



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

# Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026-2028



## SOMMARIO

1.	INTRODUZIONE.....	7
1.	SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE.....	9
1.1.	L'Università degli studi di Padova	9
1.2.	L'Ateneo in cifre	9
2.	SEZIONE 2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	12
2.1.	Il Valore Pubblico e gli obiettivi del Piano Strategico	12
2.2.	Gli stakeholder di Ateneo	14
2.3.	La misurazione del Valore Pubblico	15
2.4.	Il sistema di pianificazione e controllo di Ateneo	16
2.5.	La Programmazione triennale MUR	18
2.6.	La Programmazione dei Dipartimenti	19
2.7.	La Performance	21
2.7.1.	La Performance organizzativa	21
2.7.2.	La Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale	22
2.7.3.	Gli Obiettivi del Direttore Generale	24
2.7.4.	Gli Obiettivi Organizzativi assegnati alle Aree dirigenziali	24
2.7.5.	Gli Obiettivi individuali dei Dirigenti	28
2.7.6.	Gli Obiettivi Organizzativi assegnati alle strutture	28
2.8.	Il Piano di Trasformazione Digitale 2024-2026: azioni previste per il 2026	29
2.9.	Pari opportunità ed equilibrio di genere	35
2.10.	Gli Obiettivi del Piano della Comunicazione	36
2.11.	Obiettivi di sostenibilità ambientale e Piano Energetico	36
2.12.	Il collegamento degli obiettivi di performance alle risorse del Bilancio di Previsione 2026-2028	45
2.13.	Trasparenza e prevenzione della corruzione come dimensioni del valore pubblico	52
2.14.	L'analisi del contesto esterno e interno. La mappatura dei processi	52
2.14.1.	Analisi del contesto esterno	52
2.14.2.	Analisi del contesto interno: struttura organizzativa, soggetti coinvolti e mappatura dei processi	54
2.15.	Valutazione del rischio	55
2.16.	Monitoraggio sugli obblighi di trasparenza e sugli obiettivi anticorruzione	55
2.17.	Misure per la prevenzione del rischio di corruzione	56
2.17.1.	Misure generali	56
2.17.2.	Misure specifiche 2026-2028 collegate con obiettivi di performance	58
2.18.	Trasparenza e protezione dei dati nel contesto PNRR	60
2.18.1.	Protezione dei dati personali	61
2.18.2.	Le nuove sfide in materia di privacy e anticorruzione legate all'uso dell'intelligenza artificiale e in materia di cybersicurezza	61
3.	SEZIONE 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	63
3.1.	Statuto, organi di governo e organizzazione	63

<b>3.2.</b>	<b>Il modello organizzativo</b>	<b>65</b>
<b>3.2.1.</b>	<b>Organizzazione dell'Amministrazione Centrale</b>	<b>65</b>
<b>3.2.2.</b>	<b>Organizzazione dei Dipartimenti</b>	<b>67</b>
<b>3.2.3.</b>	<b>Scuole, Centri e Poli di Ateneo</b>	<b>70</b>
<b>3.2.4.</b>	<b>Posizioni organizzative</b>	<b>71</b>
<b>3.3.</b>	<b>Il sistema integrato di gestione del personale basato sulle competenze</b>	<b>72</b>
<b>3.3.1.</b>	<b>Il quadro normativo nazionale: dalle direttive ministeriali al nuovo CCNL</b>	<b>72</b>
<b>3.3.2.</b>	<b>Il modello sviluppato dall'Ateneo</b>	<b>73</b>
<b>3.3.3.</b>	<b>Dalle famiglie professionali ai profili di ruolo</b>	<b>74</b>
<b>3.3.4.</b>	<b>Sviluppi futuri</b>	<b>76</b>
<b>3.4.</b>	<b>Posizionamento e reputazione nella gestione delle risorse umane</b>	<b>76</b>
<b>3.5.</b>	<b>Piano triennale dei fabbisogni del personale</b>	<b>77</b>
<b>3.5.1.</b>	<b>Contesto di riferimento</b>	<b>77</b>
<b>3.5.2.</b>	<b>Programmazione 2025-2027: Risorse mobilitabili e implementazione del Piano Triennale di Reclutamento</b>	<b>81</b>
<b>3.6.</b>	<b>Piano triennale per la formazione del personale</b>	<b>83</b>
<b>3.6.1.</b>	<b>Contesto di riferimento</b>	<b>83</b>
<b>3.6.2.</b>	<b>Linee di intervento della Formazione 2025-2027</b>	<b>84</b>
3.6.2.1	Linea di intervento 1 - Modello di gestione della formazione per competenze .....	84
3.6.2.2	Linea di intervento 2 - Potenziamento delle competenze linguistiche del personale .....	87
3.6.2.3	Linea di intervento 3 - Sviluppo delle competenze digitali e informatiche del personale .....	88
3.6.2.4	Linea di intervento 4 - Creazione di linee guida comuni per orientare i processi formativi .....	89
3.6.2.5	Linea di intervento 5 - Valorizzazione del personale docente .....	90
<b>3.6.3.</b>	<b>Formazione Obbligatoria</b>	<b>91</b>
<b>3.7.</b>	<b>Piano Organizzativo Lavoro Agile (POLA)</b>	<b>92</b>
<b>3.7.1.</b>	<b>Soggetti, processi e strumenti del lavoro a distanza</b>	<b>93</b>
<b>3.7.2.</b>	<b>Riservatezza e protezione dei dati</b>	<b>94</b>
<b>3.7.3.</b>	<b>Programma di sviluppo del lavoro agile</b>	<b>95</b>
<b>3.7.4.</b>	<b>Percorsi formativi per il personale</b>	<b>95</b>
<b>3.7.5.</b>	<b>Strumenti di rilevazione e verifica periodica. Impatti interni ed esterni</b>	<b>95</b>
<b>4.</b>	<b>SEZIONE 4 MONITORAGGIO .....</b>	<b>96</b>
<b>4.1.</b>	<b>Premessa</b>	<b>96</b>
<b>4.2.</b>	<b>Il Presidio della qualità dell'Ateneo per la didattica, la ricerca e la terza missione</b>	<b>96</b>
<b>4.3.</b>	<b>Il Nucleo di Valutazione di Ateneo</b>	<b>98</b>
<b>4.4.</b>	<b>Il Collegio dei Revisori dei conti</b>	<b>98</b>
<b>4.5.</b>	<b>Il Sistema di Controllo Interno</b>	<b>98</b>
<b>4.5.1.</b>	<b>Il Registro dei Controlli (RdC)</b>	<b>98</b>
<b>4.5.2.</b>	<b>L'Attività di antiriciclaggio in Ateneo</b>	<b>99</b>
<b>4.6.</b>	<b>Il riesame del Sistema di Governo</b>	<b>100</b>

<b>4.7.</b>	<b>Monitoraggio del ciclo della performance</b>	<b>101</b>
<b>4.8.</b>	<b>Monitoraggio del Piano Strategico</b>	<b>101</b>
<b>4.9.</b>	<b>Monitoraggio della soddisfazione degli stakeholder</b>	<b>102</b>
<b>4.10.</b>	<b>Il monitoraggio delle Politiche di Ateneo</b>	<b>103</b>

## **Appendice 1 Riferimenti normativi**

### **Allegati**

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

**Allegato 2: Indicatori strategici, target e fonti**

**Allegato 3: Obiettivi del Direttore Generale**

**Allegato 4: Obiettivi delle Aree dirigenziali**

**Allegato 5: Obiettivi delle Strutture**

**Allegato 6: Azioni Unipd correlate a linee di azione Agid - Aggiornamento 2026**

**Allegato 7: Azioni specifiche Unipd PTD - Aggiornamento 2026**

**Allegato 8: Obblighi di Trasparenza**

**Allegato 9: Piano di azioni positive 2026-28**

## **LISTA DEGLI ACRONIMI**

AC: Amministrazione Centrale	NAL: Nuovo Archivio Legnaro
ACN: Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale	NDV: Nucleo Di Valutazione
ANAC: Autorità Nazionale Anticorruzione	NIS: Network and Information Security
ANVUR: Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca	OIV: Organismo Indipendente di Valutazione
APC: Article Processing Charges	PA: Pubblica Amministrazione
API: Application Programming Interface	PAP: Piano delle Azioni Positive
AQ: Assicurazione della Qualità	PDND: Piattaforma Digitale Nazionale Dati
ARWU: Academic Ranking of World Universities	PIAO: Piano Integrato di Attività ed Organizzazione
ASPP: Addetto al Servizio di Prevenzione e Protezione	PiStraD: Piano Strategico Dipartimentale
AVA3: Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento)	PNA: Piano Nazionale Anticorruzione
BES: Bisogni Educativi Speciali	PNRR: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
BIRD: Budget Integrato per la Ricerca Dipartimentale	POLA: Piano Organizzativo Lavoro Agile
CAD: Codice dell'Amministrazione Digitale	PON: Programma Operativo Nazionale
CCA: Comitato di Controllo Interno e Audit	PQA: Presidio della Qualità dell'Ateneo
CCNL: Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro	PRO3: Programmazione Triennale
CCPQA: Comitato per il Coordinamento del Presidio della Qualità di Ateneo	PTD: Piano di Trasformazione Digitale
CdS: Corso di Studio	PTPCT: Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
CEV: Commissione di Esperti per la Valutazione	PTSR: Piano Triennale di Sviluppo della Ricerca
CLA: Centro Linguistico di Ateneo	PTSTM: Piano Triennale di Sviluppo della Terza Missione
CNSU: Consiglio Nazionale degli Studenti Universitari	QS: QS World University Rankings
COARA: Coalition for Advancing Research Assessment	RGT: Responsabile Gestione Tecnica di Dipartimento
CPDS: Commissione Paritetica Docenti-Studenti	RLS: Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza
CPQ: Commissione per il Presidio della Qualità	RPA: Robotic Process Automation
CPQD: Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica	RPCT: Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
CPQR: Commissione per il Presidio della Qualità della Ricerca	RSPP: Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione
CPQTM: Commissione per il Presidio della Qualità della Terza Missione	RTDA: Ricercatore a Tempo Determinato di tipo A
CRUI: Conferenza dei Rettori delle Università Italiane	RTDB: Ricercatore a Tempo Determinato di tipo B
CUN: Consiglio Universitario Nazionale	RTG: Responsabile Tecnico-Gestionale di Polo multifunzionale
DGUE: Documento di Gara Unico Europeo	RTT: Ricercatore Tenure Track
DSA: Disturbi Specifici dell'Apprendimento	RUP: Responsabile Unico del Procedimento
DSU: Diritto allo Studio Universitario	SCI: Sistema di Controllo Interno dell'Ateneo
FEM: Facility ed Energy Management	SD: Segretario di Dipartimento
FFO: Fondo di Finanziamento Ordinario	SMVP: Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
FMEA: Failure Mode & Effects Analysis	SOC: Security Operation Center
FMECA: Failure Mode, Effects, and Criticality Analysis	SRPSD: Scheda Riesame del Piano Strategico del Dipartimento
GAV: Gruppi per l'Accreditamento e la Valutazione	STARS: Supporting TAleNT in ReSearch@University
GDPR: General Data Protection Regulation	STEM: Science, Technology, Engineering, Mathematics
GEP: Gender Equality Plan	TEP: Tonnellata Equivalente di Petrolio
GP: Good Practice	THE: Times Higher Education World University Rankings
GRI: Global Reporting Initiative	TLC: Teaching and Learning Center
GU: Gazzetta Ufficiale	UIF: Unità di Informazione Finanziaria
HRS4R: Human Resources Strategy for Researchers	VP: Valore Pubblico
ICT: Information & Communication Technology	VQR: Valutazione della Qualità della Ricerca
IDR: Indice Di Rischio	
IEC: International Electrotechnical Commission	
IPOA: Indice di Performance Organizzativa di Ateneo	
MSCA: Marie Skłodowska-Curie Actions	
MUR: Ministero dell'Università e della Ricerca	

## INTRODUZIONE

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è il documento unico di programmazione introdotto dal decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, che è adottato annualmente dalle Pubbliche Amministrazioni con l'obiettivo di garantire la qualità e la trasparenza dell'azione amministrativa, di semplificare e migliorare la programmazione della Pubblica Amministrazione, orientandola verso la creazione di Valore Pubblico per gli stakeholder e la comunità di riferimento e promuovere la semplificazione e la reingegnerizzazione dei processi, anche in materia di diritto di accesso.

Il PIAO, di durata triennale con aggiornamento annuale, in particolare persegue due obiettivi:

- assorbire e razionalizzare la disciplina di molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni pubbliche;
- 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.

L'aspetto più innovativo del PIAO consiste proprio nel passaggio da una logica centrata sulla mera realizzazione delle attività a una basata sull'impatto dei risultati, secondo un approccio analogo a quello del PNRR.

Coerentemente con i documenti di programmazione triennale del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR), la pianificazione strategica dell'Ateneo individua quali ambiti strategici le missioni istituzionali — Ricerca, Didattica e Terza Missione e Impatto Sociale — e le missioni trasversali o abilitanti — Sostenibilità Ambientale, Internazionalizzazione e Persone e Risorse. Il PIAO rappresenta lo strumento di raccordo tra la pianificazione strategica e l'attività amministrativa e gestionale, consentendo di perseguire in modo integrato tali missioni e di tradurre gli indirizzi strategici in azioni concrete e misurabili.

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 compresi nel PIAO	Livello di integrazione	Struttura Responsabile
a) obiettivi programmatici e strategici della performance	<i>Piano Strategico di Ateneo</i>	<i>Integrato + Allegati (1-2)</i>	<i>Area Finanza e Programmazione</i>
	<i>Piani strategici dipartimentali</i>	<i>In raccordo</i>	<i>Area Controllo Strategico e Qualità e Area Finanza e Programmazione</i>
	<i>Programmazione triennale (PRO3)</i>	<i>In raccordo</i>	<i>Area Finanza e Programmazione</i>
	<i>Piano integrato della Performance</i>	<i>Integrato + Allegati (3-4-5)</i>	<i>Direzione Generale e Area Finanza e Programmazione</i>
b) 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>HRS4R (Human Resource Strategy for Researchers)</i>	<i>In raccordo</i>	<i>Area Ricerca e Rapporti con le Imprese</i>
	<i>Piano Organizzativo di Lavoro Agile</i>	<i>Integrato</i>	<i>Area Risorse Umane</i>
c) strumenti e 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 della formazione</i>	<i>Integrato</i>	
	<i>Piano Triennale di Reclutamento di personale</i>	<i>In raccordo</i>	



Contenuti del PIAO ex art. 6 DL 80/2021	Piani e strumenti compresi nel PIAO	Livello di integrazione	Struttura Responsabile
d) strumenti e 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>	<i>Integrato + Allegato 8</i>	<i>Area Affari Generali e Legali</i>
e) elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività	<i>Piano di Trasformazione Digitale</i>	<i>Integrato + Allegati (6-7)</i>	<i>Area Servizi Informatici e Telematici</i>
	<i>Piano integrato della Performance</i>	<i>Integrato + Allegati (3-4-5)</i>	<i>Direzione Generale e Area Finanza e Programmazione</i>
f) modalità e azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità <sup>1</sup>	<i>Carta degli impegni di sostenibilità</i>	<i>In raccordo</i>	<i>Area Comunicazione e Marketing</i>
	<i>Piano di Trasformazione Digitale</i>	<i>Integrato + Allegati (6-7)</i>	<i>Area Servizi Informatici e Telematici</i>
	<i>Piano di comunicazione</i>	<i>In raccordo</i>	<i>Area Comunicazione e Marketing</i>
g) modalità e azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi	<i>Gender Equality Plan</i>	<i>In raccordo</i>	<i>Area Comunicazione e Marketing</i>
	<i>Piano di Azioni Positive</i>	<i>Integrato + Allegato 9</i>	<i>Comitato Unico di Garanzia</i>

Lo strumento del PIAO estende la nozione di performance organizzativa e individuale all'insieme delle attività e degli impatti sociali generati dall'Ateneo nel suo complesso e, più in particolare, una "performance" intesa in un'accezione ampia, da misurare e valutare in termini di Valore Pubblico originato dalle attività "core" di Ricerca, Didattica e Terza Missione e Impatto sociale, sostenute dai valori abilitanti di Persone e Risorse, Sostenibilità ambientale e Internazionalizzazione.

La predisposizione del PIAO dell'Ateneo è il risultato di un percorso di programmazione condiviso e trasversale, che coinvolge in modo attivo le strutture amministrative e la governance. Il processo si fonda su un approccio integrato, volto a mettere in relazione obiettivi strategici e strumenti operativi, così da favorire una visione unitaria e coerente delle politiche di sviluppo dell'Ateneo. L'attività di elaborazione vede la collaborazione tra le diverse aree manageriali e funzionali, promuovendo un dialogo costante orientato all'allineamento delle priorità, alla razionalizzazione delle risorse e alla definizione di azioni sostenibili nel medio-lungo periodo. Un ulteriore elemento qualificante del processo è il coinvolgimento degli stakeholder, sia interni sia esterni all'Ateneo, che permette di orientare la pianificazione verso obiettivi realmente condivisi, rafforzando il legame tra l'Ateneo, la comunità universitaria e il territorio di riferimento.

La struttura del PIAO dell'Università di Padova è conforme ai principi e ai contenuti stabiliti dal decreto del 30 giugno 2022, n. 132 (pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 209 del 7 settembre 2022) e tiene conto dei riferimenti normativi riportati per completezza nell'Appendice 1.

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



## SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

### 1.1. L'Università degli studi di Padova

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

Alcuni riferimenti salienti della storia dell'Università sono consultabili nel sito web di Ateneo al link [www.unipd.it/storia](http://www.unipd.it/storia).

Tabella 1.1 - Scheda anagrafica dell'Amministrazione

Università degli Studi di Padova	
Indirizzo	Via 8 Febbraio, 2 - 35122 Padova
P.IVA	00742430283
C.F	80006480281
Sito web	<a href="http://www.unipd.it">www.unipd.it</a>
Statuto	<a href="http://www.unipd.it/statuto">www.unipd.it/statuto</a>
Contatti	<a href="mailto:amministrazione.centrale@pec.unipd.it">amministrazione.centrale@pec.unipd.it</a> ( <a href="https://www.unipd.it/pec">https://www.unipd.it/pec</a> )
RPCT	<a href="https://www.unipd.it/trasparenza/prevenzione-corrruzione">https://www.unipd.it/trasparenza/prevenzione-corrruzione</a>

### 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 1.2 - Il personale di Ateneo al 1 gennaio 2026 (stima)

	Totale	di cui %Donne
Personale docente di ruolo	2.921	38%
Assegniste/i	833	48%
Contratti di ricerca	27	48%
Dirigenti	12	33%
Personale Tecnico-Amministrativo	2.901	65%
CEL	43	78%
Tecnologi	33	55%
Operai Agricoli	5	17%
<b>Totale</b>	<b>6.775</b>	<b>51%</b>

Tabella 1.3 - Offerta formativa per l'anno accademico 2025/26

OFFERTA FORMATIVA A.A. 2025/26	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	6				4	
Ingegneria	15	1	21	15	1	
Medicina e chirurgia	41		7	2	9	1
Psicologia	6	2	12	3		
Scienze	18	2	23	16		
Scienze umane, sociali e del patrimonio culturale	12		21	2	1	
<b>TOTALE CORSI DI LAUREA</b>	<b>114</b>	<b>6</b>	<b>102</b>	<b>46</b>	<b>16</b>	<b>1</b>

OFFERTA FORMATIVA A.A. 2025/26 – CORSI POST LAUREAM	n.
Master Universitari	138
Corsi di Dottorato di Ricerca	41
Corsi di Specializzazione	65
Corsi di Perfezionamento	27
Corsi per l'Apprendimento Permanente e Aggiornamento Professionale	13
Corsi di Alta Formazione	16
<b>TOTALE CORSI POST LAUREAM</b>	<b>300</b>

Fonte: Unipd - Ufficio Pianificazione e controllo strategico e Ufficio Post lauream

Tabella 1.4 - Studenti iscritti all'a.a. 2024/25

CONSISTENZE STUDENTESCHE	a.a. 2024/25		
	n.	di cui femmine	% femmine
Iscritti ai Corsi di laurea triennale, specialistica/magistrale, a ciclo unico e vecchio ordinamento (dati ufficiali)	72.355	40.045	55,35%
Iscritti a corsi di Dottorato	2.153	982	45,61%
Iscritti a corsi di Perfezionamento	473	339	71,67%
Iscritti a Master di I livello	1.577	1086	68,86%
Iscritti a Master di II livello	1.518	920	60,61%
Iscritti a corsi di Specializzazione	2.443	1.433	58,66%
Laureati 2025 (anno solare 2025)	12.723	7.235	56,87%

Fonte: MUR (Iscritti pre-laurea), Unipd - Ufficio Pianificazione e controllo strategico (dati estratti al 22/11/2025 - dati provvisori per laureati e Scuole di Specializzazione)

Tabella 1.5 - Studenti iscritti all'a.a. 2024/25 per Scuola\*

Scuola	a.a. 2024/25		
	femmine	maschi	Totale
Agraria e Medicina Veterinaria	1.971	1.799	3.770
Economia e Scienze politiche	4.479	3.035	7.514
Giurisprudenza	3.074	1.397	4.471
Ingegneria	4.195	12.099	16.294
Medicina e Chirurgia	6.837	3.515	10.352
Psicologia	5.255	1.542	6.797
Scienze	3.900	5.439	9.339
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	10.334	3.484	13.818
<b>Totale</b>	<b>40.045</b>	<b>32.310</b>	<b>72.355</b>

\* Studenti iscritti nell'anno accademico 2024/2025 alla data del 31 luglio 2025. Sono esclusi tutti coloro che sono usciti dal sistema universitario prima di tale data per rinuncia, decesso, sospensione o altri motivi, mentre rientrano coloro che hanno conseguito il titolo purché iscritti all'anno accademico 2024/2025.

