramento ed efficientamento delle attività manutentive

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

- l'introduzione di un sistema di rating della soddisfazione rispetto al servizio o al bene ricevuto e l'attivazione di ulteriori piattaforme per acquisti online da parte di APAL_8 consentiranno la valutazione dell'efficacia degli affidamenti a fornitori di beni e servizi.

Tabella 10 - Ripartizione degli investimenti relativi alle azioni previste nel Piano Energetico.

N	MISURE E AZIONI	TIPOLOGIA	INVESTIMENTI					COSTO SOSTENUTO AL 2023	STIMA INVESTIMENTO (2024-2027)	PIANO ENERGETICO	
			2022	2023	2024	2025	2026				2027
1	MISURE ORGANIZZATIVE	AZIONI A BREVE TERMINE							----	----	----
2	AZIONI DI SENSIBILIZZAZIONE DEGLI UTENTI FINALI								----	----	----
3	MISURE DI CONTENIMENTO ENERGETICO								----	----	----
4	RIQUALIFICAZIONE CENTRALI TERMICHE	AZIONI IN CORSO	GIÀ REALIZZATE 2017-2022					2.900.000 €		2.900.000 €	
5	RIQUALIFICAZIONE CENTRALI FRIGORIFERE A POMPA DI CALORE		GIÀ REALIZZATE 2019-2022					2.500.000 €		2.500.000 €	
6	SOSTITUZIONE DEI SERRAMENTI		1.220.000 €	715.000 €	1.100.000 €	800.000 €	800.000 €	800.000 €	1.935.000 €	3.500.000 €	2.000.000 €
7	ISOLAMENTO TERMICO COPERTURE		240.000 €						240.000 €	0 €	1.800.000 €
8	SOSTITUZIONE CORPI ILLUMINANTI		99.000 €	150.000 €	600.000 €	250.000 €			249.000 €	850.000 €	1.000.000 €
9	SOSTITUZIONE GRUPPI DI CONTINUITÀ		127.000 €		60.000 €	60.000 €			127.000 €	120.000 €	1.000.000 €
10	ULTERIORI RIQUALIFICAZIONI CENTRALI FRIGORIFERE		320.000 €	1.000.000 €	1.500.000 €	1.800.000 €			1.320.000 €	3.300.000 €	10.000.000 €
11	ULTERIORI RIQUALIFICAZIONE CENTRALI TERMICHE			150.000 €	500.000 €	500.000 €	500.000 €	500.000 €	150.000 €	2.000.000 €	6.000.000 €
12	IMPIANTI FOTOVOLTAICI		200.000 €	750.000 €	1.500.000 €			200.000 €	2.250.000 €	2.500.000 €	
13	OTTIMIZZAZIONE DELLA GESTIONE DEGLI IMPIANTI		120.000 €	120.000 €	125.000 €	125.000 €	125.000 €	125.000 €	240.000 €	500.000 €	----
14	OTTIMIZZAZIONE GESTIONE AULE DIDATTICHE		120.000 €	100.000 €	100.000 €			120.000 €	200.000 €	----	
15	OTTIMIZZAZIONE DATA CENTER		900.000 €					900.000 €		----	
16	SVILUPPO DI PROPOSTE DI PARTENARIATO							----	----	----	
TOTALE (Euro)			2.126.000	3.355.000	4.735.000	5.135.000	1.425.000	1.425.000	10.881.000 €	12.720.000 €	29.700.000 €

Fonte: Piano energetico di Ateneo

2.9. La gestione delle risorse e l'integrazione con i documenti di programmazione economico – finanziaria

La gestione delle risorse in ottica programmatica e il raccordo tra gli obiettivi di natura strategica ed operativa avviene con la predisposizione del Budget.

La determinazione degli Equilibri di Bilancio, fase precedente all'approvazione del budget, è finalizzata alla quantificazione delle risorse a disposizione per la copertura delle spese generali e di funzionamento, delle assegnazioni alle Strutture, delle politiche e degli impegni già assunti dagli Organi, nonché alla quantificazione dell'eventuale margine da destinare alle nuove politiche e alle strategie dell'Ateneo. Le Aree dell'Amministrazione Centrale e le Strutture con autonomia di gestione hanno quindi formulato la proposta di budget economico e degli investimenti sulla base delle assegnazioni approvate in sede di Equilibri di bilancio e delle risorse disponibili derivanti da progetti acquisiti negli anni precedenti. Nella predisposizione del budget di previsione a ciascuna "scheda di budget" è stato associato, ove possibile, uno dei 33 obiettivi strategici. Gli obiettivi strategici a loro volta sono declinati in politiche di Ateneo e Politiche specifiche di area¹⁰.

Le assegnazioni per le politiche di Ateneo e le Politiche specifiche di area sono correlate a:

- uno o più obiettivi strategici presenti nel Piano Strategico;
- uno o più obiettivi di performance organizzativa assegnati alle Aree nel 2024.

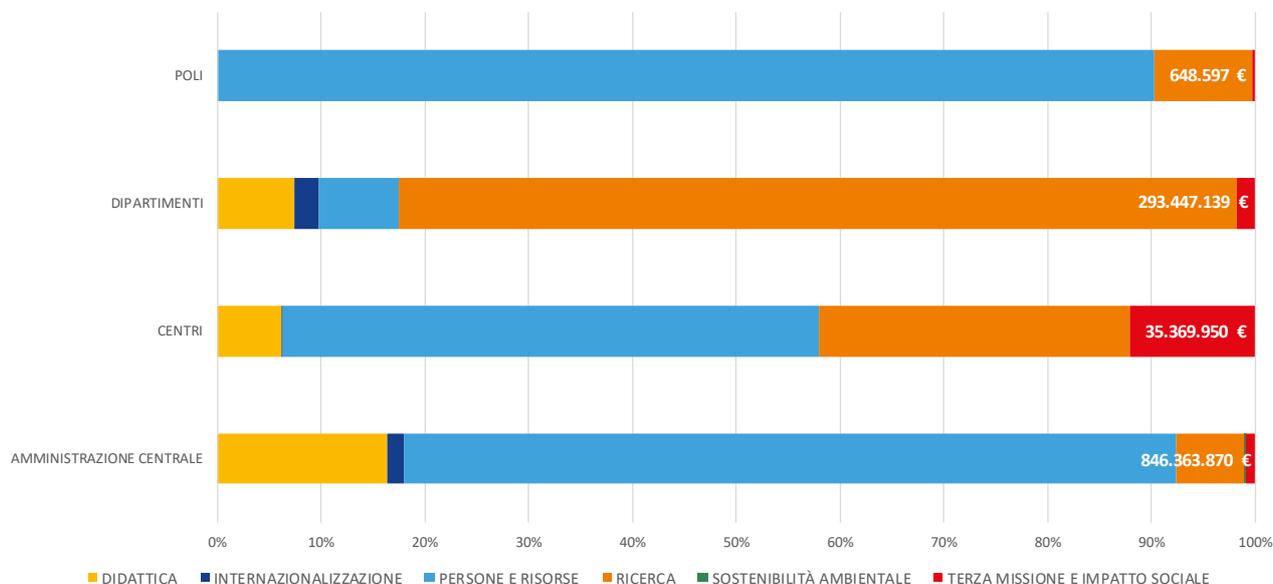
Il momento di approvazione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale e Triennale garantisce da un lato la copertura dei costi incompressibili necessari per il funzionamento dell'Ateneo (principalmente costi del personale e servizi generali quali utenze, manutenzioni, pulizie, portierato ecc.) e dall'altro la sostenibilità economica delle politiche strategiche.

La lettura di queste informazioni permette di avere una quantificazione dei costi che ciascuna struttura dell'Ateneo ha programmato di sostenere per ciascun ambito strategico. Per un maggior dettaglio sul collegamento tra Politiche di Ateneo e legame con gli obiettivi strategici si rinvia alla Tabella 25 (paragrafo 4.7), in cui sono esposti gli indicatori per il monitoraggio dell'attuazione e dell'efficacia delle Politiche di Ateneo.

L'integrazione della strategia a tutti i livelli organizzativi è rappresentata anche in Figura 12 dove viene riportato l'ammontare complessivo di budget economico e degli investimenti per ambito strategico e per tipologia di struttura organizzativa (Dipartimenti, Centri, Poli e Amministrazione centrale). Dalla figura emerge il contributo di ciascuna struttura in termini di programmazione del budget per il perseguimento della strategia: i Dipartimenti investono principalmente nell'ambito della Ricerca, l'Amministrazione Centrale e i Poli destinano una quota preponderante del budget per l'ambito strategico Persone e Risorse.

¹⁰ Le Politiche specifiche di Area, introdotte a partire dalla pianificazione 2024, rappresentano iniziative e attività che verranno intraprese dalle singole Aree dell'Amministrazione centrale in coerenza con la pianificazione strategica

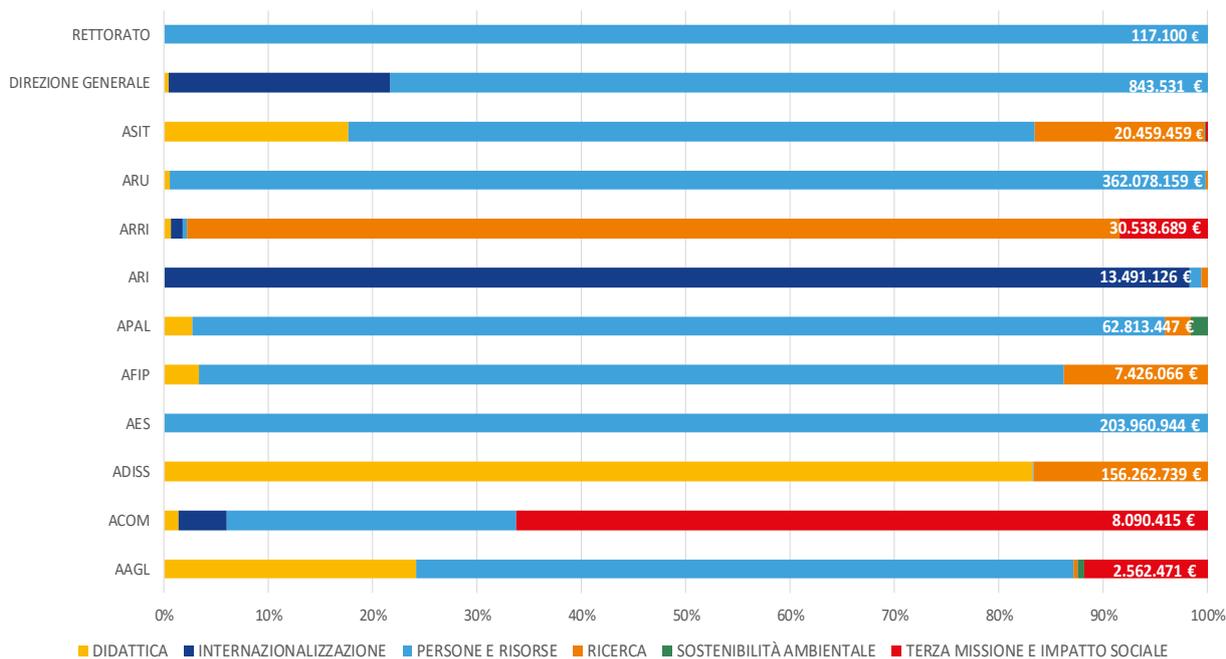
Figura 12 - Rappresentazione del budget per Macrostruttura e ambito strategico



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

La Figura 13 fornisce una panoramica focalizzata sulle Aree dell'Amministrazione Centrale del budget 2024 economico e degli investimenti, da cui si evince l'ammontare delle risorse gestite dalle singole Aree e la loro specializzazione in relazione agli Ambiti strategici.

Figura 13 - Rappresentazione del budget economico e degli investimenti per Area dirigenziale e ambito strategico



SOTTOSEZIONE: RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA¹¹

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

Le misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza non possono più essere considerate meri adempimenti normativi, ma sono veri e propri strumenti che possono contribuire concretamente a creare, oltre che a proteggere, il valore pubblico individuato come “obiettivo degli obiettivi” dal Piano strategico e delle missioni istituzionali dell’Università¹².

Sul piano della creazione del valore pubblico, l’Ateneo di Padova ha avviato da diversi anni un processo di graduale integrazione degli obiettivi di prevenzione della corruzione con gli obiettivi di performance. In questo PIAO 2024-2026 tutti gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza sono inseriti nella scheda degli obiettivi di performance che sono contestualmente ricondotti agli obiettivi strategici individuati nel Piano strategico 2023-2027. In questo modo, le misure di anticorruzione e trasparenza si integrano con i processi di semplificazione e digitalizzazione orientati all’efficienza dell’organizzazione e alla qualità dei servizi.

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

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

La prevenzione della corruzione e la trasparenza hanno assunto una rilevanza strategica ancora maggiore con la partecipazione dell’Ateneo di Padova all’attuazione del PNRR. Infatti, come sottolineato dalla stessa ANAC, *“L’ingente flusso di denaro a disposizione, da una parte, e le deroghe alla legislazione ordinaria introdotte per esigenze di celerità della realizzazione di molti interventi, dall’altra,... richiedono il rafforzamento dell’integrità pubblica e la programmazione di efficaci presidi di prevenzione della corruzione per evitare che i risultati attesi con l’attuazione del PNRR siano vanificati da eventi corruttivi”*¹³.

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

- 1) analisi del contesto in cui opera l’Ateneo;
- 2) valutazione del rischio;
- 3) monitoraggio delle misure adottate e del raggiungimento degli obiettivi anticorruzione 2023-2025;
- 4) identificazione delle misure organizzative per il trattamento del rischio.

Nel paragrafo 2.15 viene illustrata la programmazione degli adempimenti legati alla trasparenza che contribuiscono alla diffusione della cultura della legalità all’interno dell’Ateneo, con riferimento anche al nuovo Codice dei contratti pubblici e alle deroghe introdotte dal PNRR.

¹¹ La sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza” è a cura della Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, dott.ssa Maria Rosaria Falconetti.

¹² PNA 2022 (Delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023), par. 3.1.1.: “L’obiettivo della creazione di valore pubblico può essere raggiunto avendo chiaro che la prevenzione della corruzione e la trasparenza sono dimensioni del e per la creazione del valore pubblico, di natura trasversale per la realizzazione della missione istituzionale di ogni amministrazione o ente” e par. 1: “le misure di prevenzione e per la trasparenza sono a protezione del valore pubblico ma esse stesse produttive di valore pubblico e strumentali a produrre risultati sul piano economico e su quello dei servizi, con importanti ricadute sull’organizzazione sociale ed economica del Paese”.

¹³ PNA 2022 (Delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023), pag. 16.

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

L'analisi del contesto in cui opera l'Ateneo consente di ricavare elementi utili all'individuazione dei rischi corruttivi che possono derivare dal territorio (contesto esterno) o da caratteristiche proprie dell'organizzazione (contesto interno).

2.11.1. Analisi del contesto esterno

L'internazionalizzazione è una delle dimensioni trasversali del Piano Strategico di Ateneo e l'analisi del contesto in cui opera l'Università non può quindi prescindere dall'analisi della percezione della corruzione nel contesto internazionale.

Sul punto si richiama il "Corruption perceptions index 2022" elaborato dall'ONG Transparency International¹⁴, che pone l'Italia nel gruppo dei Paesi europei in ascesa sul fronte della trasparenza e del contrasto alla corruzione, senza però registrare un decisivo passo in avanti soprattutto, si ritiene, per l'assenza di una disciplina del lobbying e del conflitto di interessi.

Per quanto riguarda il contesto locale, nel Bollettino socio-economico del Veneto¹⁵ di ottobre 2023 si legge che "Il clima di incertezza generato dalla guerra in Ucraina e dalle politiche restrittive attuate dalle banche centrali per combattere l'inflazione ha determinato un rallentamento del commercio mondiale. Ciò ha influenzato anche le esportazioni venete, che continuano a crescere in termini semestrali ma che registrano una battuta d'arresto nell'ultimo trimestre disponibile". Inoltre, tale Bollettino evidenzia che nel territorio del Veneto si sta registrando una dinamica imprenditoriale negativa. Infatti, "nel periodo luglio-settembre 2023 il numero di imprese attive presenti in Veneto è di 424.003 unità; quasi 3 mila imprese attive in meno rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente". Sempre in relazione alle imprese del territorio veneto, è opportuno richiamare un passaggio della "Relazione sull'attività svolta e sui risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia" relativa al secondo semestre del 2023. In tale documento viene riportata la seguente dichiarazione del Procuratore Capo della Procura Distrettuale Antimafia di Venezia, Bruno Cherchi: "Ormai in Veneto c'è una presenza radicata della criminalità organizzata che permea, da tempo, ogni settore imprenditoriale senza distinzione di settori merceologici. Abbiamo elementi per rilevare che soggetti riconducibili alla criminalità organizzata sono presenti praticamente ovunque, dall'edilizia allo smaltimento di rifiuti, alle attività imprenditoriali più complesse e organizzate. Su questo sicuramente gioca un ruolo determinante la scarsa attenzione culturale del problema dell'infiltrazione mafiosa negli ambienti socio-economici, che non significa necessariamente "connivenza" ma che di fatto si tramuta sia in un inquinamento del vivere quotidiano sia nella mancata presa di coscienza reale della società civile e dei suoi organi rappresentativi"¹⁶.

L'analisi dei dati a livello locale rende fondamentale fronteggiare il rischio che l'Università entri in contatto con soggetti coinvolti in attività criminali. A tal fine l'Ateneo si è dotato anche di un sistema anticiclaggio in quanto, come sottolineato dall'ANAC, "Nell'attuale momento storico, l'apparato anticiclaggio, come quello anticorruzione, può dare un contributo fondamentale alla prevenzione dei rischi di infiltrazione criminale nell'impiego dei fondi rivenienti dal PNRR, consentendo la tempestiva individuazione di eventuali sospetti di sviamento delle risorse rispetto all'obiettivo per cui sono state stanziare ed evitando che le stesse finiscano per alimentare l'economia illegale"¹⁷.

¹⁴ L'Italia, infatti, ha guadagnato una posizione in classifica (collocandosi al 41° posto del ranking, su 180 paesi), ma ha registrato lo stesso punteggio di corruzione percepita dello scorso anno (vedi il report del CPI 2022 consultabile alla pagina <https://www.transparency.it/informati/pubblicazioni/report-cpi-2022>).