Fonte: MUR (Iscritti pre-laurea)

Tabella 1.6 - Il Budget economico dell'esercizio 2026

<b>A) PROVENTI OPERATIVI</b>			
I	PROVENTI PROPRI	293.331.773 €	30,1%
II	CONTRIBUTI	608.737.370 €	62,4%
III	PROVENTI PER ATTIVITÀ ASSISTENZIALE	0	
IV	PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	42.500.000 €	4,4%
V	ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	31.093.875 €	3,2%
VI	VARIAZIONE RIMANENZE	0	
VII	INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0	
TOTALE PROVENTI OPERATIVI (A)		975.663.018 €	100,0%
<b>B) COSTI OPERATIVI</b>			
VIII	COSTI DEL PERSONALE	466.896.195 €	47,9%
IX	COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	415.733.602 €	42,6%
X	AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	57.654.140 €	5,9%
XI	ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	4.000.000 €	0,4%
XII	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	4.288.151 €	0,4%
TOTALE COSTI OPERATIVI (B)		948.572.087 €	97,2%
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)		27.090.931 €	2,78%
PROVENTI ED ONERI FINANZIARI		- 446.524 €	-0,05%
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE		0	
PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI		0	
IMPOSTE SUL REDDITO CORRENTI, DIFFERITE ED ANTICIPATE		26.644.407 €	2,73%
RISULTATO DI ESERCIZIO A PAREGGIO		0	

Fonte: Elaborazioni su dati dell'Ufficio Bilancio Unico - Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2026 e triennale 2026-2028

## SEZIONE 2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

### SOTTOSEZIONE: VALORE PUBBLICO

#### 2.1. Il Valore Pubblico e gli obiettivi del Piano Strategico

Il Valore Pubblico, per l'Ateneo di Padova, è connesso al livello complessivo di benessere sociale, economico, ambientale e sanitario dei propri stakeholder, interni ed esterni, in un contesto 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 si basa, in particolare, sulla **capacità dell'Ateneo nel suo complesso di programmare e perseguire azioni coerenti con gli obiettivi strategici**. Questi ultimi rappresentano le priorità istituzionali che orientano le scelte della Governance nello stabilire le modalità operative attraverso cui perseguire efficacemente il loro raggiungimento.

La generazione del Valore Pubblico (Figura 2.1) è, pertanto collegata alla traduzione della Pianificazione strategica in Pianificazione operativa dell'Ateneo e dalla resa di questa nei diversi livelli di performance in quanto:

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

Per tali motivi, **l'Ateneo di Padova ha identificato come obiettivi di Valore Pubblico gli obiettivi esplicitati nel Piano Strategico 2023-2027**, dai quali discendono gli obiettivi di Pianificazione Operativa (contenuti all'interno della sezione "performance" del presente documento). 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 volta 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: 3 riferibili alle missioni istituzionali dell'Ateneo relative a Ricerca, Didattica, Terza missione e Impatto Sociale e 3 relativi alle dimensioni trasversali di Internazionalizzazione, Persone e Risorse, Sostenibilità ambientale.

Figura 2.1 - Valore Pubblico, Pianificazione, Performance e rapporto con gli stakeholder



Per ciascun ambito sono definiti obiettivi specifici, volti a orientare l'autonomia delle strutture (dipartimenti e scuole) e le politiche di Ateneo. Nella Tabella 2.1 è riportato l'elenco completo degli obiettivi dell'Ateneo, suddivisi per ognuno dei sei ambiti strategici.

Tabella 2.1 - Obiettivi strategici per Ambito

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

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

## 2.2. Gli stakeholder di Ateneo

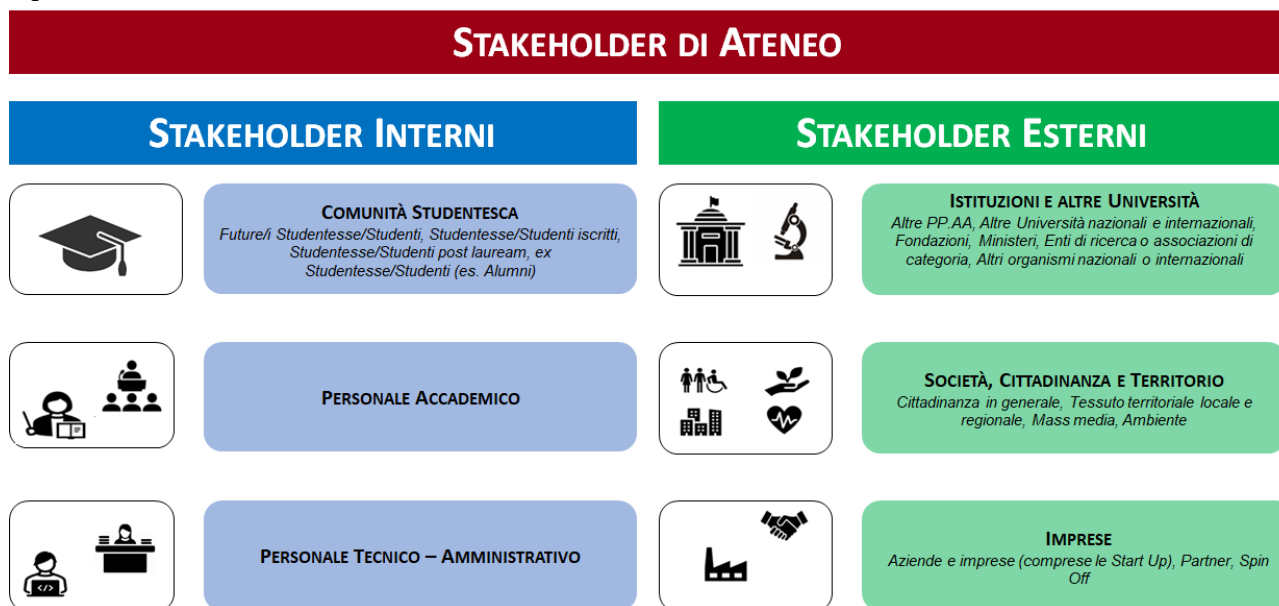
La misurazione del Valore Pubblico è strettamente connessa all'identificazione degli stakeholder. È prioritario, infatti, per ciascuna strategia, individuare i soggetti verso i quali la realizzazione di un obiettivo genera un impatto (sociale, economico, ambientale, ecc.) al fine di poterne valutare l'efficacia rispetto ad un valore di riferimento iniziale.

Si definisce stakeholder di Ateneo qualsiasi soggetto destinatario, diretto o indiretto, dell'azione dell'Università, con un interesse nei servizi offerti ed erogati, nelle politiche attuate e 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. Tale approccio è coerente con quanto previsto dalle Linee Guida n. 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche.

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

- stakeholder interni: soggetti che operano e interagiscono all'interno dell'organizzazione e che traggono beneficio dall'attuazione di una politica o del raggiungimento di un obiettivo dell'Ateneo;
- stakeholder esterni: soggetti non operanti nella comunità accademica ma che manifestano un interesse nell'attuazione di una politica o nel raggiungimento di un obiettivo da parte dell'Ateneo.

Figura 2.2 - Stakeholder di Ateneo



L'Università di Padova promuove attivamente il coinvolgimento dei propri stakeholder nei processi decisionali e valutativi, creando un modello di governance partecipativa. Comunità studentesca, docenti, personale e partner esterni contribuiscono all'elaborazione delle strategie attraverso rappresentanze negli organi di governo, commissioni e consultazioni. Parallelamente, sono coinvolti in vari processi di valutazione della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione, fornendo feedback fondamentali per il miglioramento continuo. Questo approccio inclusivo permette all'Ateneo di migliorare la qualità delle sue attività e rafforzare il legame con il territorio, promuovendo trasparenza e responsabilità verso la comunità.

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

In particolare, nell'ambito della terza missione, l'Ateneo sviluppa e implementa politiche, progetti e iniziative volte a favorire la trasmissione della conoscenza. Queste azioni producono un impatto sul piano culturale, economico ed educativo, generando benefici per le cittadine e i cittadini, nonché la società e il territorio a livello locale, regionale, nazionale e internazionale.

### 2.3. La misurazione del Valore Pubblico

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

La misurazione del Valore Pubblico nel PIAO 2026-2028 si articola su tre livelli: livello analitico (Valore Pubblico per Indicatore e Obiettivo), di Strategia (Valore Pubblico per Ambito strategico) e Impatto degli Impatti (Valore Pubblico di Ateneo).

Pertanto:

- il Valore Pubblico per Indicatore i-esimo ( $VPI_{Ind_i}$ ) è calcolato come il rapporto tra il livello osservato al tempo  $t$  del singolo indicatore rispetto al target 2027;
- Il Valore Pubblico per Obiettivo ( $VPOb$ ) corrisponde alla somma del Valore Pubblico dei singoli indicatori  $VPI_{Ind}$  che lo misurano;
- il Valore Pubblico per Ambito ( $VP_{Amb}$ ) è calcolato sommando il Valore Pubblico generato dagli obiettivi ( $VPOb$ ) che appartengono allo stesso ambito strategico;



- Il Valore Pubblico di Ateneo (VPUnipd) è ottenuto sommando il Valore Pubblico derivante dai sei ambiti (VPAmb)<sup>2</sup>.

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

Figura 2.3 - Calcolo del Valore Pubblico



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

## 2.4. Il sistema di pianificazione e controllo di Ateneo

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

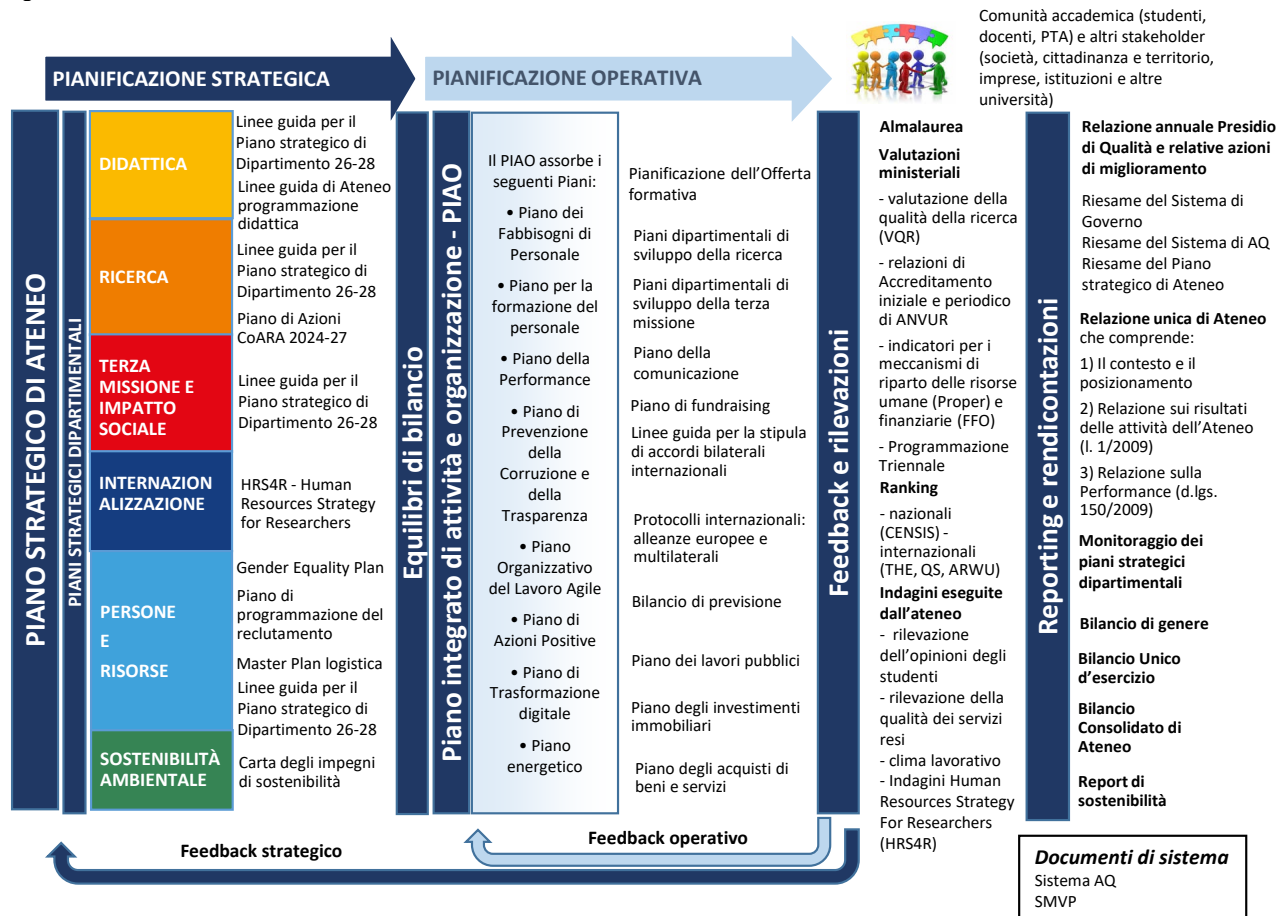
I livelli di azione su cui si declina la pianificazione sono due:

- la pianificazione strategica, definita in coerenza alle linee di programmazione triennale del MUR, si articola a livello di Ateneo e a livello delle strutture Dipartimentali, e si sviluppa 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, all'organizzazione dello sviluppo edilizio e al perseguimento della sostenibilità economica, patrimoniale e finanziaria.

Il processo di pianificazione e controllo dell'Università di Padova è illustrato schematicamente nella Figura 2.4.

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

Figura 2.4 - Il sistema di Pianificazione di Ateneo



Fonte: Unipd – Ufficio Controllo di gestione

Il punto di partenza del ciclo della performance dell'Università di Padova è il Piano Strategico, che definisce Vision, Mission e obiettivi strategici: questi sono declinati per promuovere la qualità nella ricerca, nella didattica e nell'innovazione scientifica, tecnologica e sociale nel territorio. Viene posta attenzione alla semplificazione dei processi e alla valorizzazione del patrimonio artistico-culturale, oltre che delle risorse umane e strumentali. Le persone sono al centro dei processi, dei servizi e delle attività istituzionali. Il tutto è orientato a sostenibilità e responsabilità sociale.

Il perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo avviene mediante azioni e politiche coordinate centralmente, che si pongono in sinergia e con impatto propulsivo rispetto ad obiettivi ed azioni specifici dei Dipartimenti secondo un modello di autonomia coordinata ricompreso nei piani strategici Dipartimentali. In questo modo la pianificazione strategica dei Dipartimenti risulta allineata con la strategia di Ateneo e contribuisce a raggiungere gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo, declinandoli nella realtà specifica del Dipartimento.

La declinazione operativa della pianificazione strategica viene attuata attraverso una serie di documenti dedicati allo svolgimento 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;
- strumenti come il Bilancio di previsione, il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), il Piano di fundraising e il Piano della comunicazione, il Piano degli acquisti, il Piano dei lavori pubblici, il Piano degli investimenti, i Protocolli internazionali e le linee guida per la stipula degli accordi bilaterali attengono invece all'organizzazione e alla dimensione economico-patrimoniale, finanziaria e allo sviluppo edilizio e alla sostenibilità ambientale.

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: le rilevazioni delle opinioni degli studenti e dei dottorandi, 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).

Tra i principali documenti di reporting prodotti dall'Ateneo vi sono: la Relazione Unica, il Bilancio Unico, il Bilancio Consolidato, il Bilancio di Genere e il Report di sostenibilità, la Relazione annuale del Presidio della Qualità di Ateneo.

Nel sito del [Piano strategico](#) sono riportati i link ai principali documenti di Programmazione e reporting adottati dall'Ateneo.

## 2.5. La Programmazione triennale MUR

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

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

La Programmazione triennale 2024-2026 è disciplinata dal D.M. 773/2024.

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

Si evidenzia che, in sede di Riesame del Piano Strategico 2023-2027 – anno 2025, approvato con delibera del CdA nella seduta del 21 ottobre 2025, gli indicatori ministeriali scelti dall'Ateneo nel proprio Programma sono diventati parte integrante del Piano Strategico come indicatori di obiettivi degli ambiti strategici Didattica, Internazionalizzazione e Persone e Risorse.

Nella Tabella 2.2 vengono riportati gli obiettivi, le azioni e gli indicatori scelti dall'Ateneo.

Tabella 2.2 - Il Programma triennale 2024-2026 dell'Università di Padova

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

Il programma è stato sottoposto a valutazione della commissione congiunta MUR/ANVUR. Il 5 agosto 2025, con D.M. 561/2025 il MUR ha comunicato gli esiti dei lavori di commissione:

- all'obiettivo C) è stata assegnata una valutazione di 14/15 (con conseguente finanziamento del 93% delle risorse richieste);
- all'obiettivo E) è stata assegnata una valutazione di 12/15 (con conseguente finanziamento del 80% delle risorse richieste).

I risultati saranno rendicontati annualmente in fase di redazione della Relazione Unica di Ateneo.

## 2.6. La Programmazione dei Dipartimenti

Nella primavera del 2025, i Dipartimenti hanno avviato il processo di predisposizione del proprio Piano Strategico Dipartimentale (PiStraD) 2026 – 2028, che è stato supervisionato dalle CPQ di Ateneo e dalla Governance nel corso dell'autunno 2025, prima della approvazione definitiva da parte dei Dipartimenti.

La definizione dei nuovi Piani Strategici Dipartimentali è collegata a un obiettivo di performance organizzativa assegnato trasversalmente ai Dipartimenti nel PIAO 2025-27 (SD\_6, che prevede l'approvazione in Consiglio di Dipartimento del Piano, con target 30/11/25 e soglia 31/12/25) con il coordinamento dell'Area Controllo Strategico e Qualità in collaborazione con l'Area Finanza e Programmazione. Al fine di avere una visione unitaria dei processi di programmazione, seguendo le indicazioni del modello AVA 3, ciascun Dipartimento ha elaborato un documento unico che, a partire dal Piano Triennale di Sviluppo della Ricerca (PTSR), dal Piano

Triennale di Sviluppo della Terza Missione (PTSTM) e dal Piano triennale di reclutamento del personale, ha portato a un Piano Strategico Dipartimentale avente i seguenti requisiti:

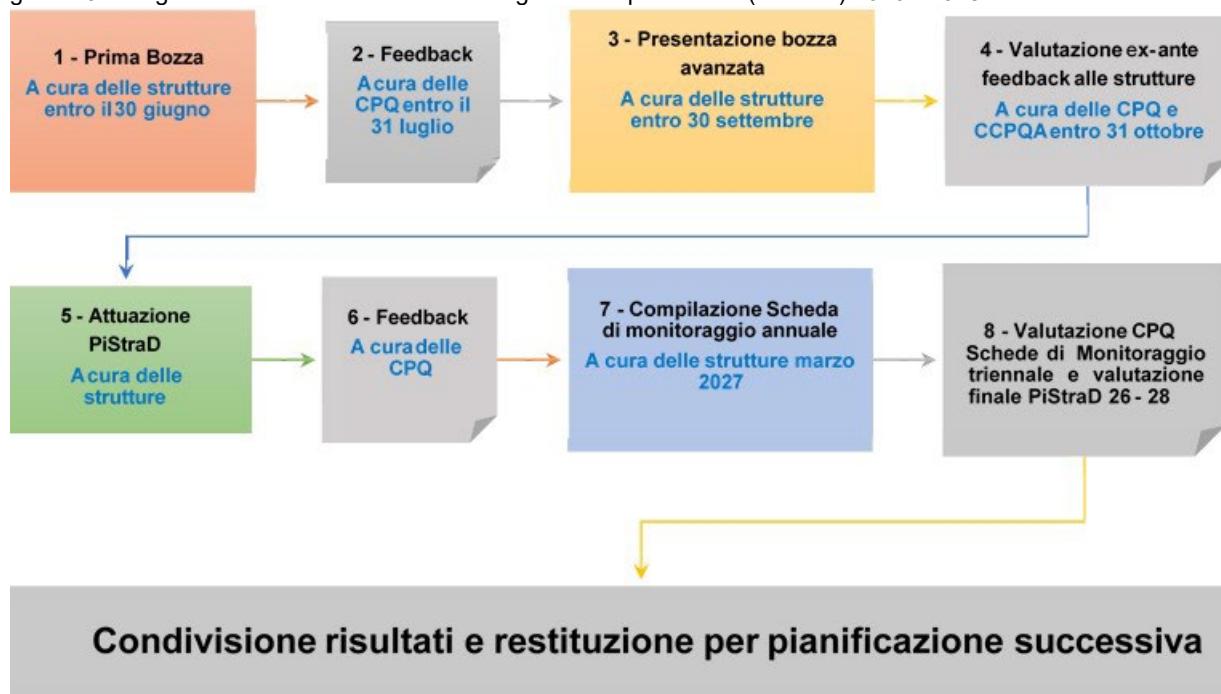
1. la valorizzazione dei piani e delle progettualità in essere;
2. il collegamento con il Piano strategico di Ateneo;
3. la predisposizione di un Piano relativo alla didattica.

I Piani sono stati articolati in due sezioni:

- la prima definisce la missione e la visione Dipartimentale e mette in evidenza l'evoluzione nei quattro ambiti di rilievo (reclutamento personale docente e tecnici di laboratorio; didattica; ricerca; valorizzazione delle conoscenze - Terza Missione);
- la seconda ha un approccio analitico e, sulla base della visione strategica, articola gli obiettivi relativi al reclutamento, alla didattica, alla ricerca, e alla valorizzazione delle conoscenze (terza missione).