¹⁵ Il Bollettino completo è pubblicato in: https://statistica.regione.veneto.it/pubblicazioni_bollettino_socio_economico.jsp

¹⁶ Relazione sull'attività svolta e sui risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia - Luglio-Dicembre 2023", pag. 262.

¹⁷ PNA 2022 (Delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023), par. 1.

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

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

Tutti i soggetti che operano nell'Ateneo sono coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza in quanto, come sottolineato dalla stessa ANAC nell'Allegato 3 del PNA 2022¹⁸, "L'efficacia del sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza di ogni ente dipende in gran parte dal reale coinvolgimento di tutti coloro che operano nell'amministrazione". In particolare, La Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza collabora con le Dirigenti e i Dirigenti dell'amministrazione nella definizione degli obiettivi legati alla prevenzione della corruzione e della trasparenza; collabora inoltre con il Nucleo di valutazione in occasione dell'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione. Nello svolgimento del suo compito, si avvale della collaborazione del settore di supporto e dei referenti della trasparenza individuati presso le Strutture di Ateneo.

Oltre alla valutazione dei dati relativi alla struttura organizzativa, per un'efficace analisi del contesto interno è stata aggiornata la mappatura dei processi¹⁹. Nel corso del 2021 sono stati mappati tutti i processi dell'Ateneo (sia dell'Amministrazione Centrale che dei Dipartimenti) per la predisposizione del POLA - Piano Organizzativo del Lavoro Agile. Per evitare duplicazioni e favorire sinergie, la stessa mappatura è stata utilizzata anche per le finalità di gestione del rischio corruzione. A luglio 2023 tale mappatura è stata aggiornata alle ultime revisioni organizzative, con particolare riferimento ai processi dei Dipartimenti, per effettuare la valutazione del rischio di cui al paragrafo che segue.

2.12. Valutazione del rischio

Gli esiti della valutazione del rischio dei processi dell'Amministrazione Centrale sono riportati nel paragrafo 2.12.4 del PIAO 2023-2025, a cui si rinvia. La valutazione del rischio dei processi dei dipartimenti è stata condotta nel corso del 2023 con le modalità e gli esiti di seguito riportati.

Valutazione del rischio delle attività dei dipartimenti

Ai fini della valutazione del rischio dei processi dei dipartimenti, la RPCT ha coinvolto i Segretari amministrativi (di seguito anche SA) e i Responsabili della gestione tecnica (di seguito anche RGT) dei Dipartimenti.

Per l'individuazione del rischio prevalente dei processi afferenti ai Dipartimenti di appartenenza, ai SA e RGT è stato chiesto di individuare:

- 1) La tipologia di rischio prevalente per ciascun processo, scegliendo uno tra i rischi seguenti:
 - a) Uso improprio della discrezionalità;
 - b) Alterazione/manipolazione/utilizzo improprio di informazioni e documentazione;
 - c) Rivelazione di notizie riservate o violazione del segreto d'ufficio;
 - d) Alterazione dei tempi;
 - e) Elusione delle procedure di svolgimento delle attività e di controllo;
 - f) Procedure e attività pilotate ai fini della concessione di privilegi o favori;
 - g) Conflitto di interessi;
 - h) Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;
 - i) Rischio generico dovuto alla gestione del processo;
- 2) Il valore da assegnare a ogni rischio individuato al punto 1, al fine di valorizzare le tre dimensioni caratterizzanti la metodologia di valutazione del rischio adottata (metodologia FMEA/FMECA):
 - 1) la probabilità che un evento rischioso si realizzi (P);
 - 2) l'impatto sull'amministrazione del verificarsi del rischio (I);

¹⁸ Per un'illustrazione esaustiva di compiti e ruoli della figura del RPCT si rinvia all'[Allegato 3 del PNA 2022](#)

¹⁹ PNA 2022 (Delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023), par. 3.1.2.

3) l'efficacia dei controlli nel rilevare l'evento (C).

Tabella 11 - Valori delle tre dimensioni di analisi del rischio

Probabilità (P)	Impatto (I)	Controlli (C)
1. Per nulla probabile 2. Poco probabile 3. Moderatamente probabile 4. Abbastanza probabile 5. Altamente probabile	1. Impatto non significativo 2. Impatto marginale 3. Impatto moderato 4. Impatto considerevole 5. Impatto significativo	1. Controlli estremamente efficaci 2. Controlli molto efficaci 3. Controlli efficaci al 50% 4. Controlli scarsamente efficaci 5. Controlli inesistenti o inefficaci

Sulla base dei dati ricevuti dai SA e dai RGT, la Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ha calcolato l'indice di rischio (IDR) dei processi dei dipartimenti, moltiplicando le tre dimensioni del rischio (Probabilità, Impatto, Controlli):

$$IDR = P \times I \times C$$

Il valore dell'indice di rischio è stato successivamente inserito nella c.d. "Matrice di rischio" che ha consentito di tradurre il dato numerico nei livelli di rischio riportati nella seguente tabella.

Tabella 12 - Livelli di rischio

Valore dell'indice di rischio	Livello di rischio
IDR ≤ 15	Rischio trascurabile
15 ≤ IDR ≤ 30	Rischio medio basso
30 ≤ IDR ≤ 60	Rischio rilevante
60 ≤ IDR ≤ 125	Rischio critico

Sul totale di 3.453 processi analizzati:

- 6 processi sono risultati avere un "Rischio Critico" (0,17%);
- 81 processi sono risultati avere un "Rischio Rilevante" (2,35%);
- 496 processi sono risultati avere un "Rischio Medio Basso" (14,36%);
- 2.870 processi sono risultati avere un "Rischio Trascurabile" (83,12%).

Considerati gli esiti, l'analisi ulteriore si è concentrata sugli 87 processi risultati a "Rischio Critico" e a "Rischio Rilevante" (di seguito anche "processi maggiormente critici"), che complessivamente rappresentano il 2.52% del totale dei processi analizzati.

I processi maggiormente critici individuati si concentrano in 15 dipartimenti su 32 e in particolare nei dipartimenti riconducibili alla Macroarea 2 - Scienze della vita (70,12% dei processi maggiormente critici)²⁰.

²⁰Suddivisione in 3 macro-aree dei 32 dipartimenti dell'Ateneo:

Macroarea 1 - Matematica, scienze fisiche, dell'informazione e della comunicazione, Ingegneria e Scienze della terra: Dipartimento di Ingegneria Civile, Edile e Ambientale - ICEA, Dipartimento di Ingegneria Industriale DII, Dipartimento di Fisica e Astronomia "Galileo Galilei" - DFA, Dipartimento di Geoscienze, Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione - DEI, Dipartimento di Matematica "Tullio Levi-Civita" - DM, Dipartimento di Scienze Chimiche - DiSC, Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali - DTG;

Macroarea 2 - Scienze della vita: Dipartimento di Salute della Donna e del Bambino - SDB, Dipartimento di Scienze Biomediche - DSB, Dipartimento di Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche DiSCOG, Dipartimento di Scienze del Farmaco - DSF, Dipartimento di Neuroscienze - DNS, Dipartimento di Scienze Cardio-Toraco-Vascolari e Sanità Pubblica, Dipartimento di Medicina - DIMED, Dipartimento di Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente - DAFNAE, Dipartimento di Medicina Molecolare - DMM, Dipartimento di Biomedicina Comparata e Alimentazione (BCA), Dipartimento di Medicina Animale, Produzioni e Salute - MAPS, Dipartimento di Biologia (DiBio), Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione - DPSS, Dipartimento di Psicologia Generale - DPG, Dipartimento di Territorio e Sistemi Agro-Forestali (TESAF);

Macroarea 3 - Scienze umane e sociali: Dipartimento di Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità (DiSSGeA), Dipartimento di Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali SPGI, Dipartimento di Diritto Privato e di Critica del Diritto (DPCD), Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata (FISPPA), Dipartimento di Studi

Inoltre, si evidenzia che:

- per i 6 processi a “Rischio Critico” è stato individuato come prevalente il rischio “7 - Conflitto di interessi” (3 processi su 6 pari al 50% dei processi a rischio critico); per gli 81 processi a “Rischio Rilevante” è stato individuato come prevalente il rischio “6 - Procedure/attività pilotate ai fini della concessione di privilegi/favori” (21 processi su 81, pari al 26% dei processi a rischio rilevante);
- circa il 50% dei processi maggiormente a rischio ricade in una delle seguenti aree:
 - “Area Reclutamento”: si tratta di processi che comprendono prevalentemente attività a supporto o gestione del reclutamento del personale docente, di ricerca o PTA;
 - “Area Manutenzione e Sicurezza”: si tratta di processi che comprendono prevalentemente attività di manutenzione impiantistica, dei laboratori o degli apparati per la sicurezza, di bonifica di ambienti di lavoro e di gestione dei siti di produzione dei rifiuti speciali;
 - “Area Contratti, Forniture e Appalti”: si tratta di processi che comprendono prevalentemente attività di gestione o supporto delle procedure di scelte del contraente, di contrattualizzazione, di gestione e controllo dei contratti di forniture di beni e servizi sotto soglia comunitaria, nonché tutte le procedure di e-procurement.

2.13. Monitoraggio sugli obblighi di trasparenza e sugli obiettivi anticorruzione 2023-2025

Nel corso del 2023 la Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ha eseguito un monitoraggio costante sull’adempimento degli obblighi di trasparenza con l’ausilio dell’ufficio di supporto. Ha inoltre svolto una continuativa attività di monitoraggio (verifiche, solleciti, riunioni, consulenze) sulla realizzazione dei seguenti obiettivi di anticorruzione e trasparenza previsti dal PIAO 2023-2025:

1. adozione del portale PerlaPa per la pubblicazione e la comunicazione al Dipartimento della Funzione pubblica dei dati richiesti dall’art. 15 del D. Lgs. n. 33/2013 in relazione agli incarichi di consulenza e collaborazione - codice obiettivo PTPCT_1;
2. definizione e implementazione di un sistema di valutazione dei fornitori - codice obiettivo PTPCT_2/APAL_1;
3. carta dei servizi dei Dipartimenti - codice obiettivo PTPCT_3/SD_2/RGT_1;
4. valutazione del rischio delle attività del Dipartimento e valutazione dei processi risultati maggiormente critici a seguito della rilevazione FMEA/FMECA per l’amministrazione centrale (anche secondo le indicazioni del PNA 2019) - codice obiettivo PTPCT_4/SD_4/RGT_2;
5. implementazione di un processo e di un sistema di compliance in termini di antiriciclaggio- codice obiettivo PTPCT_5/AFIP_3;
6. sviluppo di un applicativo per il monitoraggio delle procedure di gara, integrato con la programmazione - codice obiettivo PTPCT_5/APAL_5.

L’integrazione con gli obiettivi di performance organizzativa del PIAO 2023-2025 ha garantito il raggiungimento dei corrispondenti obiettivi di anticorruzione e trasparenza.

La RPCT ha fornito specifica consulenza per contribuire al superamento delle criticità emerse in sede di attuazione dell’obiettivo per l’adozione della piattaforma PerlaPa ai fini della pubblicazione di incarichi e consulenze affidati a soggetti esterni (unico obiettivo non integrato con il ciclo della performance, per il quale è prevista una ulteriore fase di monitoraggio dell’effettivo raggiungimento dell’obiettivo).

Linguistici e Letterari (DISLL), Dipartimento di Beni Culturali: archeologia, storia dell’arte, del cinema e della musica (DBC), Dipartimento di Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario - DiPIC, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “Marco Fanno” (DSEA), Dipartimento di Scienze Statistiche.

I dipartimenti dove si concentrano i processi maggiormente critici sono: DISC: 1; DTG: 11; ICEA: 5; DAFNAE: 2; DIBIO: 9; DIMED: 6; DMM: 7; DNS: 11; DSCTV: 16; DSF: 2; TESAF: 5; DSS: 3; DISSGeA: 2; DBC: 4; SPG: 3).

2.14. Misure per la prevenzione del rischio di corruzione

2.14.1. Misure generali

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

- a) *Trasparenza*. I dati che devono essere pubblicati nella pagina Amministrazione trasparente del sito di Ateneo sono previsti dal d.lgs. n. 33/2013 e specificati nell'All.1 della Delibera ANAC n. 1310/2016 e successivi aggiornamenti. Nell'Allegato 7, per ciascuno di questi dati, sono riportati i responsabili dell'elaborazione e pubblicazione dei dati e il responsabile del monitoraggio, tenendo conto anche delle indicazioni del PNA 2022 (aggiornato con delibera ANAC n. 601 del 18 dicembre 2023) con particolare riferimento alla trasparenza dell'intero ciclo di vita dei contratti pubblici;
- b) *Accesso civico e Registro degli accessi*. L'Ateneo ha adottato un apposito regolamento che disciplina i diversi tipi di accesso (documentale, civico e generalizzato: [Regolamento per l'esercizio dei diritti di accesso a dati, informazioni e documenti amministrativi detenuti dall'Università degli Studi di Padova](#)) e messo a disposizione degli utenti la modulistica per la presentazione delle istanze. Nel Registro degli accessi (<https://www.unipd.it/trasparenza/accesso-civico>), vengono riportate a cura della RPCT le istanze di accesso civico, oltre a quelle di accesso documentale, che pervengono all'Ateneo, anche ai fini di monitoraggio;
- c) *Formazione in tema di anticorruzione*. L'Ateneo ha erogato nel corso del 2023 formazione progettata internamente con contenuti e approcci differenziati in funzione del personale cui è rivolta. In particolare, è stata erogata formazione generale online per tutto il personale. Formazione specifica su contenuti caratteristici per il personale afferente alle aree a rischio è stata garantita dalle singole strutture interessate, in collaborazione con soggetti pubblici e privati. Per maggiori informazioni si rinvia alla Relazione della RPCT 2023;
- d) *Codice di comportamento*. Il Codice di Comportamento nazionale dei dipendenti pubblici (DPR n. 62/2013) è stato modificato con DPR n. 81/2023. Il nuovo Codice di comportamento è stato pubblicato sulla pagina web dedicata sul sito istituzionale dell'Ateneo. Per l'adeguamento del Codice di comportamento dell'Ateneo a queste modifiche normative è stato predisposto un apposito obiettivo, descritto nel seguente paragrafo);
- e) *Rotazione del personale*. La struttura organizzativa dell'Ateneo è stata oggetto a partire dal 2017 di complesso processo di riorganizzazione che ha comportato una rilevante rotazione del personale e delle posizioni organizzative, anche apicali. Nel 2023 è stata attivata la nuova organizzazione per i Centri di Ateneo e si è lavorato sul modello per le Scuole di Ateneo. Per queste strutture la nuova organizzazione è stata attivata con decorrenza 01.01.2024;
- f) *Criteri per il conferimento e l'autorizzazione degli incarichi*: l'Ateneo ha adottato appositi regolamenti in tema di incarichi extraistituzionali (per il personale docente [Regolamento di Ateneo sui criteri e le procedure per il rilascio ai Professori e ai Ricercatori \(DR 2711 del 26 luglio 2019\)](#); per il personale tecnico amministrativo [Regolamento di Ateneo per la disciplina degli incarichi extraistituzionali del personale dirigente e tecnico amministrativo dell'Università degli Studi di Padova](#)). Per le richieste di autorizzazione e di comunicazione preventiva previste da tali Regolamenti il personale dipendente ha a disposizione apposite procedure informatiche, raggiungibili dall'area del sito di Ateneo riservata al personale. Si ricorda che annualmente gli incarichi extraistituzionali dei dipendenti sono oggetto di verifiche ispettive, ai sensi del [Regolamento dei Servizi Ispettivi ai sensi della legge n. 662/1996 e della legge n. 104/1992](#).
- g) *Inconferibilità e incompatibilità per incarichi dirigenziali*. Le dichiarazioni sulla insussistenza di cause di inconferibilità o incompatibilità rese dai dirigenti ai sensi dell'articolo 20 del d.lgs. n. 39/2013 vengono controllate tramite verifiche presso la Banca dati del Casellario giudiziario e presso il Registro delle imprese;
- h) *Pantouflage*. Per prevenire fenomeni di pantouflage (il meccanismo delle "porte girevoli" previsto dall'art. 53, c. 16 ter del d.lgs. n. 165/2001), l'Amministrazione, nei bandi di gara e negli atti prodromici agli affidamenti di contratti pubblici, prevede l'obbligo per l'operatore economico concorrente di

dichiarare di non avere stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti pubblici in violazione della norma sopra riportata. La medesima dichiarazione viene resa nel DGUE (Documento di Gara Unico Europeo);

- i) *Formazione di commissioni e assegnazioni agli uffici.* Per prevenire il fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici di persone condannate per reati di natura corruttiva (art. 35 bis del d.lgs. n. 165/2001 - [Normattiva.it](#)), l'Area Risorse Umane e l'Area patrimonio approvvigionamenti e logistica, in base alle rispettive competenze, richiedono apposite dichiarazioni sostitutive di certificazione ed effettuano verifiche a campione. Per la verifica della insussistenza di precedenti penali, l'Area Risorse Umane effettua verifiche a campione sulle dichiarazioni sostitutive di dichiarazione acquisite ai sensi dell'art. 46 del D.P.R. 445/2000 per la gestione del personale docente e in fase di nomina dei membri delle commissioni di concorso nonché nei casi di assunzioni di personale tecnico amministrativo e di collaboratori esperti linguistici e di conferimento di incarichi. Inoltre, nella formazione delle commissioni per l'affidamento di contratti pubblici, anche al fine di evitare le conseguenze della illegittimità dei provvedimenti di nomina e degli atti eventualmente adottati (cfr. Tar Lazio, Sez. I, n. 7598/2019, cit.), l'Ateneo ha reso obbligatoria per tutti i commissari di gara una dichiarazione nella quale questi ultimi dichiarano l'insussistenza di eventuali incompatibilità e la insussistenza di condanne per i reati previsti dal Titolo II, Capo I del codice penale "Dei delitti contro la Pubblica amministrazione".
- j) *Whistleblowing policy.* A partire dal 5 gennaio 2024 è in vigore il nuovo "[Regolamento per la segnalazione di illeciti nel contesto lavorativo dell'Ateneo. Whistleblowing policy](#)" (DR rep 5328 del 20 dicembre 2023)", che recepisce le indicazioni del D. Lgs. n. 24/2023. Per la presentazione delle segnalazioni l'Ateneo mette a disposizione un'apposita procedura informatica. Per maggiori informazioni sull'istituto del Whistleblowing e per il link alla procedura informatica si rinvia alla [pagina dedicata del sito di Ateneo](#). Si segnala che nel corso del 2023 sono pervenute 12 segnalazioni tramite procedura informatica (3 segnalazioni sono state effettuate dalla RPCT per testare periodicamente il funzionamento dell'applicativo).
- k) *Conflitti di interesse.* L'obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse è stato disciplinato dall'Ateneo all'interno del [Codice Etico](#) (art. 5) e del [Codice di comportamento](#) (art.7).