Il processo delineato per la stesura, l'approvazione, il monitoraggio e la valutazione dei Piani strategici dei Dipartimenti, in coerenza con le linee di Assicurazione Qualità di Ateneo, è rappresentato nella Figura 2.5.

Figura 2.5 - Diagramma di flusso del Piano Strategico del Dipartimento (PiStraD) 2026 - 2028



La valutazione (ex ante) complessiva dei piani ad opera del CCPQA è stata effettuata con il supporto delle singole commissioni (CPQD, CPQR, CPQTM) in relazione all'ambito strategico di pertinenza e ha preso in esame sia aspetti qualitativi sia aspetti quantitativi. A seguito della valutazione, entro il mese di novembre 2025, i dipartimenti hanno elaborato la versione definitiva dei Piani Strategici.

I Piani strategici sono oggetto di monitoraggio annuale da parte del CCPQA sulla base delle analisi delle CPQ effettuate sulle schede di monitoraggio predisposte dai Dipartimenti e dei risultati raggiunti. A seguito del monitoraggio è possibile rimodulare i target ed eventualmente modificare gli obiettivi (nel rispetto delle risorse disponibili). Al termine del triennio di programmazione dei Piani Strategici, i Dipartimenti dovranno compilare:

- la terza scheda di monitoraggio annuale;
- la scheda di riesame (SRPSD - Scheda Riesame del Piano Strategico del Dipartimento).

Il riesame consiste nell'analisi degli obiettivi previsti dal Piano strategico di Dipartimento, verificando l'efficacia delle azioni e motivando eventuali scostamenti rispetto a quanto prefissato: consente pertanto di valutare la validità degli obiettivi raggiunti e, nel caso, di individuare quelli ritenuti prioritari e ancora validi per il nuovo Piano Triennale.

## SOTTOSEZIONE: LA PERFORMANCE

### 2.7. La Performance

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

Nei paragrafi successivi particolare attenzione è rivolta a:

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

#### 2.7.1. La Performance organizzativa

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

- indicatori di posizionamento strategico relativi ai risultati conseguiti nei principali ranking e ai pesi della quota premiale e della quota relativa al costo standard del Fondo di Finanziamento Ordinario;
- indicatori degli 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 2.3. Il valore dell'Indice è calcolato annualmente all'interno della Relazione Unica di Ateneo<sup>3</sup> sulla base del raggiungimento dei target indicati.

Tabella 2.3 - La Performance Organizzativa di Ateneo

Tipologia indicatore	Peso	Target 2026
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' <b>Allegato 2</b>
Qualità dei servizi	30%	Raggiungimento del target di Customer Satisfaction di Ateneo: 5 su 6

Con riferimento agli indicatori associati agli Obiettivi Strategici, nell'**Allegato 2** è riportato il target strategico di riferimento per ciascun indicatore (2026-2027). Sulla base di tali target verrà valutato il grado di raggiungimento della Performance Organizzativa di Ateneo per l'anno 2026<sup>4</sup>.

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

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

<sup>3</sup> Documento che contiene al suo interno la Relazione sulla Performance prevista dal D. Lgs. n. 150/2009.

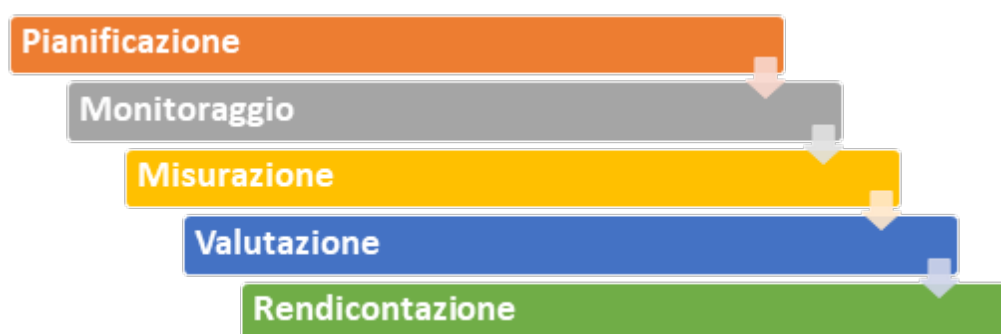
<sup>4</sup> Fino all'anno 2025, il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ai fini del Performance Organizzativa di Ateneo è calcolato in base al target di breve periodo (2023-2025).



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 2026-2028 si basa sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP). Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è lo strumento attraverso il quale le Pubbliche Amministrazioni assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di pianificazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance<sup>5</sup>, ossia del ciclo della performance organizzativa e individuale, nella prospettiva della trasparenza verso gli stakeholder interni ed esterni, del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito. Le fasi del ciclo della performance sono sinteticamente illustrate nella Figura 2.6 e si rimanda al SMVP per un eventuale approfondimento<sup>6</sup>.

Figura 2.6 - Il ciclo della Performance



### 2.7.2. La 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 articola su due distinte componenti:

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

La performance organizzativa delle strutture (ambito 1) esprime la capacità dell'unità organizzativa di:

- fornire servizi in modo efficiente ed efficace agli utenti interni ed esterni (1a);
- raggiungere gli obiettivi assegnati in fase di pianificazione (1b).

La performance individuale (ambito 2) misura, invece il contributo dato da ciascuno al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza in termini di:

- comportamenti esibiti (2b);
- eventuali obiettivi specifici individuali (2a).

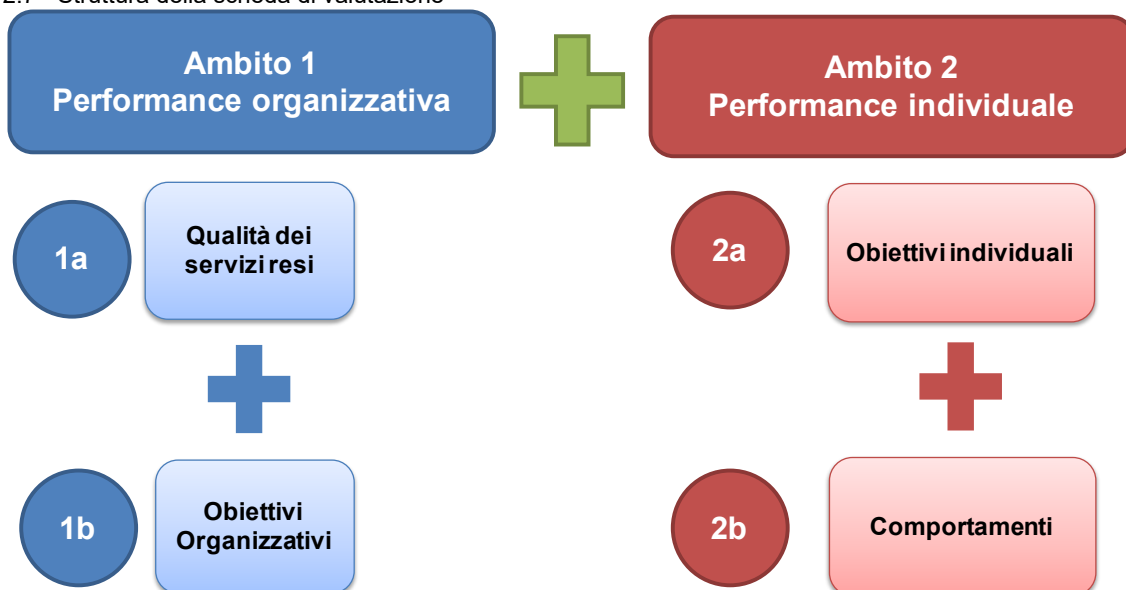
La Figura 2.7 sintetizza la struttura della scheda di valutazione: il peso attribuito a ciascuna componente varia in funzione del ruolo e del grado di responsabilità, tranne per l'ambito 1a che è pari al 30% per tutto il personale tecnico amministrativo (per approfondimenti sul sistema di pesi della scheda di valutazione si rimanda al SMVP).

<sup>5</sup> 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>.

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



Figura 2.7 - Struttura della scheda di valutazione



Il presente Piano contiene al suo interno gli obiettivi assegnati al Direttore Generale dalla Rettrice (**Allegato 3**), nonché gli obiettivi predisposti e assegnati dal Direttore Generale con riferimento a:

- obiettivi organizzativi e individuali alle Dirigenti e ai Dirigenti delle Aree dirigenziali (Ambito 1b e Ambito 2a, **Allegato 4**);
- obiettivi di natura organizzativa e trasversale alle Segretarie e ai Segretari, alle Responsabili e ai Responsabili della Gestione Tecnica di Dipartimento, ai Responsabili Tecnico-Gestionali dei Poli Multifunzionali e alle Direttrici e ai Direttori Tecnici di Scuola (Ambito 1b, **Allegato 5**).

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

Figura 2.8 - La rappresentazione degli obiettivi organizzativi assegnati secondo 2 prospettive



Fonte: Unipd – Ufficio Controllo di gestione

### 2.7.3. Gli Obiettivi del Direttore Generale

Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale sono definiti secondo gli indirizzi forniti dalla Rettrice e approvati dal Consiglio di Amministrazione. Gli obiettivi assegnati per l'anno 2026, sono delineati in coerenza con la Pianificazione Strategica e identificano i processi rilevanti nell'ambito dell'azione gestionale e amministrativa. Di seguito si fornisce un breve elenco degli obiettivi assegnati al Direttore e delle finalità perseguite:

DG1 — Performance organizzativa a livello di Ateneo: Assicurare livelli elevati di efficacia ed efficienza misurati tramite la Customer Satisfaction (GP e HD) e l'Indice sintetico di Performance Organizzativa di Ateneo (IPOA).

DG2 — Supporto al PNRR: Potenziare le infrastrutture di ricerca e i servizi alla ricerca per garantire la corretta gestione amministrativa e la piena rendicontazione dei progetti PNRR, con l'obiettivo di massimizzare la spesa rendicontata rispetto al budget previsto.

DG3 — Accreditamento Periodico: Coordinare le attività preparatorie all'accreditamento ANVUR (visita prevista marzo 2026), raccogliendo la documentazione, supportando le strutture e gestendo le giornate della Commissione per rafforzare i processi di assicurazione della qualità.

DG4 — Ottimizzazione e sviluppo strategico degli spazi e delle infrastrutture universitarie: Migliorare, adeguare e coordinare la gestione e gli standard tecnologici degli spazi di lavoro e di studio attraverso interventi edilizi (Ex Convento S. Giorgio), acquisizione di nuovi spazi presso sedi decentrate (Treviso, Chioggia), adeguamenti normativi e l'implementazione di un'infrastruttura informatica unificata con automazioni basate su AI.

DG5 — Miglioramento e Armonizzazione dei Processi di Gestione Finanziaria e adozione sistema ACCRUAL: Rafforzare l'equilibrio economico e finanziario avviando l'adozione del sistema contabile ACCRUAL e predisponendo procedure uniformi di gestione finanziaria di processi per rafforzare la trasparenza e la coerenza amministrativa come previsto dal codice di giustizia contabile.

DG6 — Strategia HRS4R e Site Visit: Promuovere l'eccellenza scientifica e la multidisciplinarietà predisponendo il Piano d'Azione HRS4R 2027–2029 per il rinnovo del sigillo HR Excellence in Research.

DG7 — Miglioramento gestione contabile: Rafforzare l'equilibrio economico-finanziario ottimizzando la gestione contabile con particolare attenzione alla tempestività dei pagamenti e al monitoraggio dei tempi di pagamento.

Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale sono esposti in dettaglio nell'**Allegato 3**

### 2.7.4. Gli Obiettivi Organizzativi assegnati alle Aree dirigenziali

Il processo di definizione degli obiettivi tra il Direttore Generale e le Dirigenti e i Dirigenti è stato supportato da un applicativo, a cura dell'Area Finanza e Programmazione, in cui le Dirigenti e i Dirigenti hanno potuto inserire le proprie proposte di obiettivi per il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026-2028. Per ciascun obiettivo viene indicato:

- una descrizione delle finalità perseguite e delle principali azioni previste;
- l'indicatore per la misurazione del raggiungimento dell'obiettivo;
- i valori target e soglia attesi per l'indicatore, accompagnati dalla baseline;
- l'eventuale condivisione con altre Strutture;
- la tipologia di budget prevista dal Bilancio di Previsione di Ateneo dedicato;
- la durata dell'obiettivo con l'indicazione dell'orizzonte temporale;
- il collegamento con il Piano Strategico;
- l'identificazione degli stakeholder principali;
- il cluster trasversale.

Gli obiettivi organizzativi assegnati alle Aree e al Centro di Ateneo per le Biblioteche si collocano all'interno di un quadro strategico che mira a rafforzare la qualità della didattica, la capacità di innovazione, la sostenibilità organizzativa e l'impatto sociale. Di seguito si evidenziano gli assi principali su cui sono focalizzati:

### **Didattica e attrattività dei corsi di studio**

Il miglioramento dell'offerta formativa e la volontà di renderla più competitiva e attraente a livello nazionale e internazionale si concretizza attraverso l'adozione di soluzioni innovative (digitalizzazione del Diploma di Specializzazione, impilabilità delle microcredenziali) e il potenziamento delle iniziative di orientamento e formazione (utilizzo dell'AI per accompagnare i laureati nel percorso di scelta del corso di Laurea Magistrale e integrazione dell'autenticazione tramite SPID e CIE per gli studenti prospect al sistema di ticketing per offrire supporto e consulenza attualmente disponibile solo per gli iscritti). L'Ateneo si prefigge di garantire agli studenti opportunità formative di alto livello e di rafforzare il proprio ruolo come polo di eccellenza.

### **Digitalizzazione e innovazione dei processi**

La transizione digitale si conferma prioritaria: informatizzazione delle procedure elettorali, migrazione dei sistemi documentali, sviluppo di piattaforme integrate, reingegnerizzazione dei processi e implementazione di soluzioni basate su AI. Queste azioni mirano a semplificare i flussi, aumentare l'efficienza e dotare il personale di competenze digitali adeguate, in linea con le sfide del PNRR e con le aspettative di una governance moderna.

### **Persone, risorse e benessere organizzativo**

Sono previsti interventi per il miglioramento del clima lavorativo, la formazione continua, la promozione di codici etici e di condotta, l'attuazione di politiche di parità di genere e inclusione, il rafforzamento del welfare e l'implementazione di nuovi servizi per il benessere. Queste azioni rispondono alla crescente attenzione verso il capitale umano, riconosciuto come risorsa strategica per la qualità dei servizi e per la reputazione dell'Ateneo.

### **Ricerca e cooperazione scientifica**

L'Ateneo intende consolidare la propria competitività internazionale e favorire la diffusione della conoscenza attraverso strumenti innovativi e collaborazioni strategiche. In particolare, si vuole rafforzare la capacità di attrazione di fondi competitivi e monitorare la gestione dei progetti PNRR e PRIN e dei Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027. Riconoscendo l'importanza crescente della Research Security a livello nazionale ed europeo, si vuole sviluppare un insieme organico di Linee Guida interne per tutelare il proprio know-how e garantire il rispetto delle normative relative ai beni e alle tecnologie a duplice uso.

### **Internazionalizzazione**

Gli obiettivi prevedono il potenziamento delle strategie di attrazione di studenti internazionali, lo sviluppo di percorsi formativi dedicati, la promozione di partnership e progetti di cooperazione internazionale, con particolare attenzione alle regioni strategiche e alle politiche di inclusione.

### **Terza missione e impatto sociale**

La valorizzazione dei musei universitari, la promozione del public engagement e lo sviluppo di iniziative di comunicazione scientifica integrata, sono azioni volte a rafforzare il legame con la società e il territorio, rendendo l'Ateneo un attore attivo nella diffusione della conoscenza e nella costruzione di reti di collaborazione.

### **Sostenibilità e infrastrutture**

Interventi di efficientamento energetico e monitoraggio delle risorse ambientali si affiancano a progetti di riqualificazione edilizia e adeguamento impiantistico, per garantire spazi sicuri, moderni e sostenibili. L'obiettivo è migliorare l'esperienza di studenti e personale, sostenendo la crescita dell'Ateneo e la sua capacità di attrazione.

Il 2026 sarà caratterizzato dalla conclusione della gestione dei Progetti PNRR dell'Ateneo portando alla rendicontazione della totalità delle risorse previste a budget. Inoltre, nel mese di marzo, è prevista la visita ANVUR della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) per l'accreditamento periodico di sede. Questo comporta l'organizzazione di una molteplicità di attività legate alla raccolta e verifica di tutta la documentazione

richiesta. A tal fine viene assegnato un obiettivo trasversale a tutte le Aree dell'Amministrazione Centrale che verrà valutato sulla base degli esiti della visita analizzati dal Comitato di Coordinamento del Presidio di Qualità di Ateneo.

In linea generale l'Ateneo, con gli obiettivi dirigenziali proposti per l'anno 2026, intende rispondere alle sfide nazionali e internazionali (PNRR, AVA3, competitività globale), garantire sostenibilità e trasparenza nella gestione delle risorse e delle infrastrutture, valorizzare la comunità accademica come motore di innovazione e inclusione, consolidando il proprio ruolo sociale e culturale e ampliando l'impatto sul territorio e sulla cittadinanza.

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

- innovazione e digitalizzazione dei processi, ricompresi nel Piano di Trasformazione Digitale (paragrafo 2.8);
- pari opportunità ed equilibrio di genere (paragrafo 2.9);
- piano di comunicazione (paragrafo 2.10)
- sostenibilità ambientale (paragrafo 2.11);
- misure per la prevenzione del rischio di corruzione e per la trasparenza (paragrafo 2.13).

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

Figura 2.9 - Distribuzione obiettivi organizzativi delle Aree Dirigenziali per ambiti strategici e cluster

		AAGL	ACOM	ACOSQ	ADISS	AES	AFIP	APAL	ARI	ARRI	ARU	ASIT	CAB	TOTALE	PESO
AMBITO STRATEGICO	Didattica	2	1	4	10	1	1	1	1	2	1	4		28	20,1%
	Ricerca			1			1			6		2	2	12	8,6%
	Terza missione e impatto sociale	1	6		1			1		3		2	3	17	12,2%
	Internazionalizzazione			1					7	1		1		10	7,2%
	Persone e Risorse	10	5		1	13	7	8	1	2	9	7	4	67	48,2%
	Sostenibilità ambientale		1					4						5	3,6%
	Totale	13	13	6	12	14	9	14	9	14	10	16	9	139	100%
CLUSTER	PNRR						1			1				2	1,4%
	Sviluppo	2	8	2	4	12		10	6	6	3	4	1	58	41,7%
	AVA	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1		12	8,6%
	Digitalizzazione	2		2	6			1		2	1	8	3	25	18,0%
	Semplificazione	3					1	1	1			1		7	5,0%
	Compliance	4					4			2	3			13	9,4%
	Altro	1	4		1	1	2	1	1	2	2	2	5	22	15,8%
	Totale	13	13	6	12	14	9	14	9	14	10	16	9	139	100%

Fonte: Unipd – Ufficio Controllo di gestione

Grafico 2.1 - Classificazione degli obiettivi organizzativi per ambito strategico e cluster



Grafico 2.2 - Rappresentazione dei pesi degli obiettivi organizzativi per Area e cluster

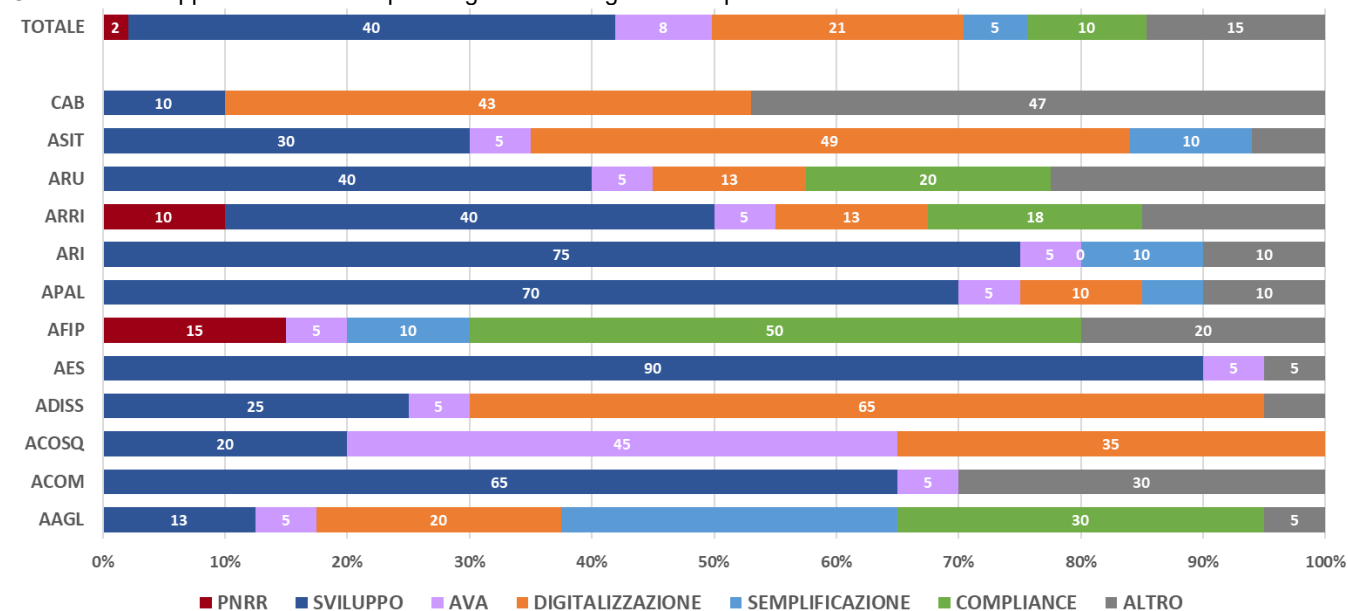
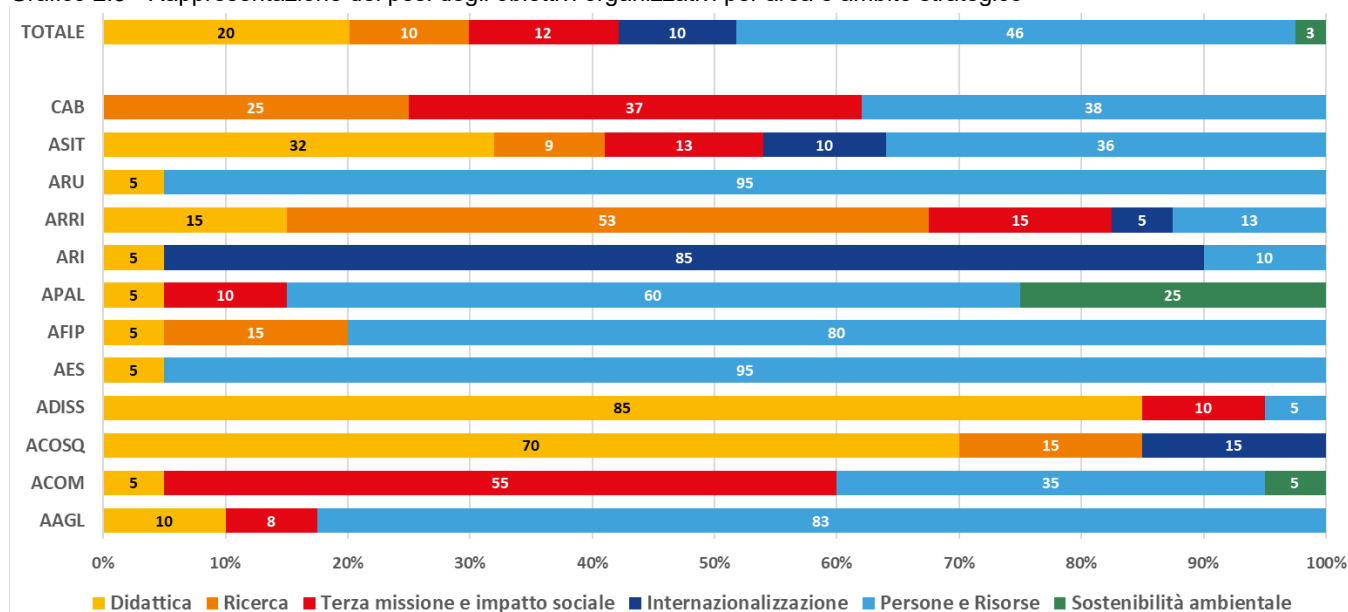


Grafico 2.3 - Rappresentazione dei pesi degli obiettivi organizzativi per area e ambito strategico



### 2.7.5. Gli Obiettivi individuali dei Dirigenti

Vengono inoltre assegnati due obiettivi di natura individuale ai Dirigenti, ricompresi nell'ambito 2a della scheda di pianificazione. I due obiettivi riguardano:

- i tempi di pagamento: l'Ateneo si impegna a ottimizzare la gestione contabile, sulla base di quanto previsto dalla Legge n. 41 del 21 aprile 2023 sulla riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni. Questo obiettivo vede il coinvolgimento di tutte le strutture di Ateneo e non solo le Aree dirigenziali;
- la formazione del personale: promuovere e assicurare la partecipazione attiva dei collaboratori a iniziative formative funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e organizzativi costituisce uno specifico obiettivo di performance individuale, come previsto dalla nuova Direttiva del 14 gennaio 2025 in materia di formazione e valorizzazione del capitale umano del Ministro per la Pubblica Amministrazione. La Direttiva, che si inserisce nel solco dei precedenti atti di indirizzo sul rafforzamento delle competenze (23 marzo 2023) e sulla misurazione e valutazione della performance (28 novembre 2023), stabilisce che è compito dei dirigenti promuovere percorsi per l'accrescimento delle competenze del capitale umano.

Gli obiettivi individuali sono riportanti, assieme a quelli organizzativi, nell'**Allegato 4**.

### 2.7.6. Gli Obiettivi Organizzativi assegnati alle strutture

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

Le strutture si trovano a fronteggiare sfide comuni alle Aree dirigenziali. Tra queste, spiccano la gestione dei progetti PNRR, l'impegno per garantire pagamenti tempestivi in conformità con le direttive ministeriali, la promozione di attività formative per i collaboratori e l'aggiornamento dei siti web dei dipartimenti.

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

In aggiunta, è richiesto di promuovere e assicurare la partecipazione attiva dei collaboratori a iniziative formative funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e organizzativi della struttura in recepimento alla Direttiva del 14 gennaio 2025 in materia di formazione e valorizzazione del capitale umano del Ministro per la Pubblica Amministrazione.

Ulteriore obiettivo è l'analisi e la proposta di soluzioni organizzative, gestionali e tecniche di processi, ai fini di una loro semplificazione, anche tramite la realizzazione di incontri trasversali e focus group con gli attori interessati, focalizzandosi su processi afferenti l'Area Edilizia e Sicurezza, l'Area Patrimonio, Approvvigionamenti e Logistica e l'Area Affari Generali e Legali e la gestione dei magazzini.

Infine, le strutture che svolgono attività tecniche specialistiche e di laboratorio saranno impegnate nell'individuazione di proposte condivise per la gestione di processi in tema di sicurezza sui luoghi di lavoro e manutenzioni degli spazi/attrezzature e alla successiva condivisione di best practice.

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

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

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

Il Piano di Trasformazione Digitale (PTD) 2024-2026, approvato a luglio 2024, permette di delineare le direttrici di trasformazione digitale a supporto delle strategie dell'Università, definendone obiettivi, azioni ed evoluzioni.

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

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

- Gestione coordinata centralmente delle infrastrutture, servizi e risorse strategiche in ambito ICT;
- Armonizzazione dei servizi di supporto e di assistenza agli utenti;
- Trasformazione digitale dei processi, per ampliare i servizi digitali e i processi tramite ridisegno e standardizzazione degli stessi;
- Adozione dell'OPEN ICT ed uso di standard di interoperabilità, con utilizzo di soluzioni basate su prodotti open source e servizi di integrazione di nuova generazione (API ed eServices), favorendo il riuso delle soluzioni o l'implementazione di soluzioni SaaS certificate;
- Spinta all'innovazione, tramite l'adozione di tecnologie emergenti (ad es. RPA, AI, etc.) nei diversi contesti oggetto di trasformazione digitale;
- Migrazione al cloud e consolidamento delle infrastrutture ICT a supporto della ricerca;
- Rafforzamento della sicurezza informatica, tramite l'implementazione di processi, procedure e soluzioni per elevare la sicurezza delle informazioni e la protezione dei dati.

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

Il PTD, oltre ad essere pubblicato sul sito di Ateneo al link <https://www.unipd.it/piano-trasformazione-digitale> e diffuso tramite i canali sociali istituzionali, è stato presentato e condiviso con i Direttori di Dipartimento e i Responsabili delle strutture di Ateneo in più occasioni nel corso del 2024 e si è provveduto ad informare tutto il personale di Unipd tramite newsletter, lanciando anche un sondaggio per raccogliere eventuali suggerimenti o contributi utili alle revisioni successive del documento.

Per il successivo aggiornamento 2025 è stato attivato un processo di "demand management" rivolto alle Aree dell'AC, agli Uffici in staff alla Direzione Generale, al CAB e al CAM, attraverso apposito template, aggiornando lo stato di avanzamento/completamento ed eventualmente il target temporale delle progettualità. Con il medesimo processo di raccolta sono state censite le nuove progettualità e gli obiettivi del PIAO riferiti alle diverse Aree, connessi ad interventi ICT e a processi di trasformazione/transizione digitale. Tale attività di demand management è stata allargata successivamente anche ai Dipartimenti di Ateneo, come già anticipato in fase di stesura del PTD.

Per l'aggiornamento previsto per il PIAO 2026-2028 l'attività si è focalizzata su:

- verifica delle linee di azione AgID, anche a seguito dell'aggiornamento del piano triennale AgID 2024-2026 pubblicato il 22/10/2025;
- verifica dello stato degli interventi connessi ad AgID e alle progettualità avviate negli scorsi anni a seguito della fase di demand management e Obiettivi PIAO;



- definizione degli interventi previsti per il 2026 connessi alle linee di Azione AgID, agli obiettivi PIAO e agli interventi connessi al demand management presso le strutture di Ateneo, in linea con il Piano Strategico di Ateneo.

Nella tabella seguente viene evidenziato lo stato di attuazione delle diverse linee di Azione previste da AgID, aggiornata a seguito dell'Aggiornamento intercorso del Piano.

Tabella 2.4 - Stato di attuazione delle diverse linee di Azione previste da AgID

Componenti del piano triennale AgID	Linea d'azione conclusa con successo	Linea d'azione in corso	Linea d'azione pianificata	Linea d'azione in attesa di sblocco da altre istituzioni	Linea d'azione al momento non di competenza dell'Ateneo	Totale
Organizzazione e gestione del cambiamento	1	5		1	5	12
Il procurement per la trasformazione digitale	2	2			4	8
Servizi	7	2	1	3	5	18
Piattaforme	5	1			12	18
Dati e Intelligenza Artificiale	1	8		6	12	27
Infrastrutture	4	3			3	10
Sicurezza informatica	1	12		9		22
<b>Totale</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>41</b>	<b>115</b>

Fonte: Unipd – Area Servizi Informatici e Telematici

Come si evince, rispetto ai quadri sinottici 2024 e 2025, riportati nei piani precedenti, le azioni rivolte ad enti quali Unipd sono variate nel tempo: 79 (2024), 80 (2025) e 74 (2026). Confrontando la rilevazione di luglio 2024 (pag. 44 del PTD 2024-2026) e il monitoraggio di inizio 2025, si evidenzia come le azioni di riferimento stiano procedendo in sede di implementazione dei diversi progetti ICT dell'Ateneo.

Tabella 2.5 - Stato avanzamento delle diverse linee di Azione previste da AgID

	Numero Linee d'Azione 2025 rivolte ad enti quali Unipd	% PTD aggiornamento 2026* (rispetto alle 87 Linee d'Azione rivolte ad enti quali Unipd)	% PTD aggiornamento 2025 (rispetto alle 80 Linee d'Azione rivolte ad enti quali Unipd)	% PTD dato 2024 (rispetto alle 79 Linee d'Azione rivolte ad enti quali Unipd)
Linee d'azione concluse con successo	21	28,4%	17,5%	11%
Linee d'azione in corso	33	44,6%	51,25%	38%
Linee d'azione pianificate	1	1,3%	5%	24%
Linee d'azione in attesa di sblocco da altre istituzioni	19	25,7%	26,25%	27%

\* aggiornamento al 12/12/2025

Fonte: Unipd – Area Servizi Informatici e Telematici

Allo stato attuale le azioni concluse con successo e in corso corrispondono al 73% delle azioni previste, mentre le azioni restanti riguardano principalmente azioni per cui si è in attesa di circolari, linee guida e piattaforme software predisposte dagli enti preposti.

Nello specifico relativamente agli adempimenti AgID, nel corso del 2025 le principali attività hanno riguardato:

- l'aggiornamento del Piano di Trasformazione Digitale, in sede di approvazione del PIAO 2025-2027 (Piano Integrato Attività e Organizzazione);
- l'indicazione dello stato di attuazione degli interventi connessi al Piano di Trasformazione Digitale in sede di Relazione annuale;
- a seguito dell'adesione alla Community "Laboratorio Modelli organizzativi/operativi dell'Ufficio per la Transizione al Digitale" all'interno della piattaforma ReTeDigitale, l'Ateneo è stato coinvolto con un

- intervento a un evento AgID organizzato presso il ForumPA 2025 dal titolo “I Responsabili e gli Uffici per la Transizione al Digitale: persone, tecnologie e relazioni: Esperienze dai Laboratori AgID”;
- la prosecuzione delle attività di formazione del personale attraverso i corsi disponibili sulla piattaforma Syllabus;
  - il rilascio di 9 API per alimentare la Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND), avviate in produzione ed oggetto di approvazione di specifico finanziamento nell’ambito delle iniziative PNRR connesse;
  - le attività propedeutiche alla realizzazione del nuovo Portale WEB di Ateneo, che verrà ospitato in cloud certificato ACN, e l’aggiornamento delle dichiarazioni di accessibilità del Sito WEB e delle APP di Ateneo;
  - l’attivazione dei primi 15 servizi gestiti tramite APP IO e la presentazione nell’ambito di una nuova progettualità PNRR di ulteriori servizi da aggiungere al catalogo APP IO;
  - la definizione dei dataset oggetto di pubblicazione e la predisposizione di un portale “Open Data” che vedrà l’avvio a regime nel primo semestre 2026;
  - l’avvio di nuovi applicativi avendo presente il principio “Cloud First”;
  - la prosecuzione delle attività di implementazione di un nuovo framework Open Source in cloud per lo sviluppo dei nuovi applicativi di Ateneo;
  - la prosecuzione di attività connesse alla Sicurezza Informatica, quali:
    - la definizione delle politiche di gestione dei rischi;
    - lo svolgimento degli adempimenti previsti dalla NIS 2 entro le scadenze previste;
    - essere parte attiva in gruppi di lavoro in collaborazione con il MUR ed altri Atenei pilota per la definizione di procedure comuni al sistema universitario in ambito sicurezza informatica;
    - l’organizzazione, in accordo con altri Atenei nell’ambito di un’iniziativa CodAU, di un percorso di formazione rivolto agli Organi Direttivi che si svolgerà tra dicembre 2025 e marzo 2026; il percorso sarà gestito da Cyber 4.0, centro di competenza nazionale in ambito Cybersecurity e soggetto attuatore PNRR;
    - le attività propedeutiche all’attivazione di una piattaforma per la formazione on-line al fine di realizzare un programma di Cyber Security Awareness per il personale Tecnico Amministrativo dell’Ateneo di Padova, piattaforma che verrà avviata nei primi mesi del 2026.

Nell’**Allegato 6** “Azioni Unipd correlate a linee di azione Agid - Aggiornamento 2026” viene riportato, per ciascun capitolo di riferimento di AgID, il dettaglio delle singole linee di azione, con evidenza dello stato di realizzazione, correlando le singole progettualità, ove applicabile, alle Strategie ICT del PTD, agli obiettivi del Piano Strategico e agli obiettivi del PIAO 2026-2028.

Le principali attività connesse alle linee di azione AgID per il 2026 riguardano:

- l’istituzione presso ASIT di una sezione incaricata alla “Trasformazione Digitale”;
- la prosecuzione delle attività di formazione al personale relativamente alle competenze digitali;
- la prosecuzione dell’attività di digitalizzazione del processo di e-procurement nelle diverse fasi;
- l’attivazione di ulteriori servizi dell’APP IO;
- il rilascio del nuovo Portale di Ateneo pienamente aderente agli standard di accessibilità previsti;
- la pubblicazione di dataset aperti sulla piattaforma nazionale dati.gov.it;
- la prosecuzione di interventi coerenti al principio Cloud First tramite l’acquisizione di soluzioni SaaS certificate ACN o tramite l’implementazione di soluzioni open source in ambiente cloud certificato ACN, qualora sviluppate ad hoc;
- l’ulteriore definizione di linee guida in materia di utilizzo dell’AI per la Comunità Accademica e l’attivazione di nuova progettualità in ambito AI;
- la prosecuzione di attività connesse alla sicurezza informatica, con l’obiettivo di ottenere la certificazione ISO 27001:2022 “Sicurezza delle informazioni” per i servizi erogati da ASIT, soddisfare gli adempimenti previsti in tema di sicurezza informatica dalla Direttiva NIS 2 e attivare un Security Operation Center (SOC).

Analogamente sono state aggiornate le azioni specifiche Unipd non direttamente connesse a linee di azione AgID: nell'**Allegato 7** "Azioni specifiche Unipd PTD - Aggiornamento 2026" sono riportati nella prima parte gli interventi completati nel 2025 e nella seconda parte le progettualità previste nel 2026 con evidenza delle Strategie ICT di riferimento, gli obiettivi del Piano Strategico connessi e, ove applicabile, il riferimento agli obiettivi del PIAO 2026-2028.

Relativamente agli indicatori di riferimento esplicitati nel PTD 2024-2026 (pag. 47 e 48 del PTD) viene di seguito riportato un aggiornamento delle attività in corso e dei risultati raggiunti ad oggi:

Tabella 2.6 - Attività relative al Piano di trasformazione digitale 2024-2026

STRATEGIA ICT	INDICATORE	BASELINE	TARGET	L.A. AGID	Aggiornamento 2026*
CENTRALIZZAZIONE CALIBRATA	Messa in atto aderenza organizzativa di ASIT	Attuale organizzazione	Aderenza organizzativa di ASIT alle indicazioni AgID e AVA3 con istituzione di una sezione specifica relativa all'"Ufficio di Trasformazione Digitale" entro il 31/03/2025	CAP1.PA.01 CAP.PA.02 CAP.PA.03	È in corso un processo più ampio di revisione organizzativa di ASIT con previsione di messa in atto entro il primo trimestre 2026
	Attivazione di un NOC per i principali servizi di Ateneo	NOC attivato per alcuni servizi di ASIT dal 1/04/2024	Attivazione a regime entro il 31/12/2025	CAP6.PA.07	NOC attivato a regime per i servizi gestiti da ASIT
	Nr. porte di rete aggiuntive gestite da ASIT		10.000 porte di rete aggiuntive al 31/12/2026	CAP6.PA.07 CAP6.PA.11	Nel corso del 2024 è stata effettuata adesione CONSIP per un intervento uniforme su 14 edifici e oltre 13.000 punti rete. L'attività è stata completata presso la sede di Vicenza, mentre è tuttora in corso presso altre strutture quali Palazzo Bo, Edifici di Psicologia, Edifici di Agripolis, Complesso Vallisneri, Istituti Scienze Chimiche, Statistica-Santa Caterina, Paolotti e Palazzo Wollemborg.
ARMONIZZAZIONE SERVIZI DI SUPPORTO	Aule ammodernate dal punto di vista multimediale		150 al 31/12/2026	linea specifica Ateneo (DID_07)	È in corso la procedura di gara per la gestione di un nuovo accordo quadro Audio-Video per i sistemi multimediali che consentirà interventi in diverse aule di Ateneo. Nelle more dell'espletamento della suddetta procedura, sono stati finanziati interventi presso diverse strutture dell'Ateneo con standard comuni definiti a livello di Ateneo. Nel corso del 2025, inoltre, è stato attivato il nuovo HUB di Ingegneria con 14 aule didattiche e 2 aule informatiche con tecnologie multimediali di ultima generazione.