2.14.2. Misure specifiche 2024-2026: obiettivi di performance collegati con gli obiettivi strategici

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

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

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

Obiettivi trasversali

Si tratta di obiettivi di performance hanno una portata generale e incidono in modo trasversale sulle azioni dirette a generare valore pubblico individuate dal Piano strategico 2024-2026 e declinate negli obiettivi di performance.

1) Redazione integrata di un Codice di comportamento unico (obiettivo AAGL_6; ARU_6)

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

dalla riforma. Oltre a incidere direttamente sul sistema di prevenzione della corruzione e sulla diffusione della cultura della legalità, l'obiettivo interviene direttamente sui seguenti ambiti:

- a) utilizzo e controllo delle tecnologie informatiche (ASIT);
- b) uso responsabile dei social media (ACoM);
- c) formazione obbligatoria ed etica pubblica (ARU).

La seconda fase prevede l'integrazione del Codice di comportamento con il Codice etico, al fine di adottare un unico Codice di amministrazione, per una regolamentazione organica, più chiara e razionale, dei doveri fondamentali che devono essere osservati, anche ai fini della valutazione disciplinare, da parte delle diverse categorie di lavoratori e collaboratori che operano nel contesto universitario.

2) Monitoraggio sull'attuazione degli obiettivi della sezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO (obiettivo AAGL_5)

L'obiettivo consiste in un monitoraggio specifico sullo stato di raggiungimento degli altri obiettivi di anticorruzione e trasparenza, al fine di garantire l'effettiva integrazione tra il sistema di prevenzione della corruzione e il sistema di misurazione e valutazione della performance.

3) Adeguamento Regolamento Generale alle modifiche dello Statuto e semplificazione delle procedure (obiettivo AAGL_2)

L'obiettivo conclude l'obiettivo del precedente PIAO e comporta: a) adeguamento del regolamento Generale alle modifiche statutarie, alle richieste Docenti, CPTA, Consiglio degli studenti e Specializzandi; b) semplificazione complessiva del regolamento; c) sottoposizione agli Organi.

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

4) Revisione e automazione pubblicazione online concorsi e selezioni (obiettivo ACOM_8)

L'obiettivo mira a informatizzare e automatizzare l'attuale flusso informativo e lavorativo che conduce gli uffici dell'Amministrazione centrale afferenti a tre aree (ARU, AAGL e ACOM) a produrre, protocollare e poi pubblicare online, sul sito di ateneo, decine di bandi di concorso e selezioni ogni giorno. Attualmente il flusso informativo e lavorativo non si avvale di sistemi di informatizzazione e automazione già proficuamente in uso in altri atenei italiani. L'obiettivo intende sviluppare gli strumenti informatici e di raccordo con le banche dati esistenti utilizzate in Ateneo - e formare di conseguenza il personale all'uso di tali strumenti - per consentire una pubblicazione diretta e automatica di bandi di concorsi e selezioni sul portale di Ateneo.

5) Sviluppo di un applicativo per la sezione trasparenza dei Contratti Pubblici (obiettivi AAGL_8 APAL_6 ASIT_11)

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

6) Semplificazione dei processi di pubblicazione trasparente dei dati (AAGL_1)

L'obiettivo si coordina con gli altri obiettivi di semplificazione e digitalizzazione delle procedure e si articola in due linee di azione: 1) Razionalizzazione e snellimento dei processi di pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente", al fine di semplificare gli adempimenti, evitare duplicazioni e migliorare la chiarezza e la reperibilità delle informazioni; 2) Integrazione tra sistemi informativi di Ateneo, TITULUS, applicativo procedure concorsuali e sito web di Ateneo, per la pubblicazione sul sito di documenti registrati nel Protocollo informatico, con particolare riferimento ai concorsi del personale docente.

7) *Efficacia degli acquisti (obiettivo APAL_8)*

L'obiettivo prevede la valutazione dell'efficacia degli affidamenti a fornitori di beni e servizi attraverso l'introduzione di un sistema di rating della soddisfazione rispetto al servizio o al bene ricevuto e l'attivazione di ulteriori piattaforme per acquisti online.

Rafforzare l'equilibrio economico e finanziario

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

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

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

9) *Chiusura Bilancio (AFIP_6)*

L'obiettivo richiede la chiusura del bilancio di esercizio 2024 entro i termini di legge.

2.15. Trasparenza e protezione dei dati nel contesto PNRR

La trasparenza favorisce la più ampia conoscibilità dell'organizzazione e delle attività che ogni amministrazione o ente realizza in favore della comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, sia esterni che interni²¹.

La prevenzione della corruzione e la trasparenza hanno assunto una rilevanza strategica ancora maggiore con la partecipazione dell'Ateneo di Padova all'attuazione del PNRR. Infatti, come sottolineato dalla stessa ANAC, "L'ingente flusso di denaro a disposizione, da una parte, e le deroghe alla legislazione ordinaria introdotte per esigenze di celerità della realizzazione di molti interventi, dall'altra, richiedono il rafforzamento dell'integrità pubblica e la programmazione di efficaci presidi di prevenzione della corruzione per evitare che i risultati attesi con l'attuazione del PNRR siano vanificati da eventi corruttivi"²².

2.15.1. Contratti pubblici e PNRR

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

L'applicazione variabile a seconda del periodo di riferimento e della tipologia di appalto o di investimento influisce negativamente sul livello di effettiva compliance normativa, anche con riferimento agli obblighi di trasparenza (sul c.d. doppio binario vedi l'Aggiornamento 2023 del PNA 2022 - Delibera n. 605 del 19 dicembre 2023). In questo modo, la riforma del Codice appalti e i numerosi interventi normativi, adottati in funzione acceleratoria per valorizzare il principio del risultato e della tempestività, tendono a generare un'incertezza interpretativa che è destinata ad avere, contro le intenzioni del legislatore, inevitabili ricadute negative sul piano della speditezza delle procedure, tanto quanto sul piano del rischio di contenzioso e della prevenzione della *maladministration*²³. Per questo le deroghe alla normativa sui contratti pubblici e la semplificazione di specifiche procedure di affidamento devono essere accompagnate da adeguati contrappesi sul versante della trasparenza. Sotto questo profilo, nella riforma dei contratti pubblici emerge il valore funzionale della concorrenza e della trasparenza, tutelate non come mero fine ovvero sotto il profilo di formalismi fine a sé

²¹ Cfr. PNA 2022 (Delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023), par. 3.1.4.

²² PNA 2022, Delibera ANAC n. 7/2023, pag. 16.

²³ Ancora una volta, la corsa alla semplificazione normativa come via maestra per il rilancio del Paese sembra rispondere più a una sorta di "dittatura culturale della semplificazione", che a reali esigenze della pratica amministrativa. Su un piano più generale vedi AINIS M., *La semplificazione complicante*, Intervento al 60° Convegno di studi amministrativi: *Diritto amministrativo ed economia: una sinergia per la competitività del Paese* (Varenna, 20 settembre 2014), in www.fedarilismi.it.

stessi ma come mezzo per la massimizzazione dell'accesso al mercato e il raggiungimento del più efficiente risultato nell'affidamento e nell'esecuzione dei contratti pubblici.

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

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

- a) l'istituzione della Cabina di regia di Ateneo;
- b) attivazione di un Ufficio di coordinamento per i progetti PNRR;
- c) integrazione con la performance organizzativa dell'obiettivo;
- d) individuazione di un obiettivo triennale di performance organizzativa a carattere trasversale "Supporto alla gestione amministrativa dei progetti di ricerca finanziati dal PNRR"²⁴.

Risponde a queste esigenze di semplificazione ed efficienza anche il doppio regime di trasparenza nella fase transitoria raccomandato da ANAC nell'aggiornamento 2023 al PNA, il quale dovrebbe consentire, in conformità al principio dell'unico invio, la comunicazione e pubblicazione semplificata dei dati sui contratti già a partire dal 1° gennaio 2024. Queste indicazioni fornite nell'[Aggiornamento 2023 del Piano Nazionale Anticorruzione](#), sono state recepite dall'Ateneo (vedi Allegato 7).

2.15.2. Protezione dei dati personali

La pubblicazione dei dati per finalità di trasparenza avviene nel rispetto del Regolamento (UE) n. 2016/679 per la protezione dei dati personali (c.d. GDPR), del Codice per la protezione dei dati personali (D. Lgs. n. 196/2003) e delle privacy policy di Ateneo e degli strumenti operativi disponibili nella pagina dedicata del sito istituzionale (<https://www.unipd.it/privacy>).

Si segnala, inoltre, che:

- nella [piattaforma e-learning di Ateneo](#) è a disposizione dei dipendenti il corso privacy "GDPR - La normativa europea sulla tutela dei dati personali". Inoltre, nella piattaforma Syllabus per la formazione dei pubblici dipendenti sono disponibili il corso "Proteggere i dati personali e la privacy" e il corso "Consapevolezza della Cybersecurity";
- è stato istituito il Registro contenente i dati generali sui data breach. Sul punto si segnala che nel corso del 2023 si sono verificati n. 12 data breach. Alcune violazioni sono state portate all'attenzione del Direttore Generale, ma nessuna di esse è stata segnalata al Garante della Privacy, trattandosi di situazioni che non presentavano rischi significativi per i diritti e le libertà degli interessati. Nella maggior parte dei casi, infatti, si è trattato di erronee pubblicazioni online degli esiti degli esami di alcuni studenti, oppure di tentativi di phishing (alcuni dei quali andati a buon fine ma tempestivamente risolti).

²⁴ Al fine di supportare le attività di gestione, di monitoraggio, di rendicontazione e di controllo, delle componenti del Next Generation EU, la Ragioneria generale dello Stato ha reso disponibile un apposito sistema informatico denominato "REGIS". La piattaforma deve essere alimentata dalle stazioni appaltanti e dai soggetti attuatori del PNRR e raccoglie e valida i dati di monitoraggio almeno una volta al mese per trasmetterli al Servizio centrale per il PNRR e agli altri soggetti adibiti al controllo (tra cui la Corte dei Conti). Resta ferma la disciplina speciale dettata dal MEF per i dati sui contratti PNRR per quanto concerne la trasmissione al sistema informativo "ReGiS" descritta nella parte Speciale del PNA 2022, come aggiornata dalle Linee guida e dalle Circolari successivamente adottate dal MEF. Per quanto riguarda le università, si possono richiamare anche le Linee guida del MUR del 13/12/2022 (Linee guida per la rendicontazione destinate ai soggetti attuatori delle iniziative di sistema missione 4, componente 2) e le indicazioni fornite della Cabina di regia. Sul punto, l'ANAC ha precisato che la trasmissione dei flussi di dati a REGIS si integra e non sostituisce le comunicazioni dovute in base al nuovo codice dei contratti.

SEZIONE 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1. Statuto, organi di governo e organizzazione

Lo [Statuto](#) dell'Università di Padova contiene i principi generali di organizzazione e di funzionamento dell'Ateneo costituendone la piena espressione dell'autonomia, nel rispetto della Costituzione e delle leggi; viene deliberato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, previa approvazione del Ministero dell'Università e della Ricerca.

Per una completa descrizione dei ruoli e delle funzioni degli Organi di Ateneo si rimanda al link www.unipd.it/organi-ateneo.

L'organizzazione dell'Ateneo (Figura 14) è articolata in Amministrazione Centrale, Dipartimenti, Scuole, Centri e Poli Multifunzionali (Tabella 13). L'Amministrazione Centrale ha il compito di gestire i servizi comuni di tipo tecnico, amministrativo, logistico. I Dipartimenti sviluppano l'attività di ricerca e di terza missione e, congiuntamente con le Scuole, l'attività didattica. I Centri sono suddivisi fra centri di ricerca e centri di servizio mentre i Poli svolgono attività di supporto logistico.

Tabella 13 - Le strutture di Ateneo

Struttura organizzativa dell'Ateneo
Amministrazione Centrale, articolata in 10 Aree (43 Uffici di linea di cui 4 in staff)
32 Dipartimenti
8 Scuole di Ateneo
3 Poli Multifunzionali
15 Centri di Ateneo (incluso il Centro di Ateneo per le Biblioteche – CAB)
Altre strutture: Scuola Galileiana di Studi Superiori e Azienda Agraria Sperimentale "L. Toniolo"

Fonte: Ufficio Sviluppo Organizzativo

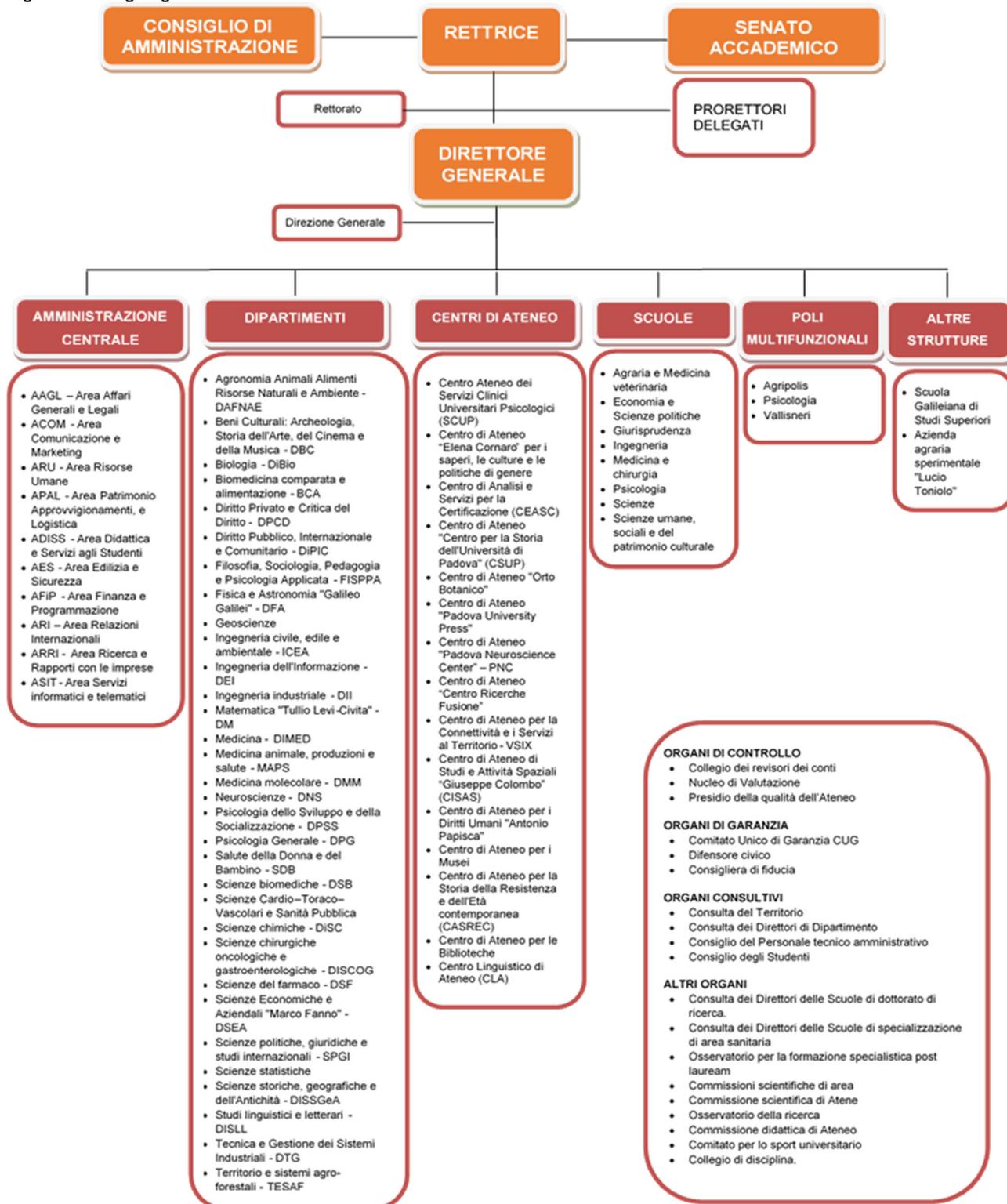
La seguente tabella riporta le consistenze del personale al 01.01.2024, suddivise per genere, tipologia di struttura e tipologia contrattuale.