STRATEGIA ICT	INDICATORE	BASELINE	TARGET	L.A. AGID	Aggiornamento 2026*
	Laboratori informatici gestiti secondo policy di Ateneo		100%	linea specifica Ateneo (DID_07)	Nel corso del 2025, a seguito dell'attivazione dell'Aula Taliercio nel nuovo Hub dell'innovazione, sono state presentate nell'incontro periodico con i referenti informatici di Ateneo, a giugno 2025, le policy organizzative e tecniche da estendere presso tutti i lab. informatici di Ateneo.
	Aule didattiche e spazi di studio coperti con WIFI	85%	100%	linea specifica Ateneo (DID_07)	Target raggiunto. In corso di miglioramento la connettività WIFI di alcune aule
TRASFORMAZIONE DIGITALE DEI PROCESSI	Nr. API gestite tramite PDND		9 al 31/12/2024 target anni successivi da definire in base alla disponibilità di API tramite PDND	CAP3.PA.01 CAP3.PA.02 CAP3.PA.03 CAP3.PA.06 CAP4.PA.19	I target degli anni successivi sono in fase di definizione. Nel corso del 2025 sono state collaudate ed attivate le 9 API previste dal bando relativo alla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND). In base alle nuove disponibilità di API verrà definito un nuovo piano di implementazione
OPEN ICT	Adozione del framework di sviluppo messo a disposizione da ASIT per le strutture		100% di strutture che hanno a disposizione il framework al 31/12/2026	CAP6.PA.04	Rilascio del framework. Organizzazione eventi di presentazione al personale ASIT e al CORE-IT. Presentazione del framework ai fornitori di servizi. Le nuove applicazioni sviluppate nel 2025 sono state realizzate con questo framework.
INNOVAZIONE	Adozione di circolari sul tema AI in Ateneo		31/12/2025	CAP5.PA.21 CAP5.PA.22	A settembre sono state approvate dal Senato Accademico le "Politiche di indirizzo dell'Ateneo di Padova per un uso responsabile della GenAI nella didattica e nella ricerca". Sono previste nel corso del 2026 ulteriori linee guida sul tema AI generativa a supporto dei processi gestionali e per la Ricerca.
	Nr progetti gestiti con AI		15 nel triennio	CAP5.PA.23 CAP5.PA.24	Progetti 2024: Lucrez-IA (3 modalità); Piattaforma AI integrata ai sistemi multimediali d'Aula per la trascrizione delle lezioni; Progetti 2025: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ulteriori evoluzioni di Lucrezia;</li> <li>- Chatbot integrato al software di ticketing OTRS (helpy);</li> <li>- assistente virtuale/chatbot intranet ARU;</li> <li>- Sistema contapersone presso 10 aule;</li> <li>- In corso: soluzione per traduzione automatica contenuti del nuovo portale;</li> </ul>

STRATEGIA ICT	INDICATORE	BASELINE	TARGET	L.A. AGID	Aggiornamento 2026*
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- In corso: soluzione di chatbot per il nuovo portale;</li> <li>- in corso: soluzione per simulazione colloqui del Career Service.</li> </ul> <p>Nel 2026 è previsto l'avvio a regime delle soluzioni attualmente in fase di realizzazione, e l'implementazione di nuovi applicativi integrati all'AI come descritto negli allegati a supporto.</p>
CLOUD E CONSOLIDAMENTO INFRASTRUTTURE	ATTIVAZIONE INFRASTRUTTURA HPC PER ATENEO		31/12/2026	CAP6.PA.03	È stato attivato un primo nucleo HPC nel corso del 2024 e 2025, denominato UPSCALE. Si prevede l'ampliamento e l'estensione dell'utilizzo nell'ambito del progetto regionale CONVECS, le cui gare di ampliamenti sono in corso, così come le attività organizzative a supporto. Allo stato attuale i ricercatori che utilizzano tale infrastruttura sono oltre 130.
	APPLICATIVI DI ATENEO (non correlati a progetti di ricerca) DI NUOVA INTRODUZIONE ATTIVATI IN CLOUD nel biennio 2025-2026		100%	CAP6.PA.03 CAP6.PA.04	All'interno della piattaforma AWS EC2 sono stati attivati applicativi il cui ciclo di vita è gestito con CI/CD. Le procedure automatizzate si occupano dell'aggiornamento continuo degli ambienti di produzione e staging. I sorgenti degli applicativi sono pubblicati nel repository GitHub di ASIT (PiattaformeApplicativi). Ad oggi sono presenti 71 applicativi in fase di sviluppo o di manutenzione.
SICUREZZA INFORMATICA	Ottenimento certificazione ISO27001 sicurezza delle informazioni per i servizi gestiti da ASIT	non presente	31/12/2025	CAP7.PA.01 CAP7.PA.02 CAP7.PA.03 CAP7.PA.04 CAP7.PA.06 CAP7.PA.07 CAP7.PA.08 CAP7.PA.09 CAP7.PA.10 CAP7.PA.11 CAP7.PA.12 CAP7.PA.13 CAP7.PA.14 CAP7.PA.15 CAP7.PA.16 CAP7.PA.17 CAP7.PA.18 CAP7.PA.19 CAP7.PA.20	<p>È stata effettuata la mappatura dei processi di ASIT e sono state completate specifiche interviste con i responsabili delle Unità Organizzative per approfondire l'assetto aziendale. Sono inoltre stati redatti documenti di analisi del contesto, della Security Posture aziendale e proposte di politiche di gestione del rischio, nonché dell'impianto documentale del Sistema di Gestione della Sicurezza delle Informazioni.</p> <p>Nel corso del 2026 si proseguirà con lo sviluppo delle politiche e procedure operative previste dalla ISO27001 e contestualmente con gli adempimenti previsti dalla direttiva NIS2.</p>

\* aggiornamento al 12/12/2025

Fonte: Unipd – Area Servizi Informatici e Telematici

## 2.9. Pari opportunità ed equilibrio di genere

L'Università degli Studi di Padova, seguendo le normative internazionali e nazionali, ha dimostrato nel corso degli anni una crescente attenzione alle tematiche inerenti le pari opportunità e l'equilibrio di genere, attraverso una sempre più attenta pianificazione e un costante monitoraggio delle politiche che riguardano questi ambiti, anche mediante un continuo aggiornamento dei documenti ad esse relativi, quali il Gender Equality Plan (GEP), il Bilancio di Genere e il Piano delle Azioni Positive (PAP 2026-2028- **Allegato 9**).

In particolare, il Piano delle Azioni Positive, che ha durata triennale con aggiornamento annuale, si articola in 4 aree prioritarie di intervento all'interno delle quali vengono declinati 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 linea con i documenti sopracitati e 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 (**Allegato 4**).

In particolare si segnala:

- il Progetto UniRe (Università Responsabile), di durata biennale, approvato a marzo 2024 dagli Organi di Ateneo, prevede diverse linee di azione, tra le quali un'azione capillare di formazione della comunità universitaria, cittadinanza e scuole secondarie e una campagna di raccolta fondi a supporto della ricerca sui temi della parità e delle discriminazioni di genere e sugli impatti della violenza (ACOM\_8);
- attraverso il progetto UniPadova Inclusiva si intende supportare il personale con disabilità durante tutto l'arco della vita lavorativa, con la progettazione di percorsi di inclusione, benessere e valorizzazione (ACOM\_9). In particolare, si vogliono mappare i bisogni del personale con disabilità e valutare la tipologia di interventi idonei ad ogni singolo contesto, avviando progetti individuali di valorizzazione lavorativa anche grazie allo sportello di ascolto UniRe, attivato nel 2024, che permette di raccogliere le esigenze espresse dagli utenti relativamente agli strumenti di supporto di cui necessitano (interpretariato LIS, software per la trascrizione in occasione di convegni-eventi-riunioni, strumenti di job analysis e assessment, etc.).
- per quanto riguarda la dimensione internazionale della responsabilità sociale l'Ateneo ha progressivamente strutturato i servizi di supporto per studenti e studiosi a rischio, sia sul piano logistico-organizzativo, sia su quello informativo e formativo, per facilitarne l'avvio dei percorsi di studio e ricerca e l'accesso alle opportunità accademiche con due obiettivi di performance:
  - il primo è il progetto PhD@Risk (ADISS\_7) che ha l'obiettivo di sostenere giovani ricercatori e ricercatrici provenienti da Paesi o contesti a rischio (per instabilità politica, conflitti, crisi ambientali o violazioni dei diritti umani) offrendo loro l'opportunità di intraprendere un percorso di dottorato presso l'Università di Padova. Attraverso l'attivazione di tre borse di dottorato dedicate, si vuole promuovere la libertà accademica e il diritto allo studio, rafforzare il ruolo dell'Ateneo di Padova come "Università rifugio" e attore globale per la ricerca responsabile e favorire lo sviluppo sostenibile e il capacity building nei Paesi di origine dei borsisti. L'assegnazione della borsa triennale di dottorato prevede la copertura integrale (borsa, tasse, alloggio, supporto linguistico e di integrazione) oltre ad una Mentorship personalizzata (ogni dottorando sarà seguito da un tutor accademico e da un referente per l'inclusione).
  - il secondo consiste nello strutturare i rapporti con il territorio per supportare la protezione di studenti e studiosi a rischio (ARI\_8): l'attenzione si è quindi concentrata sul rafforzamento dei meccanismi di protezione e inclusione, con particolare riferimento alle risorse economiche, all'accesso all'abitazione e al supporto psicologico. L'accoglienza di studentesse provenienti da contesti di conflitto ha inoltre richiesto risposte rapide a bisogni essenziali non coperti dai servizi centrali, per cui è risultato fondamentale il coinvolgimento di enti del terzo settore



attraverso la creazione o il rafforzamento di collaborazioni strutturate con soggetti locali competenti che si occupano di migranti e/o richiedenti asilo.

## 2.10. Gli Obiettivi del Piano della Comunicazione

La comunicazione istituzionale rappresenta una leva strategica fondamentale per rafforzare la rilevanza, il prestigio e la riconoscibilità dell'Università di Padova su scala internazionale, valorizzando le diversità, la sostenibilità e l'integrazione tra differenti saperi.

Il Piano di comunicazione 2025–2027 punta ad accelerare le azioni volte a rafforzare l'identità e la reputazione dell'Ateneo come centro di eccellenza nel contesto nazionale e globale. In questa prospettiva è stata introdotta una nuova identità visiva, modernizzando la comunicazione per renderla più efficace e immediatamente riconoscibile.

Il Piano di Comunicazione 2025-2027 definisce gli obiettivi del triennio, tra i quali è previsto il lancio del nuovo sito istituzionale, nella primavera del 2026 (a tale attività è collegato l'obiettivo condiviso ACOM\_1; ARRI\_13; ASIT\_5).

È inoltre prevista una revisione del marchio e della *brand architecture*, con l'integrazione del sigillo dell'Università di Padova a supporto della comunicazione (ACOM\_3). Tale scelta garantisce la piena leggibilità del logo in qualunque contesto e dispositivo digitale e, al contempo, conserva l'identità comunicativa dell'Ateneo.

Tra gli elementi innovativi del Piano figurano un rafforzamento degli strumenti di comunicazione interna e un approfondimento dedicato alle strategie digitali e alle infrastrutture informatiche di supporto alla comunicazione. Il Piano riserva, inoltre, attenzione agli interventi in tema di responsabilità digitale e gestione dei dati, dando conto delle Policy adottate in diversi ambiti (ad esempio, "Politiche di indirizzo dell'Ateneo di Padova per un uso responsabile dell'Intelligenza Artificiale Generativa nella didattica e nella ricerca", le Policy sull'Accesso Aperto alla letteratura scientifica, etc.), nonché delle iniziative formative rivolte al personale in materia di produzione e gestione dell'informazione, cybersecurity e privacy.

## 2.11. Obiettivi di sostenibilità ambientale e Piano Energetico

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

Nell'ottica di potenziare le iniziative messe in atto per ridurre la dipendenza energetica e l'impatto ambientale (Carta degli Impegni di sostenibilità 2018-2022 e 2023-2027), nonché le spese per l'approvvigionamento energetico, l'Università ha predisposto ed adottato il Piano energetico, contenente azioni finalizzate all'efficientamento energetico e alla produzione di energia da fonti rinnovabili da realizzarsi nel breve, medio e lungo periodo. Le misure prevedono indicatori per la valutazione dello stato di avanzamento ed i referenti deputati alla loro implementazione e monitoraggio, da aggiornare annualmente sulla base dei risultati conseguiti.

Le azioni del Piano Energetico di Ateneo si inseriscono nel più ampio quadro normativo europeo (Green Deal Europeo) e nazionale (Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima – PNIEC) che pongono obiettivi vincolanti di riduzione delle emissioni climalteranti molto ambiziosi. In particolare, per conseguire la neutralità climatica entro il 2050, sono previsti due obiettivi intermedi di riduzione, uno del 55% entro il 2030 ed uno del 90% entro il 2040.

A sostegno del patto europeo per il clima, l'UE ha promosso l'iniziativa "Fit for 55%" sull'efficienza energetica che introduce un nuovo obiettivo di riduzione dei consumi energetici finali (obbligo per il settore pubblico di conseguire una riduzione annuale del consumo energetico dell'1,9%) e la revisione della direttiva sulle energie rinnovabili innalzando ulteriormente al 42,5% la quota di energia rinnovabile rispetto al consumo complessivo.

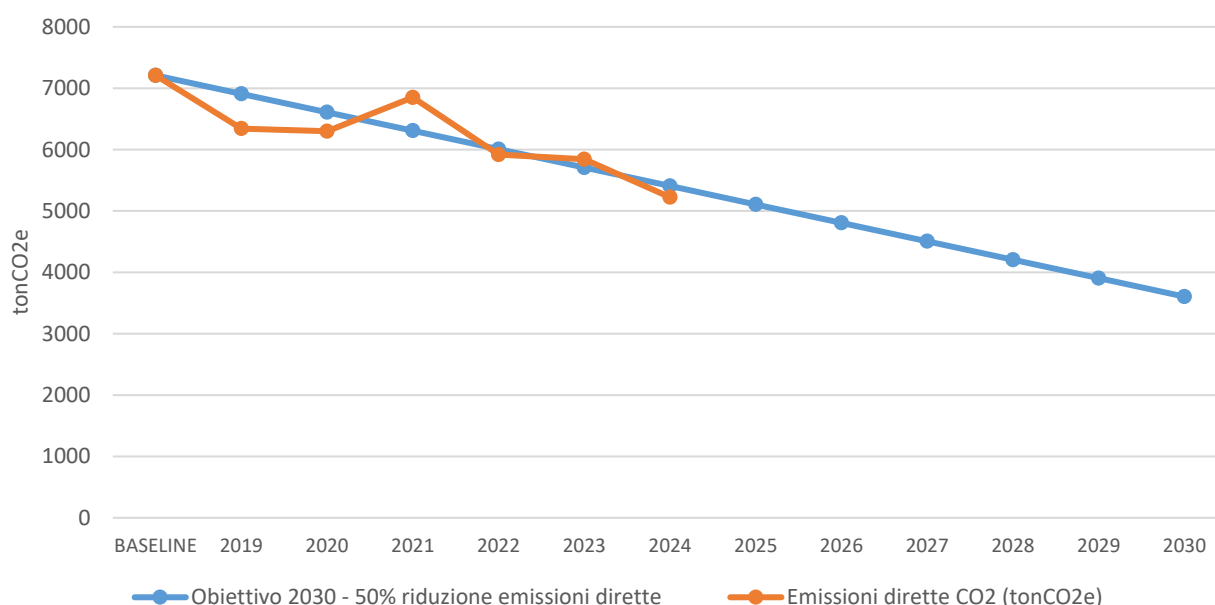


Per quanto tali obiettivi non siano cogenti per l'Università di Padova, con il Piano Energetico l'Ateneo ha deciso di adottare misure ed azioni volte a raggiungere i seguenti target nazionali ed europei:

- riduzione delle emissioni dirette (Scope1 – Metodologia GRI) di gas serra del 50% entro il 2030;
- riduzione del proprio consumo finale dell'1,9% annuo a partire dal 2028;
- aumento della produzione di energia rinnovabile al 42,5% del consumo energetico complessivo.

Il Grafico 2.4 riporta l'andamento delle emissioni dirette di gas climalteranti (come tali si intendono le emissioni derivanti dal consumo di combustibile entro il perimetro dell'Ateneo quali gas metano per riscaldamento o gasolio/benzina per autotrazione) rispetto al trend di riduzione necessario per conseguire l'obiettivo di riduzione del 50% delle emissioni dirette.

Grafico 2.4 - Andamento emissioni dirette di gas serra e confronto con obiettivo di riduzione del 50%



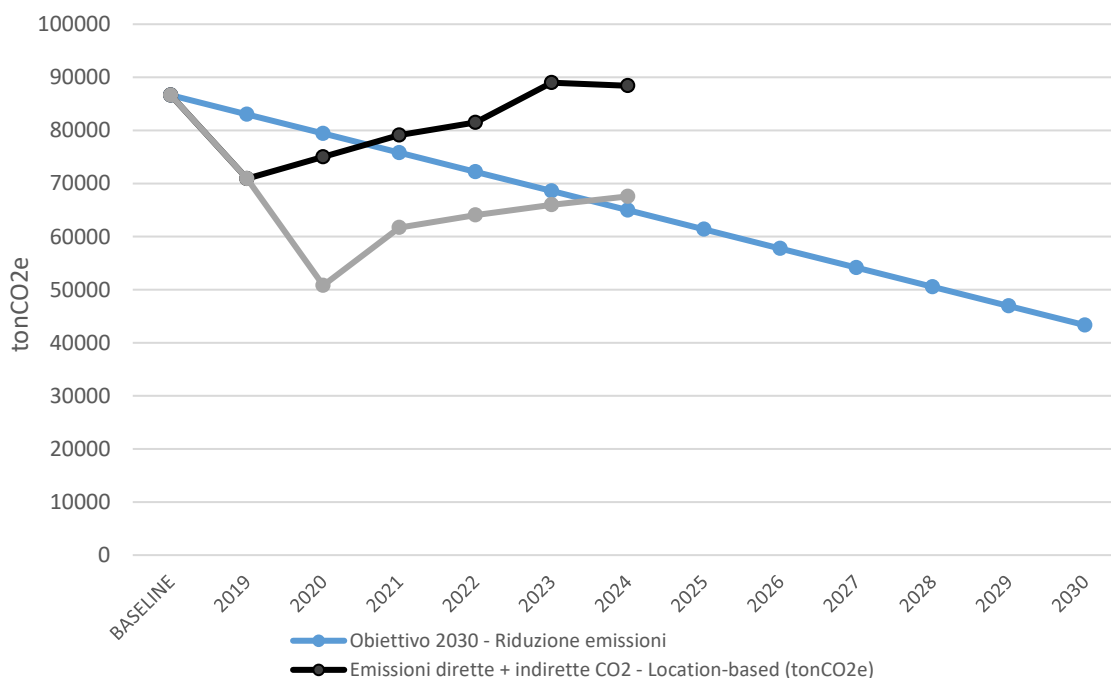
Fonte: Unipd - Ufficio FEM

Le azioni realizzate stanno consentendo all'Ateneo di mantenersi all'interno della traiettoria per conseguire l'obiettivo previsto.

Per completezza di analisi, qualora si volessero comprendere nell'analisi le emissioni di gas serra rientranti nelle categorie Scope2 (derivanti dall'acquisto di energia elettrica o di calore tramite teleriscaldamento) e Scope3 (derivanti dalle attività dell'Ateneo ma prodotte da fonti non possedute né controllate quali le emissioni legate al pendolarismo degli studenti e dei dipendenti ed alle missioni dei dipendenti), si riscontra un andamento come quello del Grafico 2.5.

Vengono rappresentati entrambi gli approcci previsti dalle metodologie vigenti: il location-based non valorizza il contributo in termini di riduzione di emissioni dovuto all'acquisto di energia certificata da fonti rinnovabili. Tali emissioni sono al di fuori del controllo diretto dell'Ateneo.

Grafico 2.5 - Andamento emissioni dirette e indirette di gas serra (Local and Market Based Approach) e confronto con obiettivo di riduzione del 50%



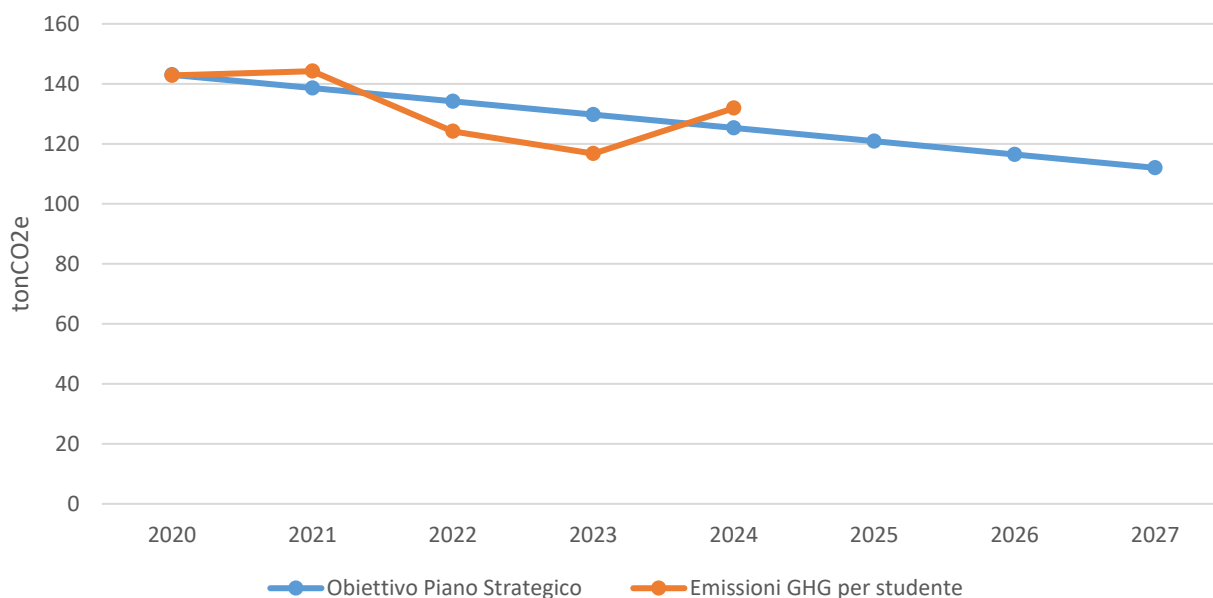
Fonte: Unipd - Ufficio FEM

A livello di Piano Strategico, l'Ateneo si è dotato di un ulteriore obiettivo denominato "Riduzione delle emissioni di gas serra dell'Ateneo e dell'impronta ambientale" (SOS\_02\_c), il cui andamento è rappresentato nel Grafico 2.6.

L'indicatore, rispetto all'andamento decrescente registrato negli anni precedenti, presenta un'inversione di tendenza nel 2024 dovuto all'aumento dei consumi energetici conseguenti alle nuove strutture attivate, alle nuove strumentazioni installate ed all'aumento delle aperture delle strutture di Ateneo.

Si segnala che l'indicatore dovrà essere modificato introducendo un fattore di normalizzazione rispetto alla volumetria effettiva degli spazi dell'Ateneo ed al loro effettivo utilizzo.

Grafico 2.6 - Andamento dell'indicatore SOS\_02\_c rispetto all'obiettivo prefissato per il 2027



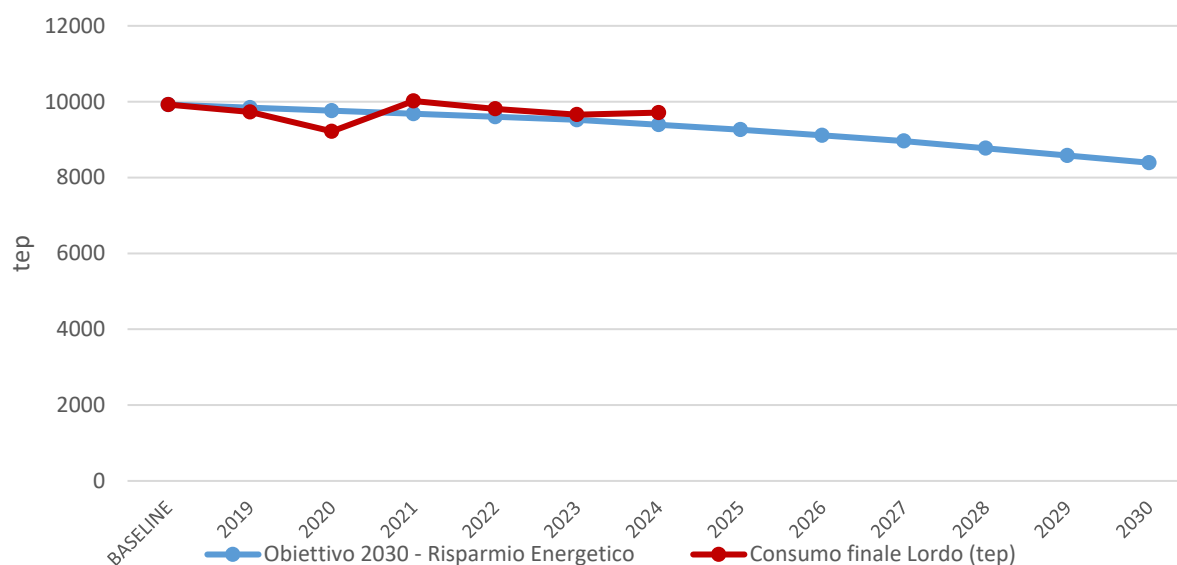
Fonte: Unipd - Ufficio FEM

L'andamento dei consumi finali lordi di energia, espresso in tonnellate equivalenti di petrolio (TEP), rispetto all'obiettivo di risparmio energetico pari all'1,9% annuo entro il 2030 è rappresentato nel Grafico 2.7. Le azioni del piano energetico prevedono di conseguire una riduzione progressiva del 1,3% fino al 2025, del 1,5% fino al 2027 e del 1,9% a partire dal 2028.

L'analisi evidenzia difficoltà nel rispettare gli obiettivi previsti al 2030, imputabili prevalentemente a:

- 1) l'obiettivo è definito sui consumi finali lordi complessivi e non tiene conto degli aumenti di volumetria dovuti ai nuovi stabili e del numero degli studenti conseguenti alle politiche di Ateneo;
- 2) l'obiettivo non tiene conto della maggiore fruibilità dall'Ateneo dovuta alle aperture serali e nei weekend di musei, aule studio, edifici per master e corsi di formazione;
- 3) l'obiettivo non tiene conto dell'aumento dei servizi forniti dall'Ateneo quali l'elettrificazione delle postazioni nelle aule, l'installazione di impianti di ventilazione meccanica controllata per migliorare le condizioni di comfort nei locali, l'acquisto di nuove strumentazioni di laboratorio, ecc.

Grafico 2.7 - Andamento dei consumi finali lordi (TEP) e confronto con obiettivo di riduzione

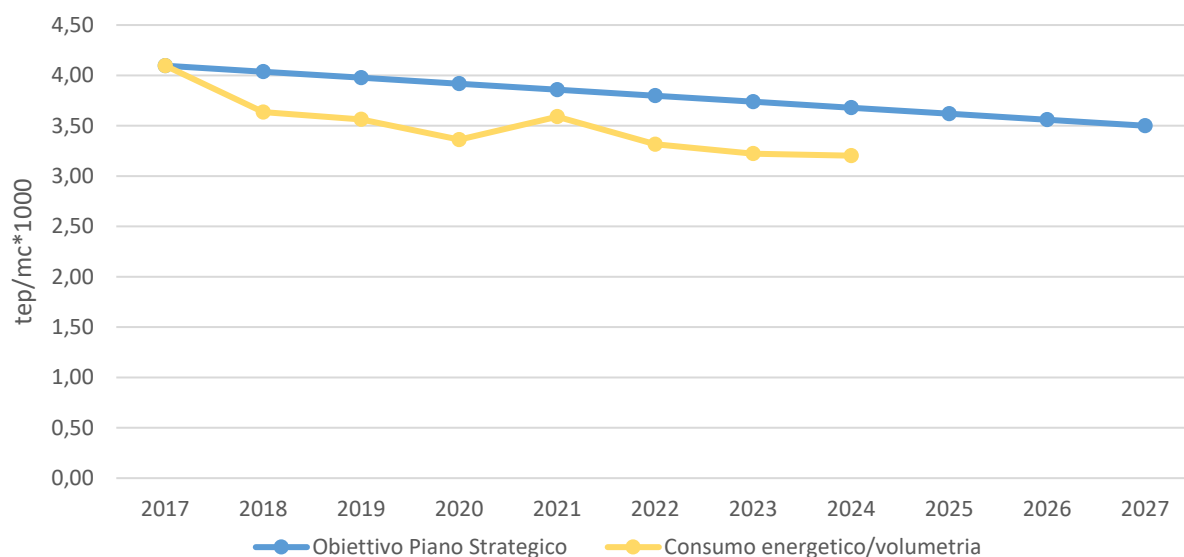


Fonte: Unipd - Ufficio FEM

Allo scopo di monitorare l'efficacia delle azioni di efficientamento energetico promosso nell'ambito del Piano Energetico sono stati sviluppati due ulteriori indicatori di prestazione energetica (SOS\_02\_a): il consumo energetico per unità di volume (Grafico 2.8) ed il consumo energetico per studente (Grafico 2.9).

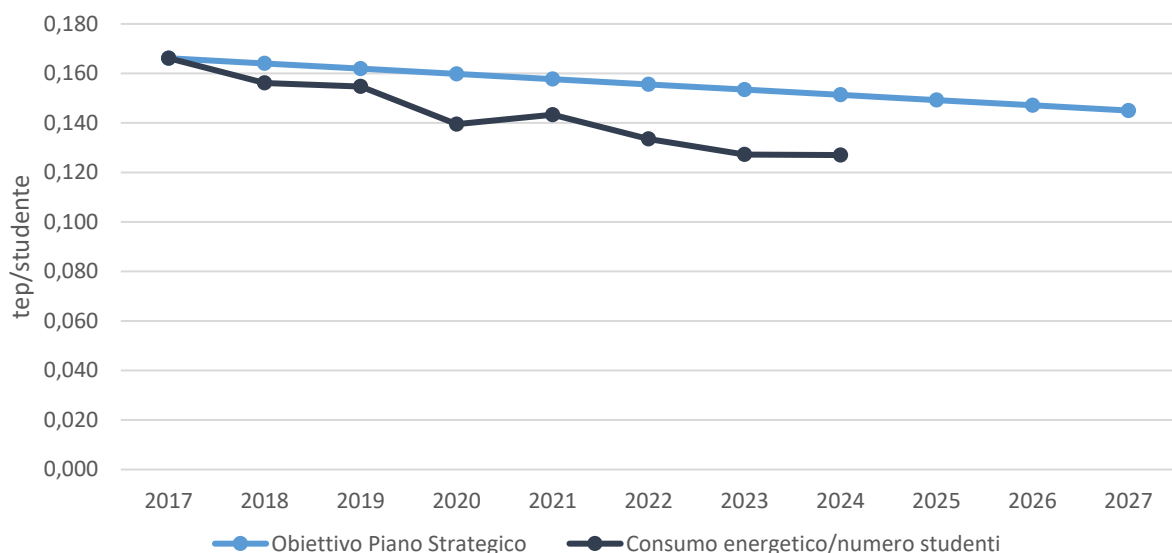
Tali indicatori consentono di escludere l'influenza sui consumi energetici dovuta all'aumento di volumetria e del numero di studenti. Gli indicatori evidenziano un trend costante di riduzione in linea con gli obiettivi del Piano Strategico al 2027. Si segnala che l'impatto delle azioni intraprese si sta riducendo di efficacia in quanto gli indicatori di prestazione energetica relativi all'anno 2024 presentano un calo dello 0,2% (consumo energetico/numero studenti) e dello 0,6% (consumo energetico/volumetria) rispetto al 2023.

Grafico 2.8 - Andamento del consumo energetico riferito all'unità di volume SOS\_02\_a



Fonte: Unipd - Ufficio FEM

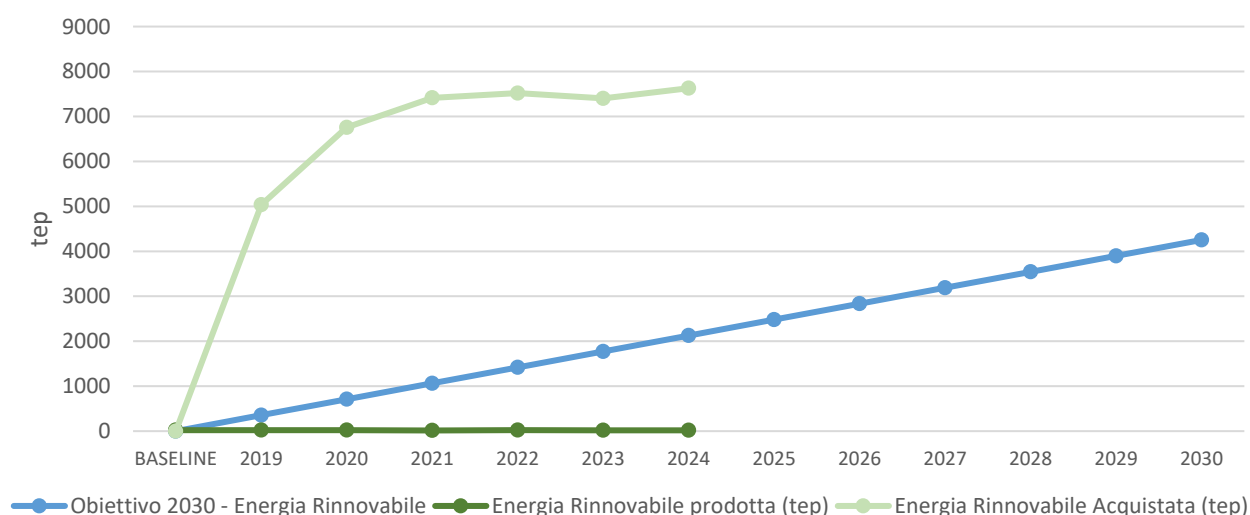
Grafico 2.9 - Andamento del consumo energetico per studente SOS\_02\_a



Fonte: Unipd - Ufficio FEM

Infine, per monitorare l'obiettivo europeo relativo alla produzione di energia rinnovabile ed alla quota percentuale coperta rispetto ai consumi energetici, sono stati elaborati due indicatori raffigurati nel Grafico 2.10.

Grafico 2.10 - Andamento energia rinnovabile prodotta ed acquistata rispetto all'obiettivo di riferimento

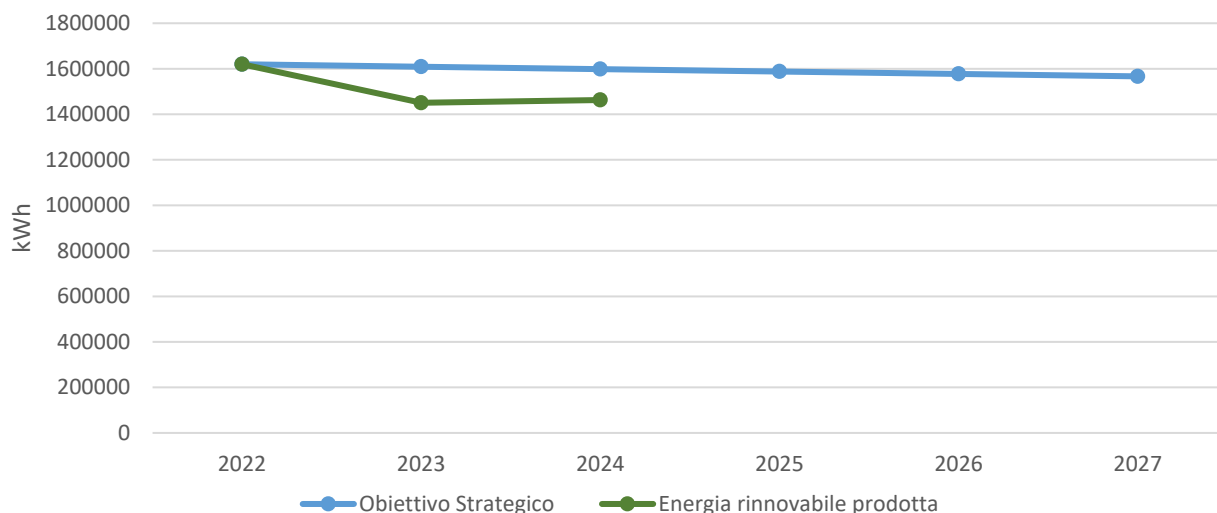


Fonte: Unipd - Ufficio FEM

In particolare, vi sono gli indicatori SOS\_02\_b relativo all'energia rinnovabile autoprodotta dagli impianti a fonti rinnovabili realizzati dall'Ateneo (impianti fotovoltaici e dagli impianti geotermici) e l'indicatore SOS\_01\_a relativo all'energia certificata da fonti rinnovabili acquistata tramite Convenzione Consip.

Gli studi di fattibilità condotti dall'Università in merito al potenziale di installazione di impianti a fonti rinnovabili a breve-medio termine (anno 2030) stimano una produzione di energia rinnovabile tale da poter coprire circa il 2-2,5% dei consumi energetici totali dell'Ateneo. Nel Grafico 2.11 è raffigurato l'andamento dell'indicatore del Piano Strategico SOS\_02\_b rispetto all'obiettivo previsto dal Piano Strategico al 2027.

Grafico 2.11 - Andamento energia rinnovabile prodotta (SOS\_02\_b) rispetto all'obiettivo di riferimento

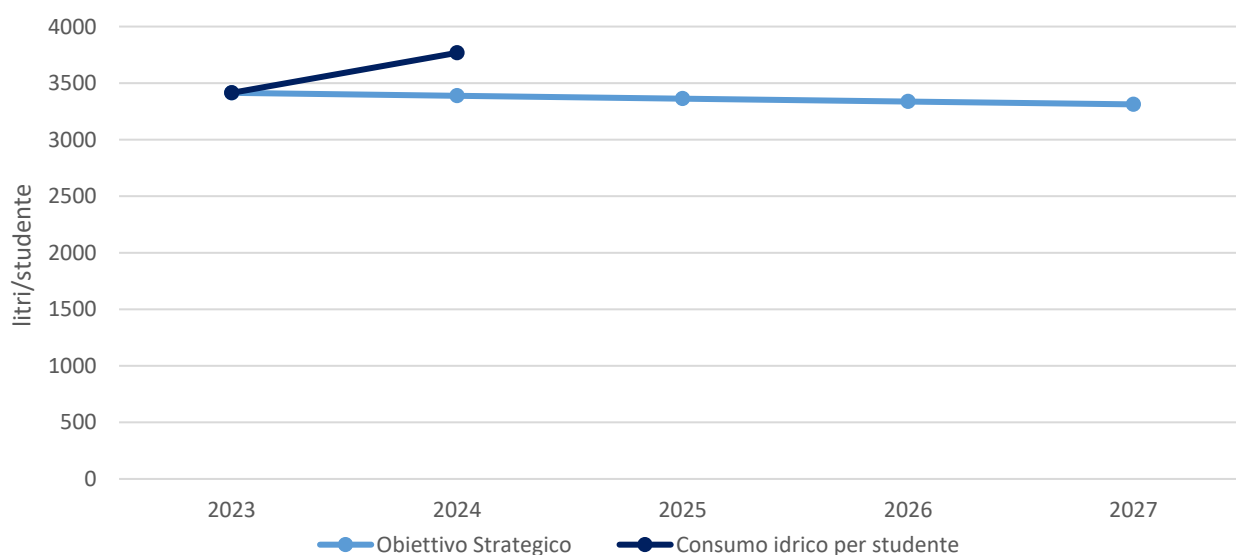


Fonte: Unipd - Ufficio FEM

A livello di consumo di risorsa idrica, il Piano Strategico individua l'indicatore "Consumo pro capite di acqua" (SOS\_03\_a) misurato in termini di litri di acqua consumata per studente. L'andamento dell'indicatore è presentato nel Grafico 2.12. Il notevole aumento registrato nel 2024 è dovuto principalmente ad una perdita occulta riscontrata in una tubazione sotterranea ed al guasto di alcuni galleggianti. Da segnalare, inoltre, che l'aumento di volumetria e l'attivazione di nuovi edifici comporterà inevitabilmente un aumento dei consumi idrici indipendentemente dalle azioni di efficientamento realizzate.

Si segnala che l'indicatore dovrà essere modificato introducendo un fattore di normalizzazione rispetto alla volumetria effettiva degli spazi dell'Ateneo ed al loro effettivo utilizzo.

Grafico 2.12 - Andamento consumo idrico per studente (SOS\_03\_a) rispetto all'obiettivo di riferimento



Fonte: Unipd - Ufficio FEM

Al Piano Energetico è allocato un budget complessivo, nel periodo 2017-2027, di 29,7 milioni di euro. Nella Tabella 2.7 si riporta la ripartizione degli investimenti prevista nel periodo 2022-2027 suddivisa per tipologia di intervento. Per gli anni 2026-2027 sono state allocate risorse per gli investimenti di efficientamento energetico per un importo pari a 2,8 milioni di euro (la previsione di spesa per il 2026 è pari a 1,4 milioni di euro). Tali risorse risultano insufficienti a conseguire gli obiettivi previsti.

Le risorse necessarie alla realizzazione degli interventi necessari al raggiungimento degli obiettivi europei di efficientamento energetico e promozione delle energie rinnovabili, deriveranno dagli Accordi Quadro attivi e previsti nell'ambito del Piano Triennale dei Lavori (AQOS6OS18AE2, AQOS28E3, AQOS30E4, AQOG11E4, AQOS3E4 e AQCAE1) e dalla quota "extra-canone della Convenzione FM4 destinata alla realizzazione di interventi di riqualificazione energetica.

A breve termine, ai fini della riduzione dei consumi energetici, si pianificano le seguenti attività da realizzarsi nel periodo 2026-2027:

- aggiornamento del Piano Energetico con orizzonte temporale al 2030;
- attività di sostituzione e riqualificazione dei serramenti degli edifici esistenti (Ala Est complesso Vallisneri);
- ulteriori attività di riqualificazione delle centrali termiche e delle centrali di distribuzione (Palazzo Bo, Complesso di Elettrotecnica ed elettronica, Palazzo Grassi, Stabulario, Edificio di Chirurgia Sperimentale e stabulario, Complesso Istituti Anatomici, Edificio di Fisiologia umana e chimica Organica);
- completamento delle attività in corso e ulteriori riqualificazioni di centrali frigorifere (Centrale Frigorifera Nord Piovego, Complesso di Elettrotecnica ed elettronica, Palazzo Grassi, Edificio Ricci Curbastro, Edificio laboratori I.M.A.G.E.);
- attività di relamping di edifici (edificio di Farmacia, Complesso di Elettrotecnica ed elettronica, Complesso Didattico Piovego);
- attività di progettazione per la realizzazione di impianti fotovoltaici sulle coperture di nuovi edifici e di edifici esistenti e sulle aree parcheggio (Polo di Agripolis);
- attività di sostituzione e riqualificazione progressiva di componentistiche elettroniche quali UPS e rifasatori;
- attività di implementazione di un sistema di telegestione di tutti gli impianti termici e frigoriferi di Ateneo per monitorare le prestazioni energetiche e ottimizzare la gestione degli impianti stessi.

Si segnala, infine, la prosecuzione delle attività per l'installazione di colonnine di ricarica elettriche al fine di riconvertire il parco auto dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti con auto elettriche. Entrambe queste

attività sono connesse alla Politica di Ateneo sulla sostenibilità ambientale (si veda la Tabella 4.2 sulle politiche di Ateneo).

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

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

- È prevista l'attivazione di isole ecologiche per incrementare la raccolta differenziata in Ateneo attraverso la mappatura delle aree esterne per quantificare le isole ecologiche necessarie, la rimozione dei cestini esistenti e il posizionamento dei nuovi punti di raccolta. Le attività saranno così ripartite:
  - ✓ APAL si farà carico dell'approvvigionamento dei contenitori per i nuovi punti di raccolta e del posizionamento degli stessi (APAL\_7);
  - ✓ ACOM predisporrà la campagna informativa per informare la comunità accademica (ACOM\_12).
- Per migliorare l'efficientamento energetico è prevista almeno la realizzazione delle seguenti iniziative:
  - ✓ 1) realizzazione di un impianto fotovoltaico di almeno 150 kW;
  - ✓ 2) sostituzione degli impianti di illuminazione esistenti con nuovi impianti LED maggiormente efficienti su un edificio per 600 corpi luce;
  - ✓ 3) efficientamento energetico e telegestione delle centrali termiche, con la realizzazione di una centrale di potenza minima pari a 500 kW.

L'obiettivo legato alla realizzazione di tali iniziative è AES\_1.

- Il Progetto Deposito Attivo al NAL del CAB che consentirà di far fronte al crescente problema di spazi, causato dalla crescita delle collezioni cartacee e accentuato dalla parallela crescente necessità di aule e studi espressa dalle strutture didattiche e di ricerca. Contestualmente, la crescita esponenziale della documentazione disponibile nativamente in formato digitale provoca una diminuzione dell'utilizzo delle risorse cartacee, specialmente in ambito STEM. In questo contesto, in vista della realizzazione del nuovo edificio per archivio e magazzino a Legnaro e di una consistente estensione del NAL, l'obiettivo si propone di giungere alla definizione dei requisiti funzionali che una struttura di deposito librario fisico deve avere al fine di garantire un'erogazione efficace ed efficiente dei servizi di supporto alla didattica e alla ricerca necessari alla comunità accademica in combinazione con le possibilità offerte dalle risorse digitali (CAB\_7).