Tabella 14 - Consistenze del personale nelle varie Strutture dell'Ateneo

Tipologia struttura	Genere		Totale
	F	M	
Amministrazione Centrale	568	264	832
Dirigenti	4	7	11
PTA	562	257	819
Tecnologi	2		2
Dipartimenti	867	533	1400
PTA	862	524	1386
Tecnologi	5	9	14
Centri di Ateneo e altre strutture	224	111	335
Dirigenti		1	1
PTA	187	96	283
Tecnologi	1		1
CEL	35	9	44
Operai Agricoli	1	5	6
Poli Multifunzionali	19	28	47
PTA	19	28	47
Scuole di Ateneo	40	22	62
PTA	40	22	62
Totale complessivo	1.718	958	2.676

Fonte: Ufficio Sviluppo Organizzativo

Figura 14 - Organigramma dell'Ateneo



Fonte: Ufficio Sviluppo Organizzativo

3.2. Il modello organizzativo

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

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

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

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

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

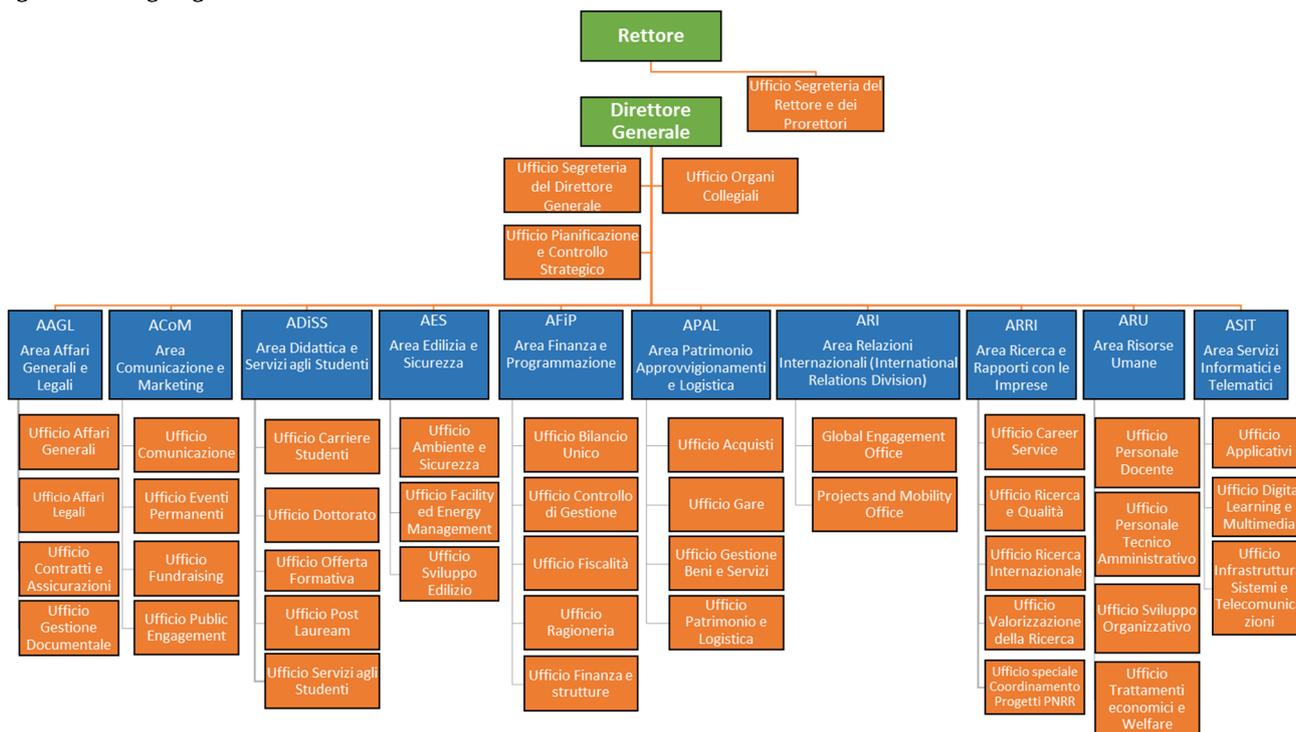
3.2.1. Organizzazione dell'Amministrazione Centrale

Per quanto riguarda l'Amministrazione Centrale, il modello prevede la costituzione "Aree" funzionali, a presidio dirigenziale. Ciascuna Area è suddivisa in Uffici di linea con l'obiettivo di ridurre il frazionamento e garantire una maggiore efficienza ed efficacia all'azione amministrativa dell'Ateneo. Sono inoltre previsti 4 uffici di staff.

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

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

Figura 15 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale al 01.01.2024



Fonte: Ufficio Sviluppo Organizzativo

3.2.2. Organizzazione dei Dipartimenti

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

- Uffici;
- Laboratori;
- Sedi esterne.

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

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

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

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

- dispongono di luoghi o di ambienti in cui si svolgono attività didattiche, di ricerca o di servizio che comportano l'uso di macchine, di apparecchi ed attrezzature di lavoro, di impianti, di prototipi o di altri mezzi tecnici, ovvero di agenti chimici, fisici o biologici. I laboratori si distinguono in laboratori di didattica, di ricerca, di servizio, sulla base delle attività svolte e, per ognuno di essi, considerata l'entità del rischio, vengono individuate specifiche misure di prevenzione e protezione, tanto per il loro normale funzionamento che in caso di emergenza, e misure di sorveglianza sanitaria;

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

I laboratori non costituiscono unità organizzative autonome. L'elenco dei laboratori e del personale assegnato agli stessi è aggiornato dal Dipartimento.

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

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

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

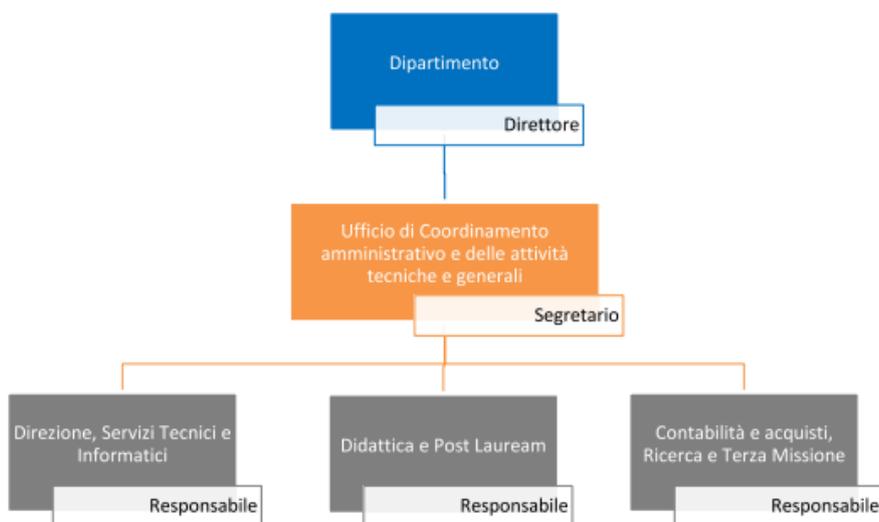
Questi 8 macroprocessi sono ricondotti, eventualmente anche accorpati, nei Settori, in relazione alle dimensioni del Dipartimento e allo sviluppo delle attività di cui trattasi.

Nel corso del 2023 è stata completata l'analisi dell'organizzazione dei laboratori e la sua implementazione è prevista nel corso del 2024.

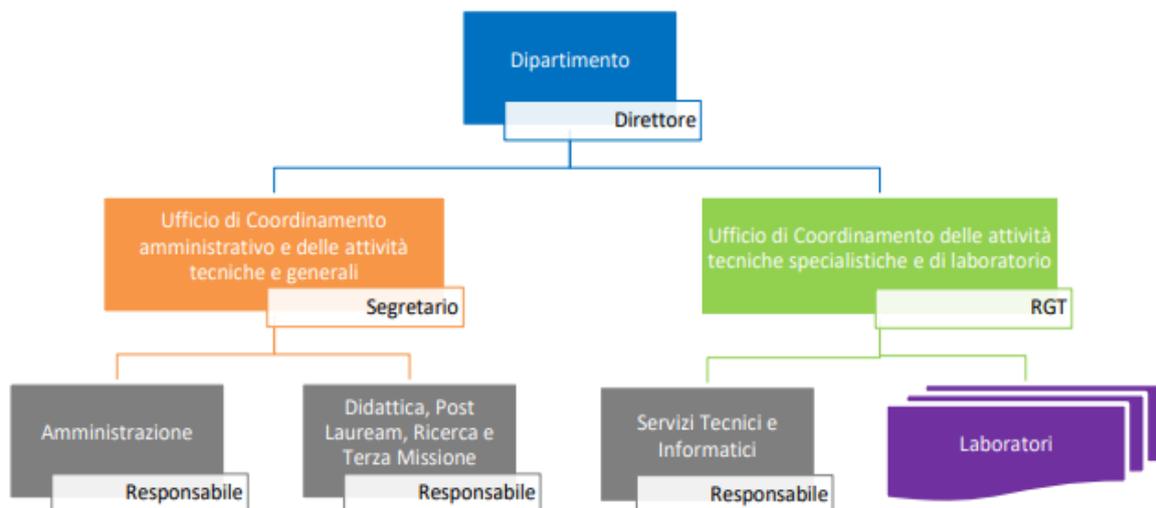
Gli organigrammi dei dipartimenti sono ricondotti a diversi schemi tipo e prevedono le seguenti tipologie:

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

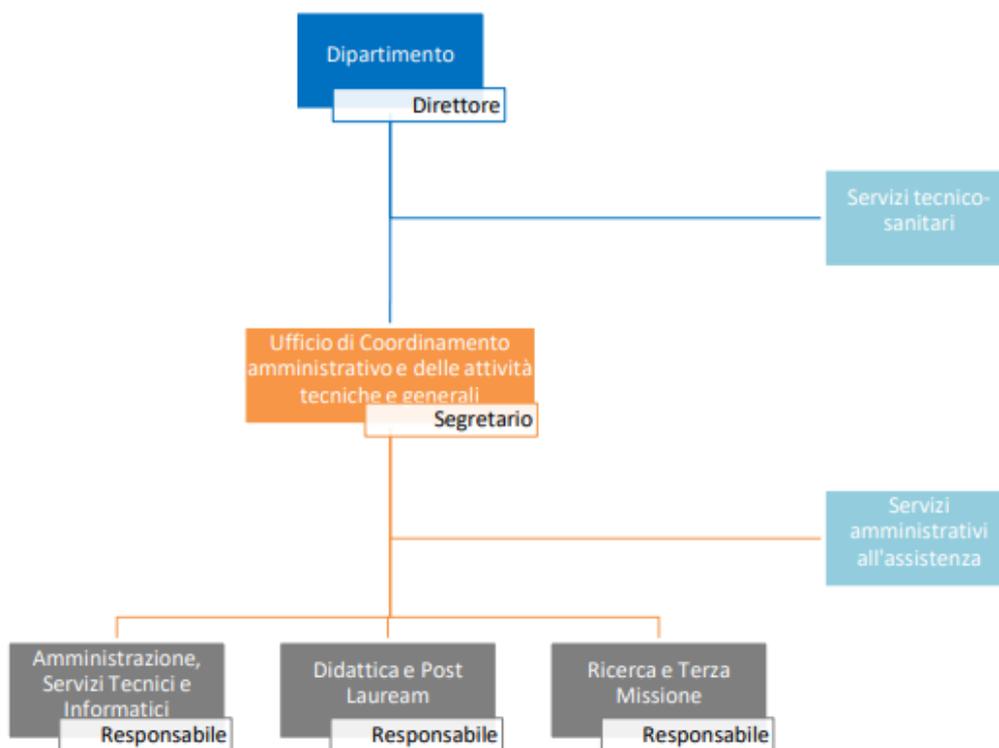
Figura 16 - Schemi tipo di organigrammi per i Dipartimenti



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



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

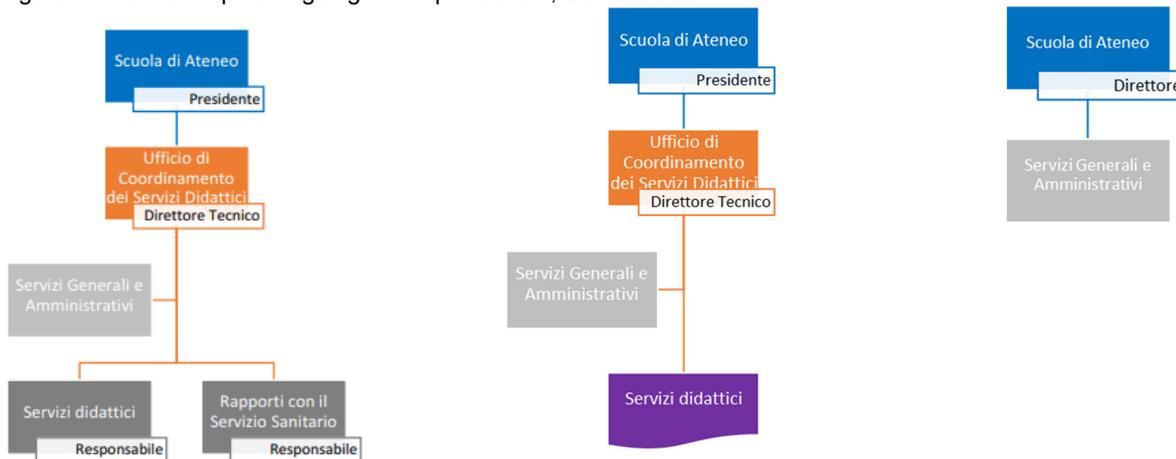


Schema tipo di organigramma per i Dipartimenti di area medica

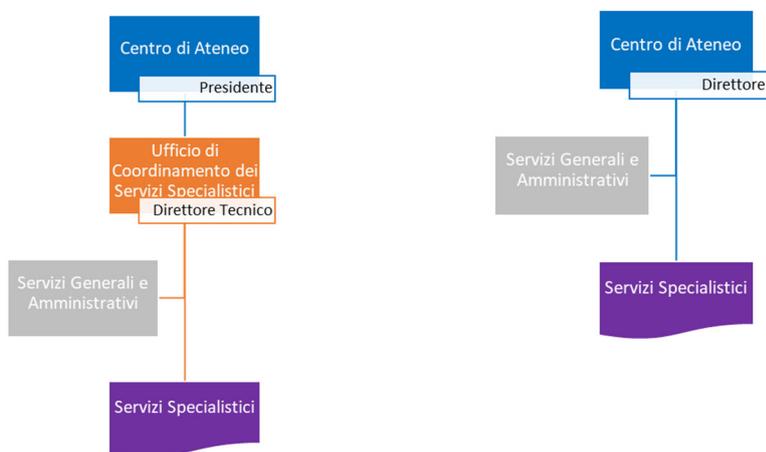
3.2.3. Scuole, Centri e Poli di Ateneo

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

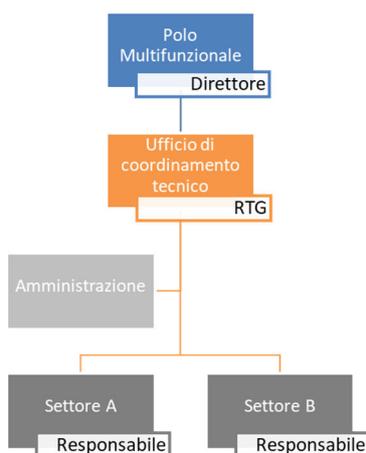
Figura 17 - Schemi tipo di organigrammi per Scuole, Centri e Poli



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



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



Schema tipo di organigramma tipo per i Poli Multifunzionali

3.2.4. Posizioni organizzative

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

Tabella 15 - Corrispondenze tra le posizioni di responsabilità nelle varie strutture

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

Fonte: Ufficio Sviluppo organizzativo

Le posizioni di responsabilità previste dal modello organizzativo adottato sono:

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

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

Tabella 16 - Numerosità delle posizioni organizzative di primo e secondo livello per tipologia di struttura

Tipologia di Struttura	DIRETTORI DI UFFICIO (Responsabili di I livello)	RESPONSABILI DI SETTORE (Responsabili di II livello)
Amministrazione Centrale	43	105
Dipartimenti	49	116
Centri di Ateneo	14	15
Poli Multifunzionali	3	7
Scuole di Ateneo	6	2
Totale	115	245

Fonte: Ufficio Sviluppo organizzativo

Per tutte le posizioni organizzative di primo livello (direttori di ufficio) è stato predisposto il profilo professionale che descrive le responsabilità previste dalla posizione e le competenze attese dal ruolo, sia tecniche sia gestionali. Per ciascun incarico di responsabilità è stata definita la valorizzazione economica, secondo il modello di pesatura adottato dall'Ateneo. Le *job description* delle posizioni di responsabilità e le valorizzazioni economiche degli incarichi sono pubblicate nella intranet di Ateneo.

Di norma, per la copertura delle posizioni di primo livello è prevista l'apertura di una procedura di job posting tramite la pubblicazione di un apposito avviso in una piattaforma dedicata; nell'avviso, oltre al profilo

professionale è riportata anche la valorizzazione associata alla posizione. Ne viene data comunicazione a tutto personale e le candidature vengono raccolte informaticamente. La valutazione viene effettuata da una commissione di esperti eventualmente anche con il supporto di professionisti esterni ed esperti nella selezione di personale e oltre all'analisi dei CV sono previste delle interviste individuali ed eventualmente anche delle prove di assessment.

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

3.3. Piano triennale dei fabbisogni del personale

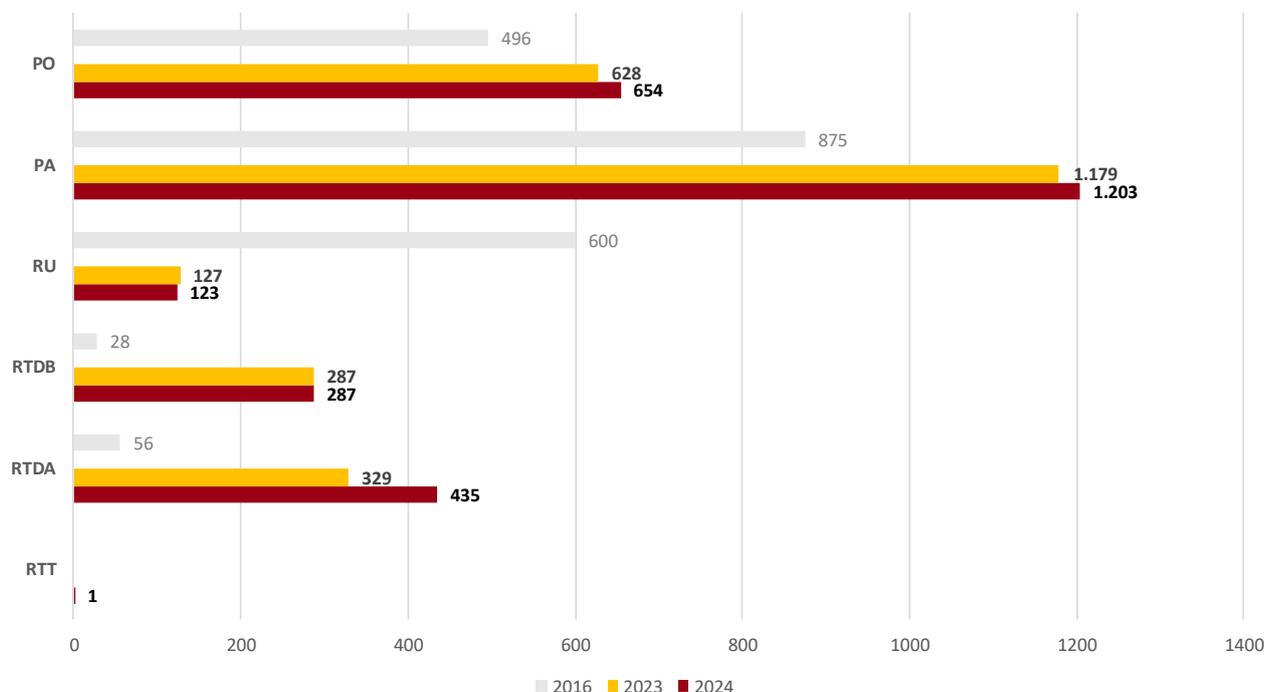
La presente programmazione è limitata all'orizzonte temporale previsto dal piano triennale di reclutamento 2022-2024, già approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo. Vengono pertanto confermate le risorse già previste e aggiornato in parte l'utilizzo in seguito allo stato di avanzamento del piano medesimo. Di conseguenza il piano non contiene previsioni sulle risorse che si renderanno disponibili negli anni 2025 e 2026 derivanti dal turnover e dalle assegnazioni straordinarie del Ministero e dai risultati delle programmazioni precedenti. Tale previsione sarà contenuta nel piano triennale del fabbisogno del personale 2025-2027.

3.3.1. Contesto di riferimento

Nel periodo 2016-2024 si è realizzato un incremento complessivo del personale docente di 648 unità, passando da 2.055 a 2.703 unità. L'incremento è stato determinato per lo più dal reclutamento di Ricercatori a tempo determinato (RTD), a cui si affianca un aumento del numero di Professori di I e di II fascia (PO +32% e PA +38%) e un decremento dei Ricercatori a tempo indeterminato (RU) pari all'80% (Grafico 2).

Nel 2024 le consistenze del personale docente sono aumentate rispetto all'anno precedente del 6%, pari a 153 unità, incremento per lo più determinato dal reclutamento di ricercatori a tempo determinato.

Grafico 2 - Evoluzione del personale docente distinto per ruolo nel periodo 2016-2024

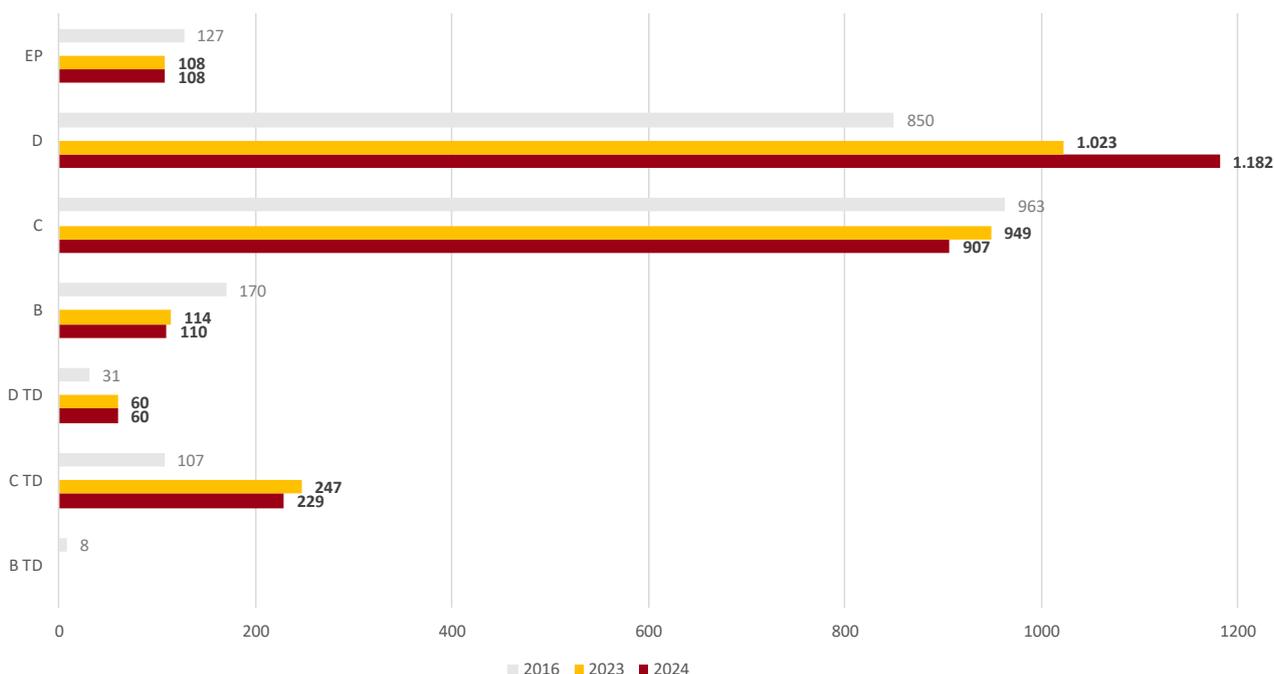


L'incremento complessivo del personale tecnico-amministrativo (PTA) nel periodo 2016-2024 è pari a 340 unità, passando da 2.256 a 2.596. Il PTA a tempo indeterminato dopo un calo di circa 60 unità nel 2019, nel 2022 raggiunge la numerosità del 2016 e al 01.01.2024 fa registrare un incremento del 9% (Grafico 3).

Con riferimento al PTA a tempo determinato, dopo un triennio (2020-2022) in cui le consistenze sono rimaste invariate e l'incremento del 2023, al 01.01.2024 le consistenze sono diminuite di 18 unità e risultano pari a 289.

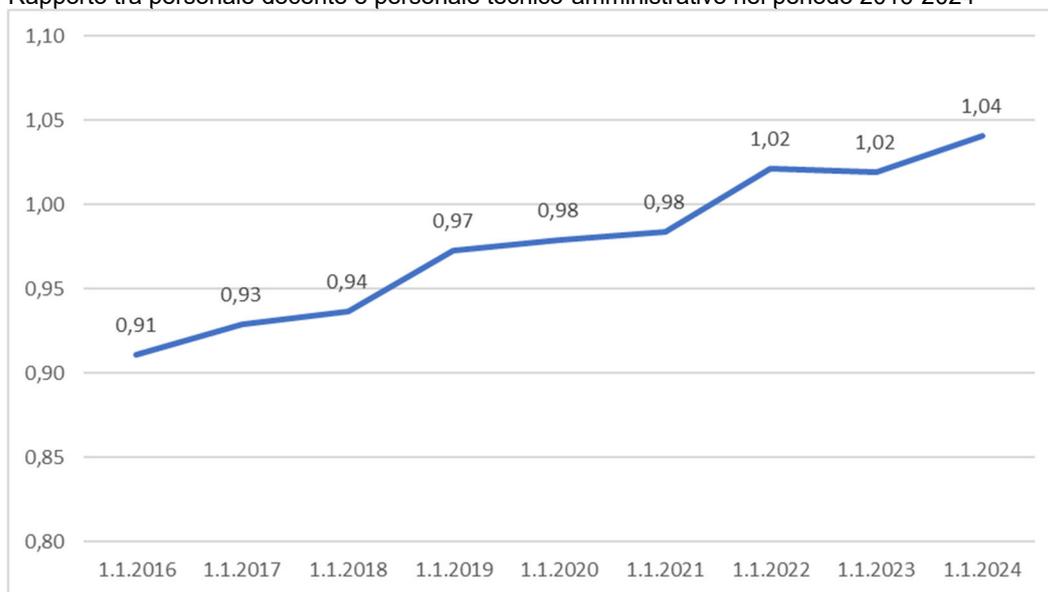
Il rapporto tra PTA a tempo determinato e PTA a tempo indeterminato evidenzia l'incremento del personale a tempo determinato nel periodo 2016-2024: ogni 100 PTA a tempo indeterminato nel 2016 vi erano 7 PTA a tempo determinato, dal 2020 il valore si è stabilizzato su 13 unità a tempo determinato ogni 100 a tempo indeterminato, eccetto nel 2023 che è stato pari 14.

Grafico 3 - Evoluzione del personale tecnico-amministrativo nel periodo 2016-2024 per categoria di inquadramento



Il rapporto Docenti/PTA nel 2024 è pari a 1,04 e risulta in leggero aumento rispetto al biennio precedente (pari a 1,02). Tale variazione deriva da un incremento maggiore, nel corso del 2023, del personale docente (+6%) rispetto al personale tecnico amministrativo (+4%).

Grafico 4 - Rapporto tra personale docente e personale tecnico-amministrativo nel periodo 2016-2024



3.3.2. Risorse mobilitate e implementazione del Piano 2022-2024

Il Piano triennale del personale 2022-2024 è stato inserito quale sezione del PIAO 2022-2024, approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera rep. n. 121 del 21 aprile 2022. Il PIAO ha definito complessivamente la disponibilità di 450 punti organico: 200 derivanti dal turnover del personale docente e tecnico-amministrativo nel triennio 2019-2021 e 250 destinati all’Ateneo sulla base delle previsioni della L. 234/2021 “Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024” e del DM 445/2022 “Piani Straordinari Reclutamento Personale Universitario 2022-2026”.

Le risorse sono state suddivise in due fasi successive:

- Fase I: 300 p.o. (200 riconducibili alle disponibilità da turnover e 100 attinti alle previste disponibilità straordinarie del DM 445) finalizzati principalmente a dare attuazione alla programmazione ordinaria delle strutture;
- Fase II: 150 p.o. interamente riconducibili alle risorse ministeriali straordinarie e più direttamente finalizzati a realizzare gli obiettivi di “migliorare il rapporto tra numero di studenti e unità di personale docente e tecnico amministrativo”, sulla base degli indirizzi del nuovo piano strategico di Ateneo.

La fase I è stata definita nel dettaglio nel PIAO 2023-2025 ed è in fase di implementazione attraverso la programmazione del reclutamento da parte dei Dipartimenti e dell’Amministrazione.

L’avvio della fase II, deliberato dal Consiglio di Amministrazione del 18 luglio 2023, è stato gestito attraverso un assestamento di piano nell’ambito del quale si è proceduto a:

- 1) verificare la disponibilità complessiva delle risorse a seguito del DM 919/2022 (Assegnazione punti organico 2022) e del DM 445/2022 (Piano Straordinario A), assestare il piano e assegnare le risorse aggiuntive;
- 2) aggiornare gli indicatori del modello di distribuzione dei punti organico tra i Dipartimenti e determinare relativi i conguagli sulle assegnazioni delle risorse ordinarie della prima fase;
- 3) assegnare le risorse di fase II alle strutture.

Le risorse ordinarie complessivamente stimate in fase di assestamento di piano sono state ridefinite in 215 punti organico, portando le disponibilità complessive del piano 2022-2024 a 465 punti organico. I 15 punti organico aggiuntivi sono così suddivisi:

- 11 punti organico al FbA Linea 7 “Reintegro delle cessazioni dei Dipartimenti per cause diverse dal pensionamento a copertura dei DR di assegnazione ai Dipartimenti” (DR 3103 del 28 luglio 2022 e DR 1481 del 04 aprile 2023);
- 4 punti organico alle politiche per il PTA.

Per il dettaglio della Fase 2 si veda [l'assestamento del Piano 2022-2024](#).

Entro l’estate 2024 è programmata una verifica dello stato di implementazione del piano e l’aggiornamento delle risorse complessivamente assegnate e disponibili all’Ateneo, anche in considerazione della chiusura delle procedure di reclutamento che insistono sulle precedenti programmazioni 2016-2021.

3.3.2.1 Allocazione delle risorse: Fase 1 e Fase 2

Il piano del personale del triennio 2022-2024 persegue i seguenti obiettivi generali:

- a) aumentare, in modo equilibrato, il numero di docenti, ricercatori e personale tecnico ed amministrativo di ruolo (ovvero il personale assunto tramite l’impiego di punti organico);
- b) garantire il recupero del turn-over (100%), attraverso una distribuzione equilibrata delle risorse fra le varie strutture con l’uso dei modelli di riparto già adottati dall’Ateneo;
- c) orientare l’utilizzo delle risorse straordinarie (eccedenti il turn-over) al raggiungimento di migliori indici nel rapporto fra personale e studenti e nel rapporto fra personale accademico e personale tecnico-amministrativo;
- d) preservare un armonico percorso di sviluppo della carriera in termini di sostenibilità, con attenzione al mantenimento di una filiera di reclutamento che offra adeguata opportunità di crescita ai giovani ricercatori;
- e) il perseguimento delle politiche che riguardano la diminuzione del *gender gap*;
- f) il mantenimento degli equilibri economici e finanziari di medio e lungo periodo.

Le risorse disponibili per il Piano 2022-2024 sono state così destinate:

- 314 punti organico sono destinati al reclutamento di personale docente e finalizzati a garantire il turnover, il riequilibrio del rapporto docenti/studenti e l’attuazione delle politiche di Ateneo (ad es. il

reclutamento dall'esterno, la razionalizzazione dell'offerta formativa, la diminuzione del gender gap, ecc);

- 151 punti organico sono destinati al reclutamento di personale tecnico-amministrativo e finalizzati a garantire il turnover, il riequilibrio del rapporto docenti/PTA, la valorizzazione del personale e l'acquisizione di nuove competenze.

3.3.2.2 Ulteriore allocazione delle risorse per l'incremento del Fondo Accessorio del Personale Tecnico-Amministrativo

I contingenti assunzionali degli Atenei sono espressi in termini di punto organico, che definisce l'onere assunzionale in ragione del valore finanziario dell'assunzione del Professore di I fascia (1 punto organico) ovvero di una percentuale del punto organico per il restante personale. La definizione del punto organico prevede la copertura del solo trattamento fondamentale e non anche del salario accessorio, coperto dai fondi per le risorse decentrate costituiti ai sensi della normativa vigente.

Il D.M. 795/2023, chiarisce che le risorse assunzionali assegnate agli Atenei con i Piani straordinari di cui al DM 445/2022, possono essere utilizzate, in quota parte, per integrare i fondi per il salario accessorio del personale, in deroga al limite previsto dal DL 75/2017, art 23, comma 2. Le modalità operative sono state stabilite con nota del MUR n° 4951 del 11.10.2023.

Le risorse assegnate in deroga alle ordinarie facoltà assunzionali degli Atenei possono pertanto essere utilizzate per integrare la quota variabile dei fondi per il salario accessorio del personale (fondo BCD, fondo EP) in misura non superiore al valore medio risultante dall'applicazione delle percentuali del punto organico, distinte per categoria di inquadramento, secondo quanto indicato nella seguente tabella contenuta nella citata circolare ministeriale.

Tabella 17 - Le risorse assegnate in deroga per integrare la quota variabile dei fondi per il salario accessorio del personale

Categoria	Quota Punto organico Trattamento fondamentale (a)	Quota Punto organico Trattamento accessorio (b)	Quota Punto organico Trattamento Complessivo (c)=(a)+(b)
B	0,2	0,03	0,23
C	0,25	0,05	0,3
D	0,3	0,06	0,36
EP	0,4	0,16	0,56

Le risorse aggiuntive per il personale, quantificate pro quota in relazione alla data di effettiva assunzione in servizio, possono essere adeguate, in aumento o in diminuzione, per le annualità successive, in relazione al personale in servizio aggiuntivo rispetto a quello in servizio al 31 dicembre 2021, ferma restando la salvaguardia della consistenza del Fondo come certificata dal Collegio dei Revisori dei Conti per l'anno 2021.

Nel periodo 2022-2026 si stima un incremento della consistenza del personale tecnico-amministrativo di 500 unità, con un incremento medio annuale del 15%.

L'incremento di personale tecnico-amministrativo nel 2023 rispetto al 2021 è stato pari a 186 unità; le assunzioni rendicontabili ai fini dell'incremento dei fondi per il salario accessorio richiedono una quota di punti organico aggiuntivi fino a un massimo di 7,7 punti organico, pari a 879.640,05 € (comprensivi degli oneri a carico Ente). La quantificazione puntuale delle risorse avverrà in fase di rendicontazione delle assunzioni effettuate negli anni 2022 e 2023 al Ministero attraverso apposita procedura PROPER.

Le risorse necessarie per incrementare le risorse variabili del fondo salario accessorio del personale tecnico-amministrativo sono così individuate:

- 4 punti organico provenienti dalle disponibilità del Fondo Budget di Ateneo – linea 4;
3,7 punti organico tra le disponibilità della Pianificazione strategica e in particolare dell'Azione 1 - Sviluppo di Carriera (1,85 punti organico, di cui 0,925 tra le disponibilità per le progressioni verticali e

0,925 tra le disponibilità per il superamento del precariato) e dell’Azione 2 - Sviluppo competenze (1,85 punti organico).

3.3.2.3 Sintesi aggiornata della programmazione 2024-2026

Le tabelle seguenti riepilogano l’allocazione delle risorse per il personale docente e tecnico-amministrativo secondo le politiche di Ateneo previste dal Piano aggiornato, come descritto al paragrafo precedente.

Tabella 18 - Allocazione risorse per reclutamento personale docente

Allocazione risorse	p.o.
Budget Docenza	142
Piani di Sviluppo	18
Linea A - Riequilibrio rapporto docenti/studenti	50
Linea B - Progettualità specifiche di sviluppo dei corsi di studio	37
Fondo Budget di Ateneo	63
TOTALE	310

Tabella 19 - Allocazione risorse per reclutamento personale tecnico-amministrativo

Allocazione risorse	p.o.	p.o.	p.o.	Descrizione
Linea 1: Turnover	58			
Linea 2a: Riequilibrio Docenti PTA	51,6			
Linea 2b: Pianificazione Strategica	41,3			
Azione 1: Sviluppo di carriera		14,65		
<i>di cui</i>			8,58	progressioni verticali
			6,08	superamento del precariato (con riserve nei concorsi)
Azione 2: Sviluppo competenze		20,15		
<i>di cui</i>			3	scuole di specializzazione di ambito medico
			4	rinforzo alla programmazione della Linea B
			1,2	gestione amministrativa degli studenti delle sedi di Rovigo e Treviso
			1,8	potenziamento organizzazione dei presidi di sicurezza
Azione 3: Efficacia ed Efficienza del reclutamento		6,5		
<i>di cui</i>			2,5	qualificazione del personale
			4	fondo di rotazione per la tempestività del reclutamento
Linea 3: Incremento massimo delle risorse variabili del salario accessorio PTA assunto su piano straordinario (circolare MUR n. 4951 del 11.10.2023)	7,7			
	158,6	41,3	31,15	TOTALE

3.4. Piano triennale per la formazione del personale

3.4.1. Contesto di riferimento

Il Piano triennale per la Formazione del Personale costituisce il documento programmatico degli interventi formativi attraverso i quali l'Ateneo supporta la crescita professionale e valorizza il personale, favorendo il raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo. Il Piano definisce le risorse e i percorsi formativi finalizzati allo sviluppo professionale e alla crescita organizzativa.