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

- È in fase di realizzazione un progetto pluriennale di implementazione di un sistema di monitoraggio energetico ed idrico delle diverse strutture che consente di monitorare in tempo reale le performance dei diversi impianti al fine di ridurre gli sprechi energetici ed individuare tempestivamente le perdite ed i malfunzionamenti degli impianti (AES\_2).

Nel corso del 2026 l'Ateneo mira a raggiungere una piena informatizzazione delle informazioni relative al patrimonio immobiliare di Ateneo, mediante un software dedicato (APAL\_1; ASIT\_15).

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

La continuazione del progetto per la realizzazione del Portale del riuso che prevede, nell'ambito delle azioni in tema di sostenibilità ambientale, il riutilizzo di attrezzature informatiche dismesse e di altri beni mobili dell'AC e delle strutture decentrate a beneficio di altre strutture/uffici dell'Ateneo stesso. Per il 2026 è previsto il monitoraggio della messa a disposizione di beni a terzi e del numero di beni riutilizzati (APAL\_10).



Tabella 2.7 - Ripartizione degli investimenti relativi alle azioni previste nel Piano Energetico

N	MISURE E AZIONI	TIPOLOGIA	INVESTIMENTI						COSTO SOSTENUTO AL 2024	STIMA INVESTIMENTO (2025-2027)	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 €	3.035.000 €	2.400.000 €	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 €			849.000 €	250.000 €	1.000.000 €
9	Sostituzione Gruppi di Continuità		127.000 €		60.000 €	60.000 €			187.000 €	60.000 €	1.000.000 €
10	Ulteriori Riqualificazioni Centrali Frigorifere		320.000 €	1.000.000€	1.500.000€	1.800.000€			2.820.000 €	1.800.000 €	10.000.000 €
11	Ulteriori Riqualificazione Centrali Termiche	Azioni a Medio e Lungo Termine		150.000 €	500.000 €	500.000 €	500.000 €	500.000 €	650.000 €	1.500.000 €	6.000.000 €
12	Impianti Fotovoltaici			200.000 €	750.000 €	1.500.000€			950.000 €	1.500.000 €	2.500.000 €
13	Ottimizzazione della Gestione degli Impianti		120.000 €	120.000 €	125.000 €	125.000 €	125.000 €	125.000 €	365.000 €	375.000 €	
14	Ottimizzazione Gestione Aule Didattiche			120.000 €	100.000 €	100.000 €			220.000 €	100.000 €	
15	Ottimizzazione Data Center			900.000 €					900.000 €		
16	Sviluppo di Proposte di Partenariato										
TOTALE			2.126.000 €	3.355.000 €	4.735.000 €	5.135.000 €	1.425.000 €	1.425.000 €	15.616.000 €	7.985.000 €	29.700.000 €

Fonte: Unipd - Piano energetico di Ateneo

## 2.12. Il collegamento degli obiettivi di performance alle risorse del Bilancio di Previsione 2026-2028

Il 19 dicembre 2025, contestualmente al presente documento, viene sottoposto all'attenzione del Consiglio di Amministrazione il Bilancio Unico di Ateneo di Previsione annuale 2026 e triennale 2026-2028. Nel processo di predisposizione del budget è stata dedicata particolare cura al collegamento tra le risorse previste e gli obiettivi dell'Ateneo. La nota illustrativa contiene un'analisi del budget con riferimento alla pianificazione strategica, mentre nel presente PIAO viene approfondito anche il rapporto tra budget e pianificazione operativa.

La gestione programmatoria delle risorse e il raccordo con gli obiettivi strategici e con gli obiettivi delle aree dirigenziali rappresentano un elemento cruciale della pianificazione strategica e operativa di Ateneo. Tale processo si basa su un'interazione sinergica tra definizione degli obiettivi e allocazione delle risorse, volta a garantire coerenza tra le scelte strategiche e la loro sostenibilità economica, attraverso la predisposizione di un budget che esplicita le risorse necessarie per realizzare attività e obiettivi, sia sotto il profilo economico (budget economico) sia sotto il profilo patrimoniale (budget degli investimenti).

Il processo di allocazione delle risorse alla programmazione dell'Ateneo inizia con la fase di determinazione degli Equilibri di Bilancio, approvati nel mese di settembre dal Consiglio di Amministrazione e precedente alla definizione del budget. Tale fase consente di stabilire:

- la quantificazione delle risorse necessarie per coprire i costi generali, le spese di funzionamento, le assegnazioni alle strutture e impegni già assunti dagli Organi;
- il margine a disposizione da destinare a politiche nuove e in continuità in collegamento con gli obiettivi strategici.

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

- Politiche di Ateneo, individuate dalla Governance e che agiscono su ciascun ambito strategico e direttamente connesse all'attuazione di obiettivi previsti dal Piano Strategico;
- Politiche specifiche di area, destinate alle singole strutture, anch'esse collegate alla Strategia.

Le assegnazioni di tali risorse sono associate alla pianificazione operativa attraverso la definizione degli obiettivi di performance organizzativa previsti nel PIAO 2026-2028.

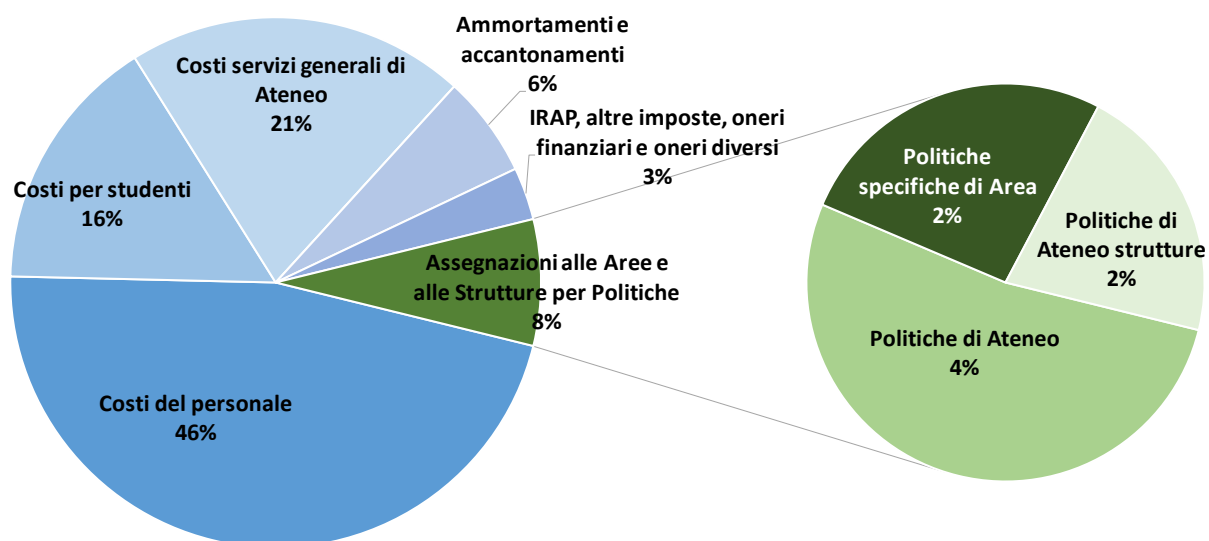
L'approvazione del Bilancio Unico di Ateneo assicura la copertura dei costi incompressibili e la coerenza finanziaria delle scelte strategiche, permettendo al contempo una lettura organica delle risorse destinate alla strategia e una valutazione dell'attuazione e dell'efficacia delle politiche adottate, anche attraverso gli indicatori riportati nella Tabella 4.2 (paragrafo 4.10).

In tale quadro, il Bilancio Unico di previsione triennale 2026–2028 e il Bilancio unico di previsione autorizzatorio 2026 garantiscono l'equilibrio economico-finanziario dell'Ateneo, assicurando:

- il supporto alle politiche di cui sopra;
- la sostenibilità degli interventi previsti dai principali strumenti di programmazione (Piano Strategico, Programma Triennale dei Lavori Pubblici, Programma triennale degli acquisti di beni e servizi, Piano triennale degli investimenti immobiliari e MasterPlan della Logistica);
- la copertura delle attività e degli obiettivi assegnati alle Aree Dirigenziali;
- la conferma delle assegnazioni per i Dipartimenti e i Centri al fine di garantire continuità alle attività istituzionali di ricerca e didattica.

Il budget economico 2026 a disposizione per le Politiche corrisponde a circa l'8% del budget complessivo; la quota restante è destinata ai costi incompressibili e costi di funzionamento dell'Ateneo, comprese le assegnazioni per il funzionamento e la didattica di Dipartimenti e Centri.

Grafico 2.13 - Budget economico 2026 suddiviso per tipologia di costo

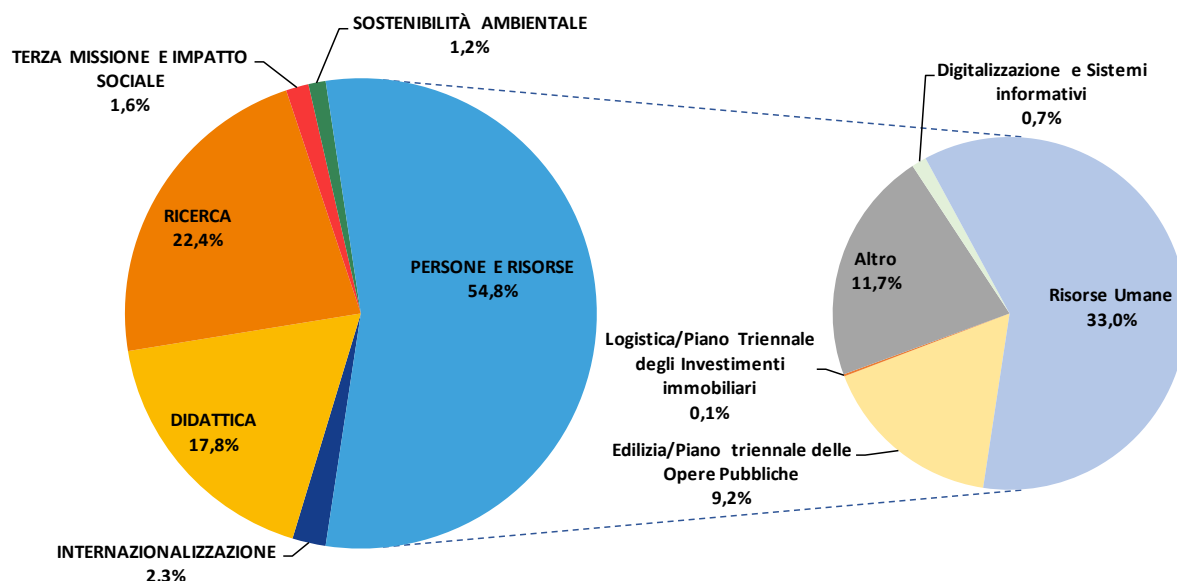


Fonte: Unipd – Ufficio Controllo di gestione

La riclassificazione del Budget economico e degli investimenti 2026, comprendendo tutte le voci di bilancio (incompressibili e obbligatorie) e tutte le tipologie di assegnazioni, secondo la prospettiva strategica, consente di esplicitare il legame tra ambiti strategici e risorse disponibili e di evidenziare quanto delle risorse viene destinato in ottica di pianificazione strategica.

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

Grafico 2.14 - Budget economico e degli investimenti 2026 suddiviso per ambito strategico



Fonte: Unipd – Ufficio Controllo di gestione

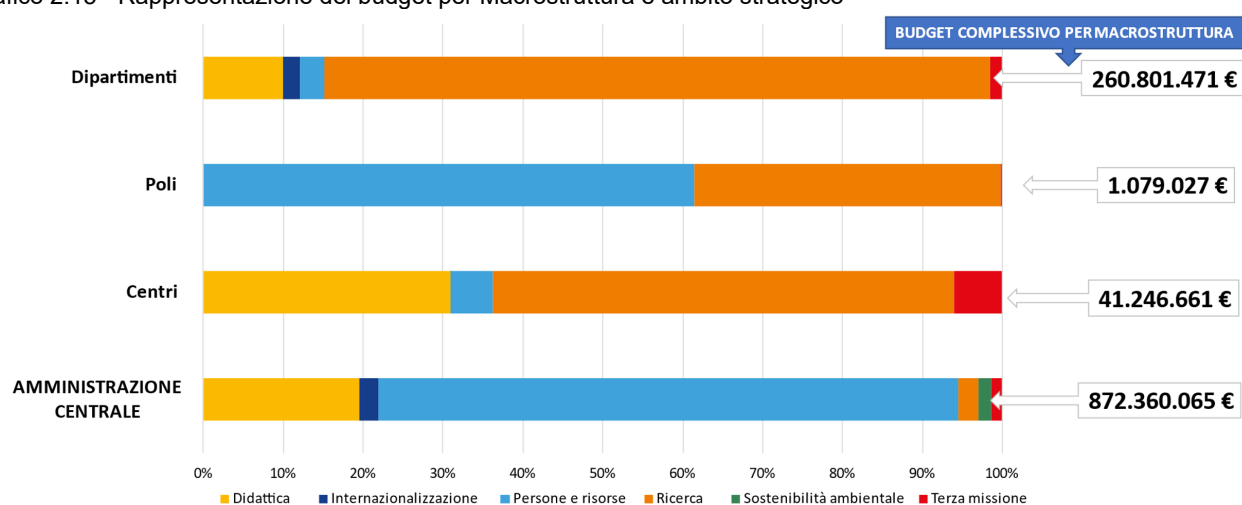
Il Grafico 2.15 rappresenta graficamente l'allocazione del budget economico e degli investimenti per ambito strategico e macrostruttura organizzativa:

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

L'integrazione della strategia nei diversi livelli organizzativi, sostenuta da un processo di bilancio strutturato, consente di mantenere un coerente allineamento tra risorse e obiettivi, assicurando al contempo la sostenibilità economica delle politiche e la trasparenza nelle scelte allocative.

In questo modo l'Ateneo è in grado di perseguire efficacemente i propri obiettivi strategici, valorizzando il contributo di tutte le strutture organizzative all'interno di un modello di governo fondato su trasparenza, responsabilità e orientamento ai risultati, elementi essenziali per una gestione universitaria efficace.

Grafico 2.15 - Rappresentazione del budget per Macrostruttura e ambito strategico

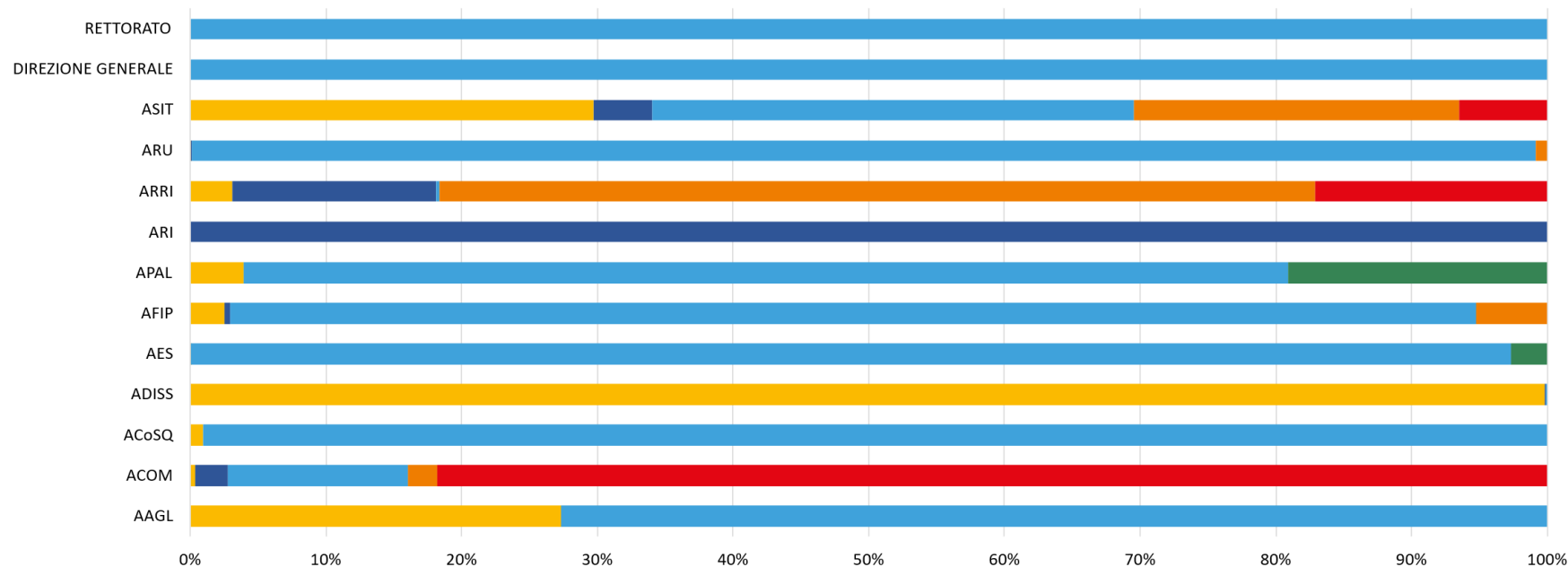


\* Tra i Centri viene ricompreso il CAB (Centro di Ateneo per le Biblioteche)

Fonte: Unipd – Ufficio Controllo di gestione

Il Grafico 2.16 fornisce una panoramica del budget 2026 economico e degli investimenti focalizzata sulle Aree dell'Amministrazione Centrale, da cui si evince l'ammontare delle risorse gestite dalle singole Aree e la loro specializzazione in relazione agli Ambiti strategici.

Grafico 2.16 - Rappresentazione del budget economico e degli investimenti per Area dirigenziale e ambito strategico\*



	AAGL	ACOM	ACoSQ	ADISS	AES	AFIP	APAL	ARI	ARRI	ARU	ASIT	DIREZIONE GENERALE	RETTORATO
■ DIDATTICA	706.304 €	31.849 €	2.000 €	152.143.394 €	16.000 €	295.240 €	1.980.000 €		390.995 €	280.000 €	10.732.383 €		
■ INTERNAZIONALIZZAZIONE		207.237 €		64.960 €		50.000 €		17.153.861 €	1.895.663 €	120.000 €	1.568.063 €		
■ PERSONE E RISORSE	1.875.670 €	1.149.619 €	203.000 €	186.085 €	135.428.000 €	10.722.976 €	38.299.272 €		28.854 €	407.141.425 €	12.847.147 €	1.459.600 €	113.035 €
■ RICERCA		185.413 €				613.549 €			8.133.774 €	3.550.000 €	8.665.295 €		
■ SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE					3.700.000 €		9.520.000 €						
■ TERZA MISSIONE E IMPATTO SOCIALE		7.067.279 €							2.151.500 €		2.333.333 €		

\* Il budget complessivo è allineato al valore pubblicato nella Tabella 3.6 "Risorse gestite dalle aree AC" della Nota Illustrativa al Bilancio Unico di Previsione 2026

Fonte: Unipd – Ufficio Controllo di gestione

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

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

Tabella 2.8 - Obiettivi di performance organizzativa 2026 con relativo budget

BUDGET AREA	CODICE OBIETTIVO	DENOMINAZIONE	CONDIVISO	Budget dedicato 2026 (costi e investimenti)	AMBITO STRATEGICO prevalente
<b>AAGL</b>				<b>1.990.500</b>	
	AAGL_3	Migrazione del sistema di protocollo informatico alla versione Titulus 5		162.500	Persone e Risorse
	AAGL_6	Ricollocazione delle coperture assicurative di Ateneo		1.828.000	Persone e Risorse
<b>ACOM</b>				<b>4.827.592</b>	
	ACOM_1	Sviluppo del nuovo portale www.unipd.it	condiviso con ASIT_5 e ARRI_13	822.000	Terza missione e impatto sociale
	ACOM_2	Fundraising		356.492	Persone e Risorse
	ACOM_3	Merchandising - Punti vendita UNIPD		480.000	Persone e Risorse
	ACOM_4	Promozione di una Comunicazione Scientifica Integrata		300.000	Terza missione e impatto sociale
	ACOM_5	Promozione del Museo della Natura e dell'Uomo e dei siti culturali di Padova città della Scienza (Palazzo del Bo e Palazzo Liviano)		575.000	Terza missione e impatto sociale
	ACOM_7	Nuovo allestimento percorsi espositivi Giardino della Biodiversità		275.000	Terza missione e impatto sociale
	ACOM_8	Progetto UniRe		49.400	Persone e Risorse
	ACOM_9	UniPadova Inclusiva		74.500	Persone e Risorse
	ACOM_11	Implementazione di nuovi servizi per il benessere e lo sport e di nuove reti territoriali		150.000	Persone e Risorse
	APAL_6	<i>Affidamento dei servizi al pubblico per la fruizione dei Siti culturali e naturalistici e dei servizi di informazione e prenotazione</i>	<i>su budget ACOM</i>	<i>1.745.200</i>	<i>Terza missione e impatto sociale</i>
<b>ACOSQ</b>				<b>36.000</b>	
	ACOSQ_1	Supporto al processo di Accredimento Periodico: coordinamento delle attività preparatorie alla visita di ANVUR		36.000	Persone e Risorse
<b>ADISS</b>				<b>103.778</b>	
	ADISS_7	PhD@Risk		12.778	Didattica
	ADISS_8	QuoVadis? Fest		48.000	Didattica
	ADISS_10	PhD Supervisor Training		43.000	Didattica