Esso si inserisce all'interno del presente Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione, si sviluppa in coerenza con il Piano Strategico e dialoga con il Piano di Azioni Positive, il Gender Equality Plan e la Carta degli Impegni di Sostenibilità nonché con i documenti programmatici di sostenibilità economica, patrimoniale e finanziaria.

Gli obiettivi del Piano triennale per la formazione per il triennio 2022-2024 si pongono in continuità con il triennio precedente e sono finalizzati a:

- coinvolgere tutto il personale tecnico-amministrativo nelle attività di formazione, anche attraverso proposte formative in modalità e-learning e blended (in continuità col piano della formazione 2019-2021);
- favorire e potenziare la formazione finalizzata a migliorare le competenze digitali e le abilità informatiche e le competenze linguistiche;
- valorizzare la formazione del personale docente, con particolare riferimento alla didattica;
- sviluppare un percorso di onboarding del personale tecnico-amministrativo di Ateneo neoassunto;
- valutare l'efficacia dei percorsi formativi del personale tecnico-amministrativo;
- favorire la conoscenza degli strumenti e delle iniziative di sviluppo personale e professionale disponibili al personale di Ateneo.

La descrizione di ciascuna delle 5 linee di intervento della formazione e le relative modalità di attuazione sono puntualmente descritte nel Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione 2022-2024.

3.4.2. Formazione 2023

La tabella 20 mette in evidenza i dati principali relativi al periodo 2021-2023.

Tabella 20 - Quadro sinottico iniziative formative 2021-2023

Iniziative formative	2021	2022	2023
Iniziative formative	135	103	133
Ore erogate	1.568	1.400	1.442
PTA coinvolto	2.069	2.261	2.196
% PTA coinvolto	86%	91%	81%
Ore medie fruite dal PTA	28,5	40,2	26
Totale partecipazioni PTA	8.728	11.674	8.990
Budget impegnato	530.000 €	650.000 €	370.000 €

La proposta formativa erogata nel 2023 ha coinvolto circa l'80% del personale tecnico-amministrativo in servizio presso l'Ateneo, e ha interessato tutte le diverse aree di formazione.

Il 54% (1.459) del personale tecnico-amministrativo ha fruito almeno di uno dei percorsi formativi online proposti dall'Ateneo, il 61% (1.667) ha partecipato ad almeno uno dei corsi in presenza o videoconferenza.

Complessivamente sono state erogate 592 ore di formazione online (corrispondenti a 60 percorsi) e 850 in modalità presenza o videoconferenza (corrispondenti a 73 percorsi formativi).

Nel corso del 2023 l'offerta formativa per il personale è stata ampliata, con particolare riferimento ai temi dell'onboarding dei nuovi Direttori di Dipartimento, della protezione degli animali utilizzati a fini scientifici e con l'adesione al Progetto Syllabus del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Nel 2023 quasi la metà dei Dipartimenti è stata interessata da un cambio di Direttore di Dipartimento. È stato pertanto progettato un percorso di *onboarding* rivolto alle Direttrici e ai Direttori di Dipartimento neominati e aperto a tutti i Direttori volto a condividere gli obiettivi strategici di Ateneo e alcuni dei principali strumenti gestionali e organizzativi; l'iniziativa, che ha coinvolto le Prorettrici e i Prorettori dell'Ateneo e proposto testimonianze di Direttrici e Direttori di Dipartimento uscenti nonché esperienze di Segretari di Dipartimento e Responsabili della Gestione Tecnica sulle specifiche tematiche, ha incontrato l'interesse dei Direttori neoeletti. Il percorso iniziato nel 2023 continuerà anche nel 2024 e coinvolgerà tutto il personale che ricopre una posizione organizzativa.

Da giugno 2023 l'Ateneo ha aderito al *Progetto Syllabus* per la formazione e lo sviluppo di nuove competenze del personale delle Pubbliche Amministrazioni, realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica, con l'obiettivo di potenziare e sviluppare le competenze del personale della Pubblica Amministrazione, con particolare riferimento a quelle necessarie per cogliere gli obiettivi della transizione digitale, amministrativa ed ecologica definiti nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Nell'ambito di tale progetto sono stati aperti al personale complessivamente 37 percorsi formativi per un totale di 56 ore sui temi delle digital skills, della cybersecurity, del nuovo codice Contratti Pubblici (D. Lgs. 36/2023) e della parità di genere e discriminazione, che hanno visto la partecipazione di oltre 450 dipendenti

L'Ateneo nel corso del 2023 ha inoltre avviato la formazione in materia di *protezione degli animali utilizzati a fini scientifici*, prevista ai sensi del decreto del Ministro della Salute del 5 agosto 2021: in particolare è stata intrapresa, col coordinamento dell'Organismo Preposto al Benessere degli Animali (OPBA) e dei medici designati presso il servizio veterinario centralizzato, la progettazione dei moduli teorici per le diverse funzioni previste e la realizzazione di percorsi online che saranno disponibili entro il 2024; i moduli pratici previsti dal percorso e rivolti al personale già formato sui moduli teorici, sono stati erogati a partire dall'estate e hanno coinvolto circa 200 persone.

3.4.3. Iniziative formative per il 2024

Le azioni formative in fase di analisi e già avviate per il 2024 si sviluppano in coerenza con le linee di intervento individuate nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024. Le iniziative formative rivolte al personale tecnico-amministrativo sono disponibili nella pagina intranet di Ateneo dedicata alla Formazione. Le ulteriori iniziative, in presenza o videoconferenza, che saranno programmate e realizzate, saranno comunicate al personale in corso d'anno sulla base degli obiettivi di performance individuati e delle esigenze formative segnalate dal personale e dai Responsabili di Struttura.

Nel corso del 2024 prenderanno avvio una serie di percorsi formativi progettati per favorire lo sviluppo del benessere organizzativo all'interno dell'Ateneo; tali percorsi coinvolgeranno, in momenti diversi, tutto il personale dell'Ateneo con focus particolari sui dirigenti e i responsabili di primo livello. L'obiettivo è quello diffondere nel personale la consapevolezza rispetto ad alcune competenze ritenute strategiche per coprire efficacemente il proprio ruolo e stimolare un ambiente collaborativo e inclusivo, nonché potenziarle attraverso esperienze laboratoriali. Verranno proposti pertanto incontri formativi online e laboratori sui temi del problem solving e del pensiero anticipatorio (*thinking*), della comprensione e gestione dei bisogni e del team working (*people*) e dell'orientamento ai risultati, iniziativa, programmazione, organizzazione e controllo (*results*). Per il personale dirigenziale e di primo livello sarà riservata particolare attenzione allo sviluppo della conoscenza delle dinamiche di gruppo negli ambienti di lavoro, della gestione del feedback e della comunicazione efficace per costruire relazioni, ingaggiare il personale ed erogare servizi di qualità.

Proseguirà l'impegno rivolto allo sviluppo delle competenze linguistiche del personale: il personale potrà fruire, in continuità con le iniziative già avviate a partire dal 2018, di percorsi strutturati di formazione linguistica online; saranno inoltre proposti percorsi individuali *one to one* per il consolidamento di competenze più elevate. Alla

proposta formativa online, sarà affiancata inoltre la possibilità di svolgere percorsi di approfondimento e di *upskilling* della lingua inglese all'estero, nell'ambito della rete di Università partner dell'Ateneo; a tal fine, nel Bilancio unico di previsione anno 2024 e triennale 2024-2026, approvato a dicembre 2023, l'Ateneo ha stanziato 150.000€ per il supporto alla diffusione delle competenze linguistiche del personale tecnico-amministrativo.

Il personale di Ateneo, in coerenza con quanto previsto dal Regolamento UE 2016/679, c.d. GDPR e dal Codice in materia di protezione dei dati personali, e nell'ambito del progetto "Information Security Management" coordinato dall'Area Servizi Informatici e Telematici, sarà inoltre coinvolto in percorsi di sviluppo della cultura della sicurezza delle informazioni. È in corso di progettazione un programma di *awareness*, differenziato in relazione al ruolo organizzativo, finalizzato a far comprendere al personale le proprie responsabilità nell'ambito della sicurezza delle informazioni e degli effetti che il proprio comportamento può provocare, in positivo o in negativo.

Proseguirà l'attività formativa nell'ambito dell'Assicurazione della Qualità (AQ), già avviata nel corso del 2023, volta a supportare il processo di aggiornamento del sistema di assicurazione della qualità ai nuovi ambiti di valutazione in coerenza con le caratteristiche specifiche dell'Ateneo; gli ambiti di ulteriore approfondimento riguarderanno in particolare i dottorati di ricerca e accreditamento periodico del corso di laurea in Medicina e Chirurgia e dei Dipartimenti di Area Medica.

Il personale tecnico di laboratorio sarà coinvolto in attività destinate all'aggiornamento e allo sviluppo di particolari competenze tecniche, principalmente su tematiche che ricomprendono analisi strumentali, statistica applicata e software specifici, delineate nella proposta formativa elaborata dai Responsabili della Gestione Tecnica dell'Ateneo.

Progetto Teaching4learning@Unipd

Nel corso del 2024 proseguiranno le proposte formative nell'ambito del progetto Teaching4Learning@Unipd® (T4L), che ha come obiettivo il miglioramento e l'innovazione della didattica dei corsi di studio dell'Università degli Studi di Padova. Le proposte per docenti e ricercatori si articoleranno in percorsi formativi e workshop di approfondimento della durata di 3/4 ore l'uno, in presenza o online, in bandi e progetti per l'innovazione delle metodologie e delle strategie didattiche con l'integrazione di tecnologie digitali all'avanguardia ed eventi e in iniziative volte a ingaggiare una riflessione condivisa sul ruolo e sulle possibilità della didattica innovativa in Università.

Il progetto T4L si articola in più linee d'azione Faculty Development (formazione dei docenti, promozione di progetti per la didattica innovativa, formazione e diffusione di competenze e risorse per l'integrazione del digitale nella didattica digitale) favorendo lo sviluppo di una cultura didattica *learner centered* e *learning community*, ispirata al modello Active learning. L'offerta formativa è suddivisa in livelli, New Faculty & Base (T4L1) di 24 ore (<https://www.unipd.it/t4l-corso-base>), obbligatorio per i ricercatori RTDA e RTDB assunti a partire dal 1 settembre 2022 e Advanced (T4L2) di 21 ore (<https://www.unipd.it/t4l-corso-avanzato>) rivolto a tutti i docenti dell'Ateneo.

Saranno inoltre proposti workshop su tematiche quali gli *Strumenti di coaching per relazioni efficaci*, *L'IA: condivisione di pratiche didattiche*, *Engaging Difference in the University Classroom*, *Using film, images, charts and graphs to promote critical thinking*, *Feedback e feedforward*. A questi si aggiungeranno iniziative rivolte in particolare a supportare l'attività dei Change Agent (<https://www.unipd.it/t4l-workshop-eventi>).

3.4.4. Formazione Obbligatoria

Salute e Sicurezza sul Lavoro

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

Il Piano prevede iniziative per la formazione:

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

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

Nel corso del 2023 è proseguita la formazione online rischio alto del personale, che dal lancio del percorso ha visto il coinvolgimento di circa 14.000 persone. Si è lavorato inoltre al doppiaggio in lingua inglese del percorso (ad oggi disponibile solo in modalità sottotitoli), al fine di rendere disponibile una nuova versione entro i primi mesi del 2024. È stato inoltre aperto il percorso di formazione specifica in materia di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori impiegati nelle attività in ambito medico e sanitario - Classe di rischio alto (14 ore).

Nella Tabella 21 sono riportati alcuni dati di sintesi sulla formazione in ambito salute e sicurezza nel triennio 2021-2023.

Tabella 21 - Quadro sinottico iniziative formative 2021-2023 in ambito salute e sicurezza

Dati di sintesi	2021	2022	2023
Iniziative formative	42	27	30
Ore erogate	342	263	346
PTA coinvolto	635	976	1.062
% PTA coinvolto	26%	39%	39%
Ore medie fruitive	9,0	13,18	11
Totale partecipazioni PTA	1.092	1.802	1.965

Nel corso del 2024 proseguirà l'attività di formazione abilitante e di aggiornamento rivolta agli addetti all'utilizzo di specifiche attrezzature (personale stimato da formare negli anni 2024-2025 pari circa a oltre 700 persone).

Proseguirà inoltre l'attività di progettazione del percorso di formazione specifica di aggiornamento classe "rischio alto", di 4 ore, focalizzato sui rischi fisici derivanti dall'esposizione ad agenti fisici quali radiazioni ottiche, laser, campi magnetici statici, radiazioni ionizzanti e sulle misure di prevenzione e protezione collettiva e individuale, da rendere disponibile, in lingua italiana e in lingua inglese entro l'anno.

Sarà inoltre oggetto di approfondimento e progettazione un nuovo percorso online di aggiornamento di formazione specifica in materia di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori impiegati nelle attività di ufficio.

Le iniziative formative interne all'Ateneo presenti nell'offerta 2024 sono pubblicate nell'intranet di Ateneo.

Anticorruzione e Trasparenza

Il Piano della Formazione include le iniziative formative previste dalla normativa in materia di anticorruzione e trasparenza.

Le iniziative proposte prevedono sia interventi formativi di carattere generale rivolti a tutto il personale, sia interventi formativi più specifici indirizzati a figure con ruoli organizzativi o al personale impegnato in attività a rischio di fenomeni corruttivi, tipicamente realizzate attraverso iscrizione a percorsi formativi organizzati da Enti esterni.

La programmazione e l'organizzazione delle attività formative si realizza attraverso una sinergia tra il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e l'Area Risorse Umane.

Nel corso del 2023 oltre 500 persone sono state coinvolte in attività formative in materia di anticorruzione e trasparenza, con particolare riferimento alla normativa generale e ai temi di privacy, acquisti e diritto amministrativo.

3.4.5. Percorso di onboarding per il personale neoassunto

L'81% del personale tecnico-amministrativo neoassunto nel 2023 ha partecipato a percorsi formativi organizzati dall'Ateneo. Il 78% ha fruito in particolare della formazione online sui temi della sicurezza (formazione generale e specifica su rischio basso e rischio alto), dell'anticorruzione e trasparenza, della gestione documentale e protocollo informatico, delle digital skill e dell'utilizzo del gestionale presenze, che forniscono alcune delle conoscenze obbligatorie o di base necessarie per l'inserimento nel nuovo contesto lavorativo. I percorsi disponibili in modalità e-learning hanno rappresentato uno strumento efficace ed immediatamente accessibile al personale neoassunto.

Gli obiettivi del percorso formativo destinato al personale tecnico ed amministrativo sono:

- 1) facilitare l'inserimento dei nuovi assunti e la conoscenza delle diverse strutture dell'Ateneo;
- 2) favorire il *training on the job* dei neoassunti.

Al fine di favorire la conoscenza dell'Ateneo e di agevolare la socializzazione al lavoro, nel corso del 2023 è stata riprogettata la giornata di accoglimento dei neoassunti, che costituisce uno dei primi momenti di incontro e conoscenza dell'Ateneo da parte del nuovo personale. In particolare sono stati previsti dei momenti di presentazione e confronto sui temi dell'organizzazione delle strutture tecnico-amministrative dell'Ateneo, della performance e delle principali tecnologie al servizio dell'organizzazione. Un ulteriore tema che verrà proposto nel corso del 2024 è quello della "cyber security awareness", coinvolgendo anche il DPO per gli aspetti legati al trattamento dei dati personali.

Nel corso del 2023 è stato inoltre delineato un percorso di inserimento di 10 nuove unità di personale, assunte dall'Ateneo col ruolo di specialistici della didattica. Negli ultimi anni la didattica universitaria ha subito significativi cambiamenti e innovazioni, che hanno effetti sulle metodologie didattiche dei docenti e sui percorsi curriculari degli studenti. Tali aspetti coinvolgono direttamente il personale tecnico-amministrativo, chiamato ad adeguare le competenze sulla base dei cambiamenti in corso: si tratta di competenze che richiedono una formazione ad ampio spettro e comportano l'acquisizione di strumenti operativi nuovi, indispensabili per agire con sicurezza ed efficacia, evitando al tempo stesso di perdere di vista il contesto nazionale e internazionale entro il quale si inquadrano finalità e senso delle innovazioni. Da queste esigenze è nata pertanto la necessità di individuare una nuova figura, quella dello "Specialista della didattica", con competenze innovative, in grado di dare risposte concrete a una realtà in rapidissima evoluzione. Tali figure che organizzativamente sono state assegnate al Settore Sviluppo e Innovazione Didattica, un'unità organizzativa istituita ad hoc all'interno dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti, sono dislocate logisticamente presso le Scuole di Ateneo, al fine di favorire un migliore contatto e scambio con gli interlocutori principali. Il percorso di inserimento ha previsto un iniziale periodo di *training on the job* presso gli uffici dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti, finalizzato ad acquisire una base di conoscenze e formazione comune e a garantire una certa omogeneità di azione. Tutto il personale neoassunto, nel periodo iniziale di inserimento, è stato coinvolto in iniziative formative specifiche sul sistema AVA e sulle caratteristiche dell'assicurazione della qualità a livello di Ateneo, corso di studio, dottorato di ricerca e dipartimento. Sono stati inoltre proposti, nell'ambito dell'offerta formativa già disponibile, percorsi in autoapprendimento sulla comunicazione istituzionale e la gestione documentale, e di rafforzamento delle competenze linguistiche e digitali.

Come previsto nell'ambito del PIAO 2022-2024 e tra le azioni del Action Plan per la realizzazione in Ateneo della Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R) 2021 – 2023, nel corso del 2024 sarà predisposto un Welcome Kit per il personale docente e ricercatore di nuova assunzione, volto a presentare le principali informazioni in materia di organizzazione, opportunità di finanziamento e servizi a supporto della ricerca presenti in Ateneo.

3.4.6. Valutazione dell'efficacia formativa

Sempre nell'ambito del percorso previsto dal PIAO 2022-2024, uno degli obiettivi prioritari inserito nel Piano della Formazione è la progettazione di uno strumento di valutazione dell'efficacia formativa da parte di diversi stakeholder tra i quali: i partecipanti alle iniziative formative, i loro rispettivi Responsabili, i colleghi e, se possibile, anche i fruitori dei servizi resi dal personale coinvolto. Il feedback così ottenuto può costituire una misurazione importante dell'impatto della formazione realizzata e uno strumento per orientare le nuove proposte formative.

La realizzazione delle survey, rivolte rispettivamente al personale che ha partecipato a percorsi formativi e ai Responsabili di struttura, inizialmente previste per il 2023, è stata riprogrammata nel 2024.

Le survey consentiranno di:

- rilevare la percezione del personale relativamente alle conoscenze e competenze acquisite nei corsi di formazione svolti ed effettivamente applicate nel contesto di lavoro;
- verificare la percezione delle Responsabili e dei Responsabili rispetto all'offerta formativa dell'anno precedente e indagare alcuni indicatori (adeguatezza dell'offerta rispetto alle esigenze della struttura, impatto della formazione sulla performance della struttura e del personale, coerenza della formazione svolta dal personale rispetto alle esigenze della struttura) per ogni area di formazione.

La rilevazione sull'efficacia formativa è previsto venga avviata a valle del processo di valutazione della performance, momento durante il quale il personale si confronta col proprio Responsabile sulle attività svolte e i risultati raggiunti nell'anno precedente e sulle opportunità di crescita e sviluppo professionale; il colloquio di performance risulta infatti essere un adeguato momento di riflessione condiviso sulle competenze da sviluppare nonché su quelle acquisite anche attraverso i percorsi formativi frequentati.

3.4.7. Modello di gestione per competenze

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

In tale quadro, l'Ateneo già a partire dal 2012, ha realizzato una mappatura delle posizioni organizzative del personale tecnico-amministrativo nell'ambito dell'attività di pesatura dei dipartimenti finalizzata alla distribuzione delle risorse per il reclutamento di nuovo personale; sono stati così individuate 7 «famiglie professionali» e 33 «profili di ruolo» (PTA), cui si aggiungono specifici profilo di ruolo relativi alle posizioni di responsabilità.

Con l'avvio del progetto di nuova organizzazione delle strutture tecnico-amministrative dell'Ateneo, è stato poi definito il set delle competenze chiave che ha portato alla definizione di 70 Job description per le posizioni di I livello (Direttori di Ufficio dell'Amministrazione Centrale, Segretario di Dipartimento, Responsabile della Gestione Tecnica, Direttori tecnici di Centri e Scuole).

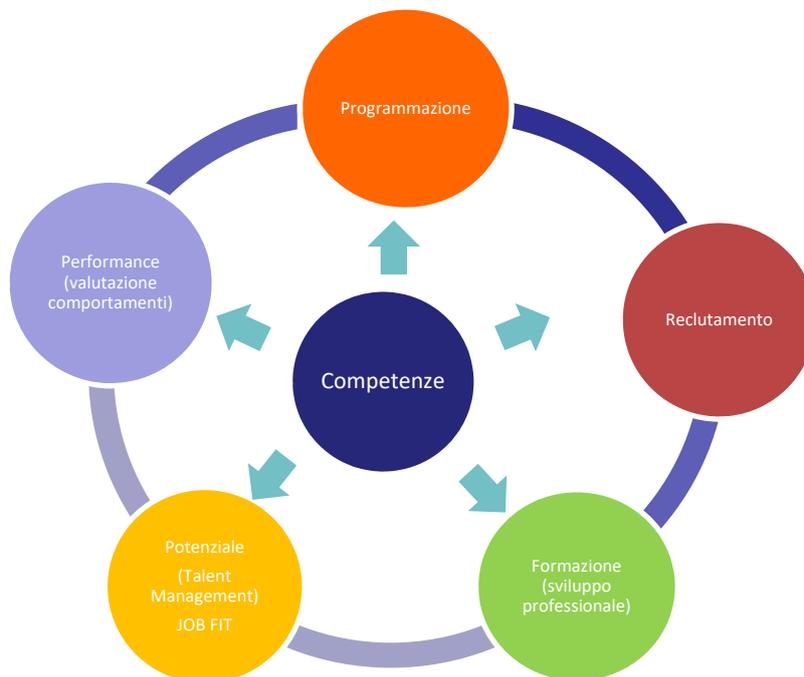
Nell'ambito del processo di gestione della performance individuale di Ateneo, sono stati definiti i comportamenti attesi dal personale tecnico ed amministrativo per livello di responsabilità.

L'Ateneo si pone ora l'obiettivo di implementare un sistema integrato di gestione del personale basato sulle competenze coerente col progetto di innovazione e sviluppo organizzativo finora realizzato. Le principali fasi di implementazione prevedono di:

- 1) aggiornare e descrivere le famiglie professionali e i profili di ruolo in coerenza con l'attuale modello organizzativo;
- 2) mappare il personale nelle nuove famiglie e profili di ruolo;
- 3) individuare un modello di riferimento per la mappatura delle competenze trasversali;
- 4) descrivere il profilo di competenze tecniche e trasversali per ciascun profilo di ruolo.

Tale sistema consentirà di disporre di un catalogo di profili di ruolo e di competenza presenti in Ateneo, suddivisi per famiglia professionale; tali profili costituiranno il punto di partenza per la programmazione del fabbisogno di personale, il reclutamento, la formazione e la gestione della performance. In particolare sarà così possibile elaborare un catalogo formativo differenziato per famiglia professionale e profilo di ruolo, funzionale sia a un efficace inserimento del personale neoassunto sia a supportare i percorsi di carriera del personale interessati al proprio sviluppo professionale.

Figura 18 - Il sistema integrato di gestione del personale basato sulle competenze



L'implementazione del nuovo sistema integrato di gestione del personale basato sulle competenze sarà avviata nel corso del 2024, con particolare riferimento alle fasi 1 e 2, e costituirà una delle principali direttive per la progettazione dell'offerta formativa per il successivo triennio.

3.5. Organizzazione del lavoro agile

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

Tabella 22 - Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile

LAVORO AGILE		
ANNO DI RIFERIMENTO	N. CONTRATTI ATTIVATI	TOT. COMPLESSIVO N. GIORNI DI LAVORO A DISTANZA PREVISTI
2023	1.493	2.288
2024 (ACCORDI AVVIATI 01.01.2024)	1.449	2.277

3.5.1. Modalità attuative 2024

Come già realizzato nel 2023, anche per il 2024 è stato possibile attivare, ai lavoratori che ne facevano richiesta, un nuovo accordo individuale per lo svolgimento del lavoro agile, sempre qualora le attività siano state identificate come telelavorabili e con intensità variabile in funzione del loro grado di telelavorabilità, garantendo il necessario livello dei servizi all'utenza.

Proprio nell'ottica di assicurare la prevalenza, per ciascun lavoratore, dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza, è previsto che il personale con incarichi di primo o di secondo livello o titolare di funzioni specialistiche possa usufruire al massimo di 4 giornate di lavoro agile al mese. Invece, per il restante personale, è previsto un numero massimo mensile di giornate in lavoro agile non superiore a 8 giorni.

La stipula e la gestione degli accordi individuali di lavoro agile, grazie alla collaborazione con l'Area dei Sistemi Informativi di Ateneo – ASIT - sono state interamente digitalizzate, anche al fine di semplificare al massimo l'iter di autorizzazione e la conseguente gestione.

La durata massima di ogni accordo individuale, al momento, è di 12 mesi solari. Il nuovo CCNL (sottoscritto in data 18 gennaio 2024) prevede la possibilità che il contatto di lavoro agile possa essere anche a tempo indeterminato.

Le novità inserite dal CCNL sopra citato saranno oggetto di apposita regolamentazione al fine di disciplinare in modo chiaro, sia il Lavoro Agile che il Lavoro da Remoto. L'accordo individuale in essere risulta già in linea e conforme al nuovo CCNL ma sarà comunque necessaria un'armonizzazione con la nuova disciplina. Ad esempio, dovrà essere meglio disciplinato l'aspetto della "contattabilità" del lavoratore, la durata (determinato o indeterminato), il numero massimo di giornate settimanali, il grado di flessibilità nel cambio delle giornate stesse. Obiettivo sarà di offrire chiarezza e trasparenza nella scelta tra i diversi istituti e garantire sempre maggiore autonomia, flessibilità e responsabilizzazione sui risultati.

Sarà di competenza dell'Area Risorse Umane sia la definizione della nuova disciplina e relativa attuazione/monitoraggio.

3.5.2. Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

L'Ateneo negli anni ha progressivamente implementato il lavoro agile dotandosi della strumentazione tecnologica necessaria, rendendo disponibile la formazione necessaria a supportare il cambiamento del contesto organizzativo.

Ogni dipendente che lavora da remoto ha a disposizione una serie di strumenti, sia hardware che software che garantiscono la medesima esperienza lavorativa in qualsiasi postazione e modalità di lavoro (presenza in

sede o fuori sede, lavoro agile, telelavoro, missione) e favorisce, tramite strumenti comuni, la collaborazione e la condivisione di informazioni e dati tra i collaboratori afferenti alla medesima struttura o a strutture differenti.

La strumentazione hardware resa disponibile al personale tecnico-amministrativo comprende:

- Notebook:
 - dimensioni, a scelta dell'operatore, in base alle sue esigenze: 15,6" o 13";
 - processore almeno i5, 8GB di ram o superiore, OS Windows (versione 10 o successive, in base al momento dell'acquisto);
- Modem portatile 4G con scheda dati TIM da 60GB;
- Mouse USB cablato;
- Borsa per trasporto portatile;
- Cuffie con microfono USB.

Tramite apposito applicativo di prenotazione presso l'Area Servizi Informatici e Telematici di Ateneo, viene gestita la consegna di SIM/MODEM a chi ne ha fatto richiesta sia per il Lavoro Agile che per il Telelavoro.

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

Entro la fine del 2024 si prevede che tutto il personale tecnico-amministrativo possa lavorare con le medesime modalità da qualsiasi postazione e in qualsiasi modalità lavorativa (presenza o remoto).

Nel 2023 è stato costituito un gruppo di lavoro dedicato al progetto Digital & Mobile Workspace (ASIT_7), con l'obiettivo di favorire la transizione digitale e promuovere le abilità digitali del personale. Scopo principale del progetto è la revisione e semplificazione delle modalità di accesso alle risorse e alle procedure software messe a disposizione dell'Ateneo, anche tramite fornitura di dotazione tecnologica adeguata al PTA, in modo da mantenere il passo con l'evoluzione tecnologica e di modello collaborativo degli ambiti di lavoro.

Il progetto si basa sull'utilizzo esteso e coordinato di strumenti di collaborazione, forniti dall'Unified Communication, dalla migrazione al Cloud e dall'estensione ad un modello ibrido di postazione lavorativa, per sfruttarne tutti i vantaggi noti. Il progetto prevede in particolare l'adozione estesa a tutto il personale dell'Ateneo degli strumenti di comunicazione e collaborazione, in particolar modo con l'estensione a Zoom Phone e Google Workspace, integrati nell'attuale offerta di strumenti forniti dall'Ateneo, con un programma di adozione a fasi successive, strettamente collegato ad un ciclo di incontri specifici e a percorsi di formazione a vari livelli.

Per combinare al meglio gli strumenti software con l'attrezzatura necessaria per mantenere una postazione "ibrida" (valida cioè sia per il lavoro in ufficio sia in agile o in mobilità) efficiente, si è rivista la configurazione hardware/software data in dotazione al personale, che potrà comprendere anche un cellulare di servizio e il client Drive di Google per l'accesso alle risorse condivise con l'Ufficio.

L'adozione di Zoom Phone, abbinato al cellulare di servizio, permette inoltre di mantenere la numerazione telefonica fissa, anche al di fuori dell'ufficio, espandendo inoltre le funzionalità avanzate di gestione delle telefonate e dei meeting. L'adozione di un modello collaborativo tramite i drive condivisi in cloud permette di ottenere una maggiore flessibilità in contesti esterni all'ufficio, senza richiedere ulteriori complicazioni per l'accesso ai documenti condivisi. Nel corso del 2023 sono stati attivati 726 zoom phone e predisposto l'ambiente Google Drive per la migrazione delle cartelle di rete di tutti gli utenti dell'AC, proseguendo man mano nella sostituzione dei PC fissi con notebook.

Nel 2024 si prevede di estendere l'utilizzo di Zoom Phone ad ulteriori 2000 utenti dell'Ateneo, mettere a regime l'uso di Google Drive a tutto il personale dell'Amministrazione Centrale, con particolare attenzione alla migrazione delle attuali aree locali di condivisione file verso Google Drive condivisi secondo l'organigramma, e consegnare/installare ulteriori 200 notebook in sostituzione del PC fisso.

Nella Tabella 23 viene fornito un riepilogo delle competenze per Ufficio relativamente alle attività collegate al Lavoro Agile.

Tabella 23 - Competenze per Ufficio sulle attività del lavoro agile

Tabella delle competenze		
Area	Ufficio	Attività
ARU	Trattamenti economici e welfare	Accordo individuale di lavoro agile - rendicontazione
ARU	Carriere PTA	Gestione delle presenze/assenze/lavoro agile e telelavoro in Planet Time
ARU	Sviluppo organizzativo	Formazione
ASIT	Infrastruttura, sistemi e telecomunicazioni	Tecnologia in dotazione per lavoro agile e telelavoro

3.5.3. Programma di sviluppo del lavoro agile

Gli accordi di lavoro agile possono essere sottoscritti solamente in caso di attività telelavorabili e in dipendenza del loro grado di telelavorabilità, garantendo in ogni caso il necessario livello dei servizi all'utenza. L'analisi della mappatura delle attività telelavorabili già avviata può essere integrata in funzione delle esigenze dei singoli uffici sulla base di una valutazione a cura del Dirigente responsabile della struttura. Ogni struttura ha già disposizione un apposito cruscotto per il monitoraggio delle attività svolte da remoto dal dipendente. La rendicontazione è informatizzata sia per il lavoro agile che per il telelavoro.

Anche per il 2024, è stata definita una politica a vantaggio anche dei soggetti fragili (qualora certificati dal Servizio di Medicina Preventiva di Ateneo), in continuità con quanto previsto da regolamentazione nazionale nel corso del 2023 e che - una volta terminata al 31 dicembre 2023 - ha spostato in capo ai singoli Atenei la relativa valutazione di regolamentazione.

3.5.4. Formazione sul lavoro agile

Relativamente alle iniziative formative per il personale, è terminata la fase di formazione specifica collegata al periodo di introduzione e avvio del lavoro agile collegata con l'evento pandemico. Sono disponibili nel portale di Ateneo i programmi formazione in modalità e-learning sempre fruibili da parte degli utenti. Nel corso del 2024 sono previste nuove iniziative formative/informative principalmente rivolte a informare il personale sulle novità introdotte dal CCNL sulla materia del lavoro agile a seguire della pubblicazione della regolamentazione aggiornata.

SEZIONE 4 MONITORAGGIO

4.1. Premessa

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

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

- Il Presidio della qualità di Ateneo per la didattica, la ricerca e la terza missione al fine di assicurare gli standard di qualità in applicazione alle "Linee guida per il sistema di assicurazione della qualità negli Atenei" approvate da ANVUR n. 26;
- Il Nucleo di Valutazione di Ateneo quale organismo incaricato di coordinare e condurre attività di monitoraggio e valutazione delle performance accademiche e organizzative;
- Il Sistema di Controllo Interno, che ha la finalità di fornire una valutazione accurata, puntuale e orientata a generare valore dei processi gestionali attraverso un'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei rischi nel rispetto dei più alti standard di accountability, compliance e trasparenza;
- Il sistema di monitoraggio del ciclo della performance secondo quanto previsto dal vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- Il monitoraggio della soddisfazione degli stakeholder, tramite la realizzazione di indagini volte a rilevare la qualità dei servizi resi;
- Il monitoraggio delle politiche previste a bilancio tramite anche tramite l'introduzione di specifici indicatori per valutare gli effetti delle azioni stabilite in sede di equilibri di bilancio.

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

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

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

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

Il PQA è così composto:

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

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

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

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

4.3. Il Nucleo di Valutazione di Ateneo

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

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

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

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

Per quanto riguarda il ciclo della Performance il Nucleo assolve le sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) ex ante quando il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) deve essere aggiornato annualmente e sottoposto al suo parere preventivo e vincolante, in itinere in sede di monitoraggio degli obiettivi contenuti nel Piano Integrato ed ex post in sede di validazione della Relazione sulla performance come previsto dal D. Lgs. 150/09. Il Nucleo valuta inoltre il funzionamento complessivo del sistema di valutazione del ciclo della performance, rendicontando tale attività in modo integrato all'interno della Relazione dei Nuclei prevista dal D. Lgs. 14/2012, art.14.

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

4.4. Il Sistema di Controllo Interno: Verso la definizione di un "Registro dei controlli"

In osservanza a quanto indicato nel Piano Operativo di audit, presentato e approvato dal Consiglio di Amministrazione nell'ottobre del 2021, l'Ateneo ha avviato azioni mirate alla gestione delle criticità emerse negli audit interni già realizzati, nel pieno rispetto di quanto dettato dalle "Linee di indirizzo per il controllo interno".

Attraverso l'aggiornata mappatura dei processi, effettuata negli esercizi precedenti, nell'anno 2023 l'Ateneo ha condotto un nuovo risk assessment, focalizzandosi sia sulla valutazione dei rischi corruttivi che sull'identificazione di rischi specifici in determinate aree contestuali.

L'Ateneo ha inoltre adottato una serie di iniziative volte a potenziare ed estendere i controlli sui fornitori ampliando la gamma degli accertamenti che possono essere attivati nella catena di fornitura.

A seguito delle verifiche svolte nel ciclo degli approvvigionamenti, si è deciso di ampliarne l'analisi mettendo in atto azioni in ambito di antiriciclaggio. A tale scopo, è stato emanato il "Regolamento per la segnalazione di operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento al terrorismo". Tale documento traduce a livello esecutivo

quanto definito nel Piano Operativo di audit che aveva evidenziato la necessità di implementare strumenti mirati a valutare il rischio di infiltrazioni mafiose all'interno della supply chain.

Pertanto l'Ateneo, durante il 2024, costituirà una struttura dedicata a comunicare all'Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia (UIF) quei dati e quelle informazioni riguardanti le Segnalazioni di Operazioni Sospette (SOS) emerse nell'esercizio delle proprie attività.

Attualmente si stanno delineando le tipologie di controlli condotti dagli Uffici competenti. Queste verifiche richiedono l'accesso a portali telematici e banche dati, oltre all'analisi di una considerevole quantità di documenti provenienti da soggetti diversi, come visure camerale, bilanci depositati e atti pregiudizievole.

Per l'esercizio 2024, l'Ateneo provvederà a definire strumenti efficaci per garantire un accesso rapido ai dati e ai risultati delle verifiche. Si procederà a stabilire:

- le tipologie di controlli da compiere,
- la reportistica da generare,
- le modalità di trasmissione delle SOS alla UIF.

In considerazione dei controlli eseguiti ed implementati dall'Ateneo, fin qui descritti, e in ottemperanza alle linee strategiche elaborate e approvate ai fini dell'attivazione del "Sistema di Controllo Interno", si ritiene necessario istituire un "Registro dei controlli". Tale registro avrà lo scopo di identificare le procedure soggette a verifica, i responsabili delle verifiche e le scadenze temporali di tali controlli.

Per elaborare il "Registro dei controlli", verrà adottato un approccio metodologico step by step. Si procederà ad esaminare inizialmente i macroprocessi e il Registro sarà strutturato in conformità ai tre livelli distinti di controllo interno stabiliti dalle linee strategiche.

4.5. Monitoraggio del ciclo della performance

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

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

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

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

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

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

4.6. Monitoraggio della soddisfazione degli stakeholder

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

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

Le indagini di Customer Satisfaction relative al progetto Good Practice, al Sistema Bibliotecario di Ateneo e all'Help Desk dell'Amministrazione Centrale hanno ricadute sulla valutazione della performance del personale dirigente e tecnico-amministrativo (Ambito 1a - Qualità dei servizi resi), come previsto dal vigente SMVP. Le indagini, svolte con cadenza annuale, sono riportate in Tabella 24.

Tabella 24 - Indagini di Customer Satisfaction con effetti sulla valutazione della performance del personale

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

Fonte: Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – aggiornamento 2022

Oltre alle indagini riportate vengono annualmente condotte:

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

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

4.7. Il monitoraggio delle Politiche di Bilancio

Di seguito vengono proposti alcuni indicatori per il monitoraggio dell'attuazione e dell'efficacia delle Politiche di Ateneo che verranno calcolati e monitorati nel corso del 2024 e valutati in sede in equilibri di bilancio 2025 al fine di stabilirne la continuità o meno nei prossimi esercizi (Tabella 25).

Tabella 25 - Politiche di Ateneo per obiettivo strategico e indicatore di monitoraggio

POLITICHE di ATENEIO	2024	2025	2026	Obiettivo strategico	Indicatore
Ambito strategico: DIDATTICA					
Borse DSU su fondi BU	7.400.000	7.400.000	7.400.000	DID_08 Promuovere politiche ed interventi che favoriscano il diritto allo studio	DID_08_pa_a: Rapporto tra la media dei CFU conseguiti dagli studenti che hanno usufruito di borse di studio finanziate dall'Ateneo e la media dei CFU conseguiti dagli studenti seppur idonei che non hanno usufruito di borse di studio di Ateneo a.a. 2022/23; DID_08_pa_b: tasso di abbandono degli studenti idonei senza borsa rispetto agli studenti idonei con borsa
Borse dottorato e budget ricerca su fondi BU	6.500.000	6.950.000	7.300.000	DID_03 Migliorare l'attrattività dei corsi di studio, di dottorato, di master, di perfezionamento e di specializzazione	DID_03_b: Proporzione di iscritti ai corsi di dottorato, perfezionamento e master non laureati presso l'università di Padova
Orientamento e tutorato	2.789.200	600.000	600.000	DID_01 Favorire il miglioramento della didattica	DID_01_a - Proporzione di studentesse e studenti regolari che abbiano acquisito almeno 40CFU nell'a.s.
Sostegni economici e inclusione studentesse e studenti	1.315.000	1.315.000	1.315.000	DID_08 Promuovere politiche ed interventi che favoriscano il diritto allo studio	DID_08_pa_b: Numero beneficiari di interventi di sostegno economico
CMD - Didattica Innovativa	1.000.000	1.000.000	1.000.000	DID_02 Favorire l'innovazione nelle metodologie di insegnamento e l'aggiornamento dei contenuti	DID_02_a: Proporzione di insegnamenti che utilizzano strumenti di didattica innovativa; DID_02_pa: Valutazione della qualità della didattica da parte degli studenti
Borse Scuole Specializzazione non sanitarie	368.000	368.000	368.000	DID_03 Migliorare l'attrattività dei corsi di studio, di dottorato, di master, di perfezionamento e di specializzazione	DID_03_pa: Numero domande per borse di specializzazione non sanitarie rispetto al numero di borse di specializzazione non sanitarie disponibili
Progetti innovativi e Iniziative Culturali Studentesse e studenti	350.000	450.000	450.000	DID_04 Favorire lo sviluppo delle competenze trasversali e interdisciplinari	DID_04_pa: Percentuale di realizzazione delle Iniziative culturali e sociali finanziate sul totale iniziative finanziate
Totale Ambito strategico: DIDATTICA	19.722.200	18.083.000	18.433.000		
Ambito strategico: RICERCA					
BIRD	15.000.000	15.000.000	15.000.000	RIC_01 Promuovere l'eccellenza scientifica e la multidisciplinarietà nella ricerca	RIC_02_a Acquisizione di fondi di ricerca competitivi nazionali Ammontare dei Finanziamenti da bandi competitivi nazionali, pro capite RIC_02_b Acquisizione di fondi di ricerca competitivi internazionali, pro capite
STARS@UNIPD 2023	3.715.200	3.523.200	1.761.600	RIC_02 Incrementare la capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca	RIC_02_pa_a: Capacità di acquisizione di fondi competitivi dei docenti coinvolti nelle passate edizioni RIC_02_pa_b: Stabilizzazione degli assegnisti vincitori di bandi stars

POLITICHE di ATENEEO	2024	2025	2026	Obiettivo strategico	Indicatore
MSCA Seal of Excellence@Unipd 2022-2023-2024	1.165.000	1.040.000	770.000	RIC_02 Incrementare la capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca	RIC_02_pa_c: Capacità di acquisizione di fondi competitivi dei docenti coinvolti nelle passate edizioni RIC_02_pa_d: Stabilizzazione degli assegnisti vincitori di bandi MSCA
Supporto all'attività di ricerca (tecnologi)	1.180.000	1.050.000	760.000	RIC_04 Potenziare le infrastrutture di ricerca e i servizi alla ricerca	RIC_04_b - Supporto tecnico alla ricerca - Numero di tecnologi/gi di ricerca e di tecnici di laboratorio in servizio al 31/12
Progetto Open Access	1.000.000	1.000.000	1.000.000	RIC_04 Potenziare le infrastrutture di ricerca e i servizi alla ricerca	RIC_04_pa_a: Percentuale di risparmio medio rispetto al costo pieno per APC (article processing charges) proposto dall'editore nel 2023 (varia in base disciplina/rivista)
Totale Ambito strategico: RICERCA	22.060.200	21.613.200	19.291.600		
Ambito strategico: TERZA MISSIONE E IMPATTO SOCIALE					
Terza missione di Ateneo - Progetti	1.250.000	1.250.000	1.250.000	TM_01 Promuovere la cultura della terza missione e valorizzare la responsabilità e l'impatto sociale dell'Ateneo a livello locale nazionale e internazionale, con particolare attenzione alla vulnerabilità sociale	TM_01_pa_a: Scostamento % degli obiettivi realizzati rispetto agli obiettivi previsti dai progetti di Terza missione conclusi
Terza missione di Ateneo - BIRD	500.000	500.000	500.000	TM_01 Promuovere la cultura della terza missione e valorizzare la responsabilità e l'impatto sociale dell'Ateneo a livello locale nazionale e internazionale, con particolare attenzione alla vulnerabilità sociale	TM_01_pa_b: 1) Numero di eventi 2) Numero di partecipanti 3) Visibilità sulle testate giornalistiche anche online a carattere nazionale ed internazionale
Trasferimento tecnologico e rapporti con le imprese (Programma PoC@UNIPD22)	80.000	80.000	80.000	TM_04 Favorire e consolidare il trasferimento tecnologico, la brevettabilità dei risultati della ricerca e l'utilizzo dei brevetti e del know how scientifico	TM_04_pa_a: 1) Risorse derivanti dalla valorizzazione dei brevetti realizzata da Unismart nell'anno di riferimento 2) progetto POC: Numero brevetti valorizzati e ammontare ricavo
Trasferimento tecnologico e rapporti con le imprese (Uni-Impresa)	500.000	500.000	500.000	TM_04 Favorire e consolidare il trasferimento tecnologico, la brevettabilità dei risultati della ricerca e l'utilizzo dei brevetti e del know how scientifico	TM_04_pa_b: 1) Numero di progetti presentati in risposta al bando Uni-impresa 2) rapporto tra cofinanziamento assicurato dai partner e finanziamento UNIPD nei progetti Uni-impresa
Trasferimento tecnologico e rapporti con le imprese (Contamination Lab)	60.000	60.000	60.000	TM_03 Favorire e consolidare l'imprenditorialità accademica attraverso la creazione e la crescita di spin-off e start up e azioni che potenzino l'occupabilità di studentesse e studenti	TM_03_pa: 1) Numero di spin-off approvati nell'anno 2) valore medio della produzione annuale di tutti gli spin-off attivi 3) Progetto C-Lab: Numero studentesse e studenti che presentano domanda di partecipazione

POLITICHE di ATENEIO	2024	2025	2026	Obiettivo strategico	Indicatore
Museo della Natura e dell'Uomo (MNU)	500.000	500.000	500.000	TM_05 Rendere i musei universitari luoghi inclusivi per la condivisione del sapere e favorire l'accesso al patrimonio storico-artistico-culturale dell'Ateneo, inclusi i servizi bibliotecari	TM_05_a - Visitatori dei siti museali e culturali di Ateneo (limitatamente al MNU)
Interventi di valorizzazione del Patrimonio Artistico e Culturale di Ateneo	50.000	100.000	100.000	TM_05 Rendere i musei universitari luoghi inclusivi per la condivisione del sapere e favorire l'accesso al patrimonio storico-artistico-culturale dell'Ateneo, inclusi i servizi bibliotecari	TM_05_a - Visitatori dei siti museali e culturali di Ateneo
Universa	320.000	400.000	400.000	TM_01 Promuovere la cultura della terza missione e valorizzare la responsabilità e l'impatto sociale dell'Ateneo a livello locale nazionale e internazionale, con particolare attenzione alla vulnerabilità sociale	TM_01_b - Eventi a beneficio della cittadinanza a livello locale, nazionale e internazionale
Progetto Life long learning	150.000	150.000	150.000	TM_02 Promuovere strategie e azioni volte a diminuire la discrepanza delle competenze dei professionisti rispetto alle richieste del mercato, del territorio e del mondo della scuola	TM_02_pa a) Numero di corsi di studio che manifestano interesse b) Numero microcredenziali rilasciate al termine del percorso
Totale Ambito strategico: TERZA MISSIONE E IMPATTO SOCIALE	3.410.000	3.540.000	3.540.000		
Ambito strategico: INTERNAZIONALIZZAZIONE					
Internazionalizzazione e programmi di mobilità	4.900.000	5.395.880	5.305.880	INT_01 Rendere i corsi di studio e di dottorato ambienti di apprendimento aperti e internazionali	INT_01_d - Proporzione di laureati entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero
Supporto agli studenti e alle studentesse internazionali (visti e permessi di soggiorno)	60.000	60.000	60.000	INT_01 Rendere i corsi di studio e di dottorato ambienti di apprendimento aperti e internazionali	INT_01_pa_a: Tasso di risoluzione delle urgenze per motivi accademici
Contributo corsi di studio lingua veicolare	1.462.500	1.292.500	1.275.000	INT_01 Rendere i corsi di studio e di dottorato ambienti di apprendimento aperti e internazionali	INT_01_c - Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea, laurea magistrale e di Dottorato che hanno conseguito il titolo di studio di accesso all'estero; INT_01_pa_b: Qualità del corso di studio internazionale percepita dagli studenti rispetto alla qualità percepita dei corsi di studio non internazionali nella macroarea
Supporto amministrativo corsi di studio internazionali	840.000	710.000	700.000	INT_01 Rendere i corsi di studio e di dottorato ambienti di apprendimento aperti e internazionali	INT_01_b: Proporzione di avvii di carriera a Corsi di Studio "internazionali"; INT_01_pa_c: performance degli studenti internazionali rispetto agli studenti italiani nei medesimi corsi di studio (numero cfu conseguiti e voto medio)

POLITICHE di ATENEO	2024	2025	2026	Obiettivo strategico	Indicatore
Supporto alla diffusione delle competenze linguistiche del personale tecnico-amministrativo	50.000	50.000	50.000	INT_01 Rendere i corsi di studio e di dottorato ambienti di apprendimento aperti e internazionali	INT_01_pa_d: a) Numero di studenti e studentesse internazionali che partecipano ai corsi di italiano b) Numero di personale tecnico ed amministrativo che acquisisce una certificazione C1
Adesione in partnership a Reti europee	120.000	120.000	120.000	INT_02 Incrementare la reputazione dell'Ateneo come centro di eccellenza a livello internazionale	INT_02_pa: adesione in partnership delle reti europee per la ricerca come disposto dalle delibere del Consiglio di Amministrazione
Totale Ambito strategico: INTERNAZIONALIZZAZIONE	7.432.500	7.628.380	7.510.880		
Ambito strategico: PERSONE E RISORSE					
Contributi erogati per attività sportive/ricreative	700.000	700.000	700.000	PER_02 Potenziare i servizi per il benessere delle studentesse, degli studenti e del personale di Ateneo	PER_02_a - Numero di persone (studentesse, studenti e personale di Ateneo) che accedono ai servizi e alle iniziative di benessere e sport
Interventi a supporto del benessere degli studenti e delle studentesse e del personale tecnico ed amministrativo	580.000	580.000	580.000	PER_02 Potenziare i servizi per il benessere delle studentesse, degli studenti e del personale di Ateneo	PER_03_pa: Numero di persone (studentesse, studenti e personale di Ateneo) che hanno usufruito del servizio di assistenza psicologico
Interventi di benessere e sport a beneficio della comunità accademica	150.000	200.000	200.000	PER_02 Potenziare i servizi per il benessere delle studentesse, degli studenti e del personale di Ateneo	PER_02_a - Numero di persone (studentesse, studenti e personale di Ateneo) che accedono ai servizi e alle iniziative di benessere e sport
Formazione del personale docente e del personale tecnico-amministrativo	598.300	598.300	598.300	PER_05 Favorire la transizione digitale e promuovere le abilità digitali del personale	PER_05_a - Attività formativa sulle competenze digitali del personale tecnico amministrativo: ore procapite di formazione sulle competenze digitali fruite dal personale
Task force reclutamento docenti e PTA	400.000	400.000	400.000	PER_01 Promuovere il reclutamento e le progressioni di carriera secondo il merito al fine di supportare la realizzazione delle aspirazioni professionali delle persone e lo sviluppo dell'Ateneo	PER_01_pa: Numero di procedure di concorso gestiti nell'anno (PTA e DOCENTI)
Interventi a favore della parità di genere	120.600	120.600	120.600	PER_04 Promuovere la parità di genere ed una cultura inclusiva	PER_04_a - Incremento di professoresse ordinarie e associate
Integrazione Indennità vacanza contrattuale PTA di cui al D.L. n. 145 del 18.10.2023	2.186.000	2.186.000	2.186.000	PER_01 Promuovere il reclutamento e le progressioni di carriera secondo il merito al fine di supportare la realizzazione delle aspirazioni professionali delle persone e lo sviluppo dell'Ateneo	PER_01_pa_a: Liquidazione dell'indennità di vacanza contrattuale per tutto il personale avente diritto
Totale Ambito strategico: PERSONE E RISORSE	4.734.900	4.784.900	4.784.900		

POLITICHE di ATENEO	2024	2025	2026	Obiettivo strategico	Indicatore
Ambito strategico: SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE					
Sostenibilità ambientale	5.162.000	5.301.000	1.525.000	SOS_03 Monitorare e migliorare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse ambientali	SOS_02_pa: Indicatore di sintesi dei seguenti 4 indicatori del Piano Strategico (raggiungimento rispetto al target): SOS_02_b Produzione ed utilizzo di energia da fonti rinnovabili SOS_02_c Riduzione delle emissioni di gas serra dell'Ateneo e dell'impronta ambientale SOS_03_a Riduzione del consumo di acqua SOS_04_a Iniziative a favore della mobilità sostenibile
Totale Ambito strategico: SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE	5.162.000	5.301.000	1.525.000		
Totale POLITICHE di Ateneo	62.521.800	60.950.480	55.085.380		

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

Appendice 1 Riferimenti normativi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Allegato 2: *Indicatori strategici, target e fonti*

Allegato 3: *Obiettivi organizzativi del Direttore Generale*

Allegato 4: *Obiettivi organizzativi delle Aree dirigenziali*

Allegato 5: *Obiettivi organizzativi delle Strutture*

Allegato 6: *Mappatura dei processi a rischio corruttivo - Dipartimenti*

Allegato 7: *Obblighi di Trasparenza*

Allegato 8: *Piano di azioni positive 2024-26*