BUDGET AREA	CODICE OBIETTIVO	DENOMINAZIONE	CONDIVISO	Budget dedicato 2026 (costi e investimenti)	AMBITO STRATEGICO prevalente
<b>AES</b>				<b>111.225.000</b>	
	AES_1	Efficientamento energetico		3.000.000	Persone e Risorse
	AES_3	Recupero Ex Collegio Ederle		2.500.000	Persone e Risorse
	AES_4	Progetto di sviluppo dell'ex Collegio Morgagni	condiviso con APAL_3	5.360.000	Persone e Risorse
	AES_5	Ristrutturazione immobile Ex Albergo Storione		5.000.000	Persone e Risorse
	AES_6	Nuovo Edificio in Via Gradenigo		3.000.000	Persone e Risorse
	AES_7	Piave Futura		5.000.000	Persone e Risorse
	AES_8	Attuazione piano triennale degli investimenti 2026-2028		79.365.000*	Persone e Risorse
	AES_9	Complesso Vallisneri - Nuova facility di microscopia		5.500.000	Persone e Risorse
	AES_11	Recupero del complesso ex convento S. Giorgio in via del Padovanino	condiviso con APAL_4	2.500.000	Persone e Risorse
<b>APAL</b>				<b>60.000</b>	
	APAL_11	Accatastamento immobili realizzati		60.000	Persone e Risorse
<b>ARI</b>				<b>108.350</b>	
	ARI_2	Nuove strategie per migliorare selettivamente l'attrattività dell'Ateneo e la preparazione degli studenti internazionali		93.350	Internazionalizzazione
	ARI_6	Implementazione "UNIPD with Africa: our strategy"		15.000	Internazionalizzazione
<b>ARRI</b>				<b>536.000</b>	
	ARRI_3	Supporto alla rendicontazione amministrativo contabile dei progetti PRIN 2022 e PRIN 2022 PNRR		165.000	Ricerca
	ARRI_9	Implementazione "UNIPD with Africa: our strategy" - ambito ricerca		21.000	Internazionalizzazione
	ARRI_12	Brevetti e licencing a spin-off universitari		350.000	Terza missione e impatto sociale
<b>ARU</b>				<b>2.340.000</b>	
	ARU_1	Progetti di Sviluppo e Formazione del Personale TAB e Docente		500.000	Persone e Risorse
	ARU_4	Iniziative formative di Ateneo a supporto dell'internazionalizzazione PTA		120.000	Persone e Risorse
	ARU_6	Welfare di Ateneo prosecuzione e valutazione innovazioni		1.720.000	Persone e Risorse
<b>ASIT</b>				<b>20.161.707</b>	
	ASIT_1	Progettazione di strutture per la registrazione video e audio per corsi formativi online multimediali		969.942	Didattica



BUDGET AREA	CODICE OBIETTIVO	DENOMINAZIONE	CONDIVISO	Budget dedicato 2026 (costi e investimenti)	AMBITO STRATEGICO prevalente
	ASIT_2	Progettazione Offerta formativa con nuovo modulo collaborativo - Passaggio da IDRA a GDA per la Gestione Didattica di Ateneo	condiviso con ADISS_1	5.843.450	Didattica
	ASIT_3	UniPD-ESC: Implementazione della European Student Card nell'Università di Padova	condiviso con ARI_5	1.568.063	Internazionalizzazione
	ASIT_4	Digitalizzazione Processi ARU	condiviso con ARU_2	200.000	Persone e Risorse
	ASIT_5	Sviluppo del nuovo portale www.unipd.it	condiviso con ACOM_1 e ARRI_13	150.000	Terza missione e impatto sociale
	ASIT_6	Reingegnerizzazione degli applicativi in ottica framework opensource di Ateneo "SOUL" per la gestione dei processi dei Centri		250.000	Persone e Risorse
	ASIT_7	Automazione dei processi relativi al deposito dei brevetti	condiviso con ARRI_8	100.000	Terza missione e impatto sociale
	ASIT_9	Semplificazione e razionalizzazione della procedura di firma dei progetti formativi di tirocinio	condiviso con ARRI_6	300.000	Persone e Risorse
	ASIT_10	Gestione coordinata e armonizzazione dei servizi informatici di Ateneo		8.110.252	Persone e Risorse
	ASIT_11	QUICKET! Upgrade del servizio di ticketing Rexpondo	condiviso con ADISS_6	120.000	Didattica
	ASIT_12	Dismissione Palazzo Sala e riorganizzazione infrastruttura di rete		2.190.000	Ricerca
	ASIT_13	Sviluppo di un applicativo dedicato alla gestione informatizzata delle candidature alle procedure elettorali e non elettorali	condiviso con AAGL_1	200.000	Persone e Risorse
	ASIT_15	Realizzazione software gestione patrimonio	condiviso con APAL_1	160.000	Persone e Risorse
<b>CAB</b>				<b>365.000</b>	
	CAB_4	Garantire i servizi bibliotecari a Treviso e Conegliano e la continuità del servizio di apertura estesa serale, prefestiva e festiva nello SBA		350.000	Persone e Risorse
	CAB_6	Comunicare e valorizzare le collezioni librerie speciali possedute dall'Ateneo		15.000	Terza missione e impatto sociale
	<b>Totale complessivo</b>			<b>141.753.927</b>	

\* L'ammontare indicato è quello del Piano triennale, escluso il budget già previsto per gli altri obiettivi facenti parte del Piano

Fonte: Unipd – Ufficio Controllo di gestione

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

## **SOTTOSEZIONE: RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA<sup>7</sup>**

### **2.13. Trasparenza e prevenzione della corruzione come dimensioni del valore pubblico**

Il perno attorno al quale ruota il PIAO è il Valore Pubblico, da intendersi come miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale dei destinatari di una politica o di un servizio<sup>8</sup>. Il PIAO infatti ha la duplice finalità di integrare strumenti, processi e soggetti della programmazione in un'ottica strategica e unitaria e di orientarli verso la creazione del Valore Pubblico. In quest'ottica, rivestono un'importanza fondamentale le misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza, che costituiscono uno strumento sia di protezione ma anche di creazione del Valore Pubblico.

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

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

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. Così come nel PIAO precedente, anche nel PIAO 2026-2028 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.

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

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

Nel paragrafo 2.18 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.

### **2.14. L'analisi del contesto esterno e interno. La mappatura dei processi**

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

#### **2.14.1. Analisi del contesto esterno**

Considerata la rilevanza dell'Università degli Studi di Padova nello scenario accademico nazionale e le numerose collaborazioni instaurate con altri Atenei italiani, è opportuno soffermarsi sull'attuale situazione del nostro Paese in merito alle misure di prevenzione e lotta alla corruzione.

---

<sup>7</sup> La sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" è a cura della Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, dott.ssa Maria Rosaria Falconetti.

<sup>8</sup> [Cfr. PNA 2025 \(Testo in consultazione al 02/12/25\), pag. 42.](#)

Secondo il *Corruption perceptions index 2024*<sup>9</sup>, elaborato dall'ONG Transparency International, l'Italia si posiziona alla 52<sup>a</sup> posizione nella classifica globale e alla 19<sup>a</sup> posizione nella classifica degli Stati membri dell'Unione Europea.

Nell'ultimo decennio, l'Italia è lo Stato europeo che è progredito maggiormente nella lotta alla corruzione, risalendo la classifica di 10 posizioni rispetto al 2015. Tuttavia, l'indice di percezione della corruzione relativo allo scorso anno segna per la prima volta un calo nel posizionamento. Inoltre, si segnala che i sistemi italiani creati per garantire la trasparenza e l'accesso ai dati nel monitoraggio delle modalità di spesa dei fondi del PNRR presentano delle lacune e che manca tuttora una regolamentazione in tema di conflitto di interessi nei rapporti tra pubblico e di lobbying. In compenso, viene valutata positivamente l'implementazione da parte di ANAC della Piattaforma dei Contratti Pubblici, che permette la digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti pubblici<sup>10</sup>.

Per quanto riguarda nello specifico il principale ambito di attività dell'Università, l'indagine dell'ISTAT relativa al biennio 2022-2023<sup>11</sup> rivela che tutte le 22.143 famiglie italiane intervistate si sono rivolte ad un ufficio del settore dell'istruzione (per esempio, per promozioni scolastiche, esami di maturità o universitari, dottorati di ricerca, scuole di specializzazione). I membri delle famiglie intervistate, nel corso delle loro vite, dichiarano di aver ricevuto richieste di denaro, regali o altro dai suddetti uffici solo nello 0,7% dei casi (nello 0,1% dei casi, il fatto sarebbe avvenuto nell'ultimo triennio).

L'incidenza è particolarmente bassa, considerando che la media di ricezione di tali richieste illecite in tutti i settori di attività della pubblica amministrazione si attesta al 5,4%.

Il report sui reati corruttivi di maggio 2024<sup>12</sup>, redatto dal Servizio Analisi Criminale del Dipartimento della Pubblica Sicurezza del Ministero dell'Interno, evidenzia uno scarto tra la percezione del fenomeno della corruzione in Italia ed i relativi dati oggettivi. Pertanto, sebbene la reputazione del nostro Paese non sia ottimale con riferimento agli indici di corruzione percepita, gli elementi informativi a disposizione delle forze dell'ordine evidenziano una riduzione significativa dei reati corruttivi nell'ultimo ventennio.

A livello territoriale, emerge una prevalente distribuzione del fenomeno nel meridione, in alcuni capoluoghi di Regione e nella capitale. Il Veneto è una delle regioni con minore incidenza di reati corruttivi, attestandosi al di sotto della media nazionale.

Per quanto riguarda, nello specifico, l'influenza della criminalità organizzata, la relazione sull'attività del 2024 della Direzione Investigativa Antimafia<sup>13</sup> evidenzia che l'attrattiva esercitata dalle organizzazioni mafiose *“si estende anche e soprattutto, grazie ad una efficace capacità di stringere patti ed accordi secondo un comportamento ormai da tempo già collaudato, ad una certa tipologia di funzionari “infedeli” della Pubblica Amministrazione, irretiti dalla prospettiva di facili, benché illeciti, guadagni”*.

Il settore pubblico, inoltre, risulta particolarmente interessante per le consorterie mafiose in quanto fonte erogatrice di cospicue somme di denaro per l'esecuzione di lavori - ivi incluse le opere finanziate con i fondi del PNRR - e le forniture di beni e servizi.

---

<sup>9</sup> Vedi i risultati dell'indagine globale e nazionale del 2024, pubblicati rispettivamente alla pagina web [www.transparency.org/en/cpi/2024](http://www.transparency.org/en/cpi/2024) e [www.transparency.it/daticpi2024](http://www.transparency.it/daticpi2024).

<sup>10</sup> Vedi contributo sulla generale inefficacia delle politiche dell'Unione Europea e degli Stati membri nell'ambito dell'anticorruzione, disponibile alla pagina web [www.transparency.org/en/news/cpi-2024-western-europe-eu-leaders-hollow-efforts-cause-worsening-corruption-levels](http://www.transparency.org/en/news/cpi-2024-western-europe-eu-leaders-hollow-efforts-cause-worsening-corruption-levels).

<sup>11</sup> Il report, pubblicato nel 2024, è disponibile alla pagina web <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/06/Report-CORRUZIONE-21-giugno-2024.pdf>.

<sup>12</sup> Reperibile alla pagina web [www.interno.gov.it/sites/default/files/2024-06/i\\_reati\\_corruttivi\\_maggio\\_2024.pdf](http://www.interno.gov.it/sites/default/files/2024-06/i_reati_corruttivi_maggio_2024.pdf).

<sup>13</sup> Il testo integrale della relazione del Ministro dell'Interno al parlamento su attività svolta e risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia nel 2024 è reperibile all'indirizzo [direzioneeinvestigativaantimafia.interno.gov.it/relazioni-semestrali/#relazione-sullattivita-nel-2024/1/](http://direzioneeinvestigativaantimafia.interno.gov.it/relazioni-semestrali/#relazione-sullattivita-nel-2024/1/).

Le organizzazioni criminali, infatti, mirano ad infiltrarsi negli appalti pubblici anche attraverso la corruzione di funzionari pubblici e professionisti. Inoltre, le infiltrazioni mafiose possono estendersi anche alla fase successiva all'aggiudicazione, per mezzo del subappalto di attività ad aziende affiliate alla criminalità.

A tal proposito, recentemente le attività di prevenzione amministrativa svolta dalle Prefetture locali sono state potenziate. In particolare, nel 2024 l'attività di controllo sulle imprese partecipanti ai bandi di gara si è ulteriormente intensificata:

- con riguardo alle procedure per le opere finanziate con i fondi del PNRR;
- nelle Regioni - tra cui il Veneto - che ospiteranno le Olimpiadi invernali di Milano-Cortina del 2026.

Con specifico riferimento al contesto del Veneto, dall'analisi della DIA emerge che questa Regione risulterebbe maggiormente vulnerabile a infiltrazioni mafiose per la vivacità del suo contesto economico-imprenditoriale, la strategicità della sua posizione geografica e la conseguente capacità di attrarre investimenti sia statali che privati. Pertanto, le ingerenze nell'economia veneta di attori criminali mafiosi rappresentano una minaccia - e in alcuni casi sono state accertate anche dall'autorità giudiziaria.

Ciononostante, i provvedimenti antimafia emessi dagli Uffici Territoriali del Governo in Veneto, volti ad impedire che le imprese coinvolte in attività mafiose partecipino agli appalti pubblici, sono stati 8, un numero molto inferiore rispetto alla media delle altre Regioni.

#### **2.14.2. 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.<sup>14</sup> In particolare, la Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (d'ora in poi anche RPCT) collabora con le Dirigenti e i Dirigenti dell'amministrazione nella definizione degli obiettivi legati alla prevenzione della corruzione e della trasparenza; collabora inoltre con il Nucleo di valutazione in occasione dell'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione. Nello svolgimento del suo compito, è coadiuvata dal settore di supporto e dai referenti della trasparenza individuati presso tutte le Strutture di Ateneo.<sup>15</sup>

Per quanto riguarda la mappatura dei processi, nel corso del 2021 sono stati mappati tutti i processi dell'Ateneo (sia dell'Amministrazione Centrale che dei Dipartimenti) con finalità di gestione del rischio corruzione<sup>16</sup>. 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.

Nel 2025 è stato redatto il Registro dei controlli (vedi paragrafo 4.5) che, insieme alle pubblicande nuove indicazioni metodologiche di ANAC (cfr. PNA 2026-2028, obiettivo 3.2.1.), costituirà la base di partenza per una mappatura unica e integrata del rischio corruttivo. Come indicato da ANAC, infatti, "la mappatura dei processi è funzionale anche al raggiungimento degli obiettivi di performance e di Valore Pubblico, nonché alle altre attività di programmazione confluite nel PIAO"<sup>17</sup>. In questo modo l'amministrazione avrà a disposizione un unico strumento per analizzare l'attività complessiva dell'amministrazione", da inserire "come allegato nella prima Sottosezione del PIAO 2.1 ("Il valore pubblico e gli obiettivi del piano strategico")<sup>18</sup>.

---

<sup>14</sup> Come sottolineato dall'ANAC, infatti, la "efficacia del sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza di ogni ente dipende in gran parte dal reale coinvolgimento di tutti coloro che operano nell'amministrazione" (ANAC, Allegato 3 del PNA 2022).

<sup>15</sup> Per un'illustrazione esaustiva di compiti e ruoli della figura del RPCT si rinvia all'[Allegato 3 del PNA 2022](#)

<sup>16</sup> Come base di partenza, è stata utilizzata la mappatura dei processi realizzata per la predisposizione del POLA - Piano Organizzativo del Lavoro Agile.

<sup>17</sup> [Cfr. PNA 2025 \(Testo in consultazione al 02/12/25\), pag. 52.](#)

<sup>18</sup> [Cfr. PNA 2025 \(Testo in consultazione al 02/12/25\), pag. 52.](#)

## 2.15. Valutazione del rischio

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

Per entrambe le valutazioni è stata utilizzata la metodologia FMEA-FMECA (Failure Mode & Effects Analysis/Failure Mode, Effects, and Criticality Analysis)<sup>19</sup>. Tale metodologia presuppone una valutazione da parte del responsabile del singolo processo in relazione a tre dimensioni:

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

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

## 2.16. Monitoraggio sugli obblighi di trasparenza e sugli obiettivi anticorruzione

Le attività di monitoraggio svolte nell'anno 2025 dalla Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) saranno descritte nella Relazione annuale (art. 1 comma 14 della legge n. 190/2012), liberamente scaricabile dalla sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale al link [www.unipd.it/trasparenza/prevenzionecorruzione](http://www.unipd.it/trasparenza/prevenzionecorruzione) a partire dal 31 gennaio 2026.

Nel corso del 2025 sono state adottate le misure specifiche in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza previste nel PIAO 2025 - 2027, consistenti negli obiettivi che si riportano di seguito:

- 1) Redazione integrata di un Codice di comportamento (AAGL\_1; ARU\_4)
- 2) Formazione GDPR (Unipd4Privacy) (AAGL\_5)
- 3) Presidio della trasparenza (AAGL\_10)
- 4) Progetto UniRe (ACOM\_3)
- 5) Implementazione attività di Audit ed estensione Registro dei controlli (AFIP\_10)
- 6) Sviluppo di un applicativo per la sezione trasparenza dei Contratti Pubblici (AAGL\_8; APAL\_7; ASIT\_7)
- 7) Sviluppo di un applicativo dedicato alla gestione informatizzata delle candidature alle procedure elettorali e non elettorali (AAGL\_4; ASIT\_11)
- 8) Miglioramento gestione contabile (obiettivo condiviso da tutte le Aree, i Dipartimenti e i Poli)
- 9) Chiusura Bilancio (AFIP\_2)
- 10) Fondo economale (AFIP\_7)

Al 30 giugno 2025 in sede di monitoraggio degli obiettivi di performance la quasi totalità degli obiettivi sopra elencati risultavano in uno stato di avanzamento tra il 50 e il 70%.

Per quanto riguarda in particolare l'obiettivo "Presidio della trasparenza", ad oggi sono state risolte le criticità segnalate dal Nucleo di Valutazione in relazione alla sezione controlli servizi erogati, così come quelle relative alla sezione Sovvenzioni, contributi e vantaggi economici. Per quest'ultima sezione è stato implementato un apposito applicativo che consente la pubblicazione automatica di tutti i dati richiesti dal decreto trasparenza (v. la sezione [Atti di concessione](#) della pagina Amministrazione trasparente del sito di Ateneo). È in corso di implementazione la sezione Consulenti e collaboratori.

Nel corso del triennio 2026-2028, la Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, con l'ausilio dell'ufficio di supporto, proseguirà ad effettuare un monitoraggio costante sull'adempimento degli

---

<sup>19</sup> La scelta è ricaduta su questa metodologia in quanto ampiamente utilizzata in tema di risk management e con criteri di ponderazione del rischio chiaramente identificati dalla letteratura (si veda ad esempio Lipol, L. S. and J. Haq. (2011). Risk analysis method: FMEA/FMECA in the organizations. International Journal of Basic & Applied Sciences, 11, 5, pp. 49-57).

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

## 2.17. Misure per la prevenzione del rischio di corruzione

### 2.17.1. 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 8**, 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.

A decorrere dal 2026, il Registro degli accessi, in cui vengono riportate le istanze di Accesso civico e Accesso agli atti (o documentale) che pervengono all'Ateneo, sarà fruibile tramite un apposito applicativo sviluppato per consentire all'utente finale una consultazione più semplice delle istanze, per garantire un tempestivo aggiornamento dei dati e per rispondere all'esigenza sempre più impellente di digitalizzare il flusso informativo.

#### c) Formazione in tema di anticorruzione

L'Ateneo eroga ai propri dipendenti formazione in tema di anticorruzione progettata internamente e con il supporto di enti di formazione esterni, con contenuti e approcci differenziati in funzione del personale cui è rivolta.

Per il personale tecnico-amministrativo di nuova assunzione è prevista la frequenza obbligatoria di un corso online finalizzato alla diffusione della cultura della prevenzione e della legalità.

Nei confronti del personale afferente alle aree a rischio è garantita una formazione di tipo specifico dalle singole strutture interessate, in collaborazione con soggetti pubblici e privati.

Per il biennio 2026-2027, è stato predisposto un obiettivo denominato "Sviluppo di attività formative in ambito compliance e accountability", che prevede percorsi di formazione obbligatoria diretta a rafforzare la cultura dell'integrità e della legalità, garantendo l'efficienza e la qualità dei servizi (nuovo art. 54, comma 7, d.lgs. 165/2001), con riferimento a diversi ambiti: a) Nuovo Codice di comportamento, principi etici e Codici di condotta dell'Ateneo; b) Prevenzione della corruzione, responsabilità organizzativa e valutazione dei rischi; c) Supporto alle funzioni del RPCT; d) Etica pubblica e responsabilità dirigenziale; e) Nuove linee guida Whistleblowing (AAGL\_2).

Un'iniziativa di particolare rilievo sotto il profilo formativo è rappresentata dalla *Giornata della Trasparenza* delle Università del Veneto. Durante l'evento, organizzato con cadenza annuale, vengono affrontati argomenti come l'anticorruzione, la legalità, la trasparenza e l'etica nel contesto universitario. Nel 2026 l'evento sarà organizzato e ospitato dall'Università di Padova.



#### **d) Codice di comportamento**

A seguito delle modifiche al Codice di Comportamento nazionale dei dipendenti pubblici (DPR n. 62/2013) apportate dal DPR n. 81/2023, il *Codice di comportamento* di Ateneo è stato aggiornato, integrando le nuove disposizioni anche tenendo conto dei profili di rischio emersi dai risultati dell'analisi d'impatto condotta sui processi interessati dalla riforma. È stato revisionato anche il *Codice di condotta per la prevenzione delle molestie morali e sessuali* (risalente al 2004), considerando i profondi cambiamenti normativi e sociali avvenuti e adattandolo pertanto al contesto attuale.

Il Codice di comportamento e il Codice di condotta per la prevenzione delle molestie morali e sessuali sono in via di definizione.

#### **e) Rotazione del personale**

La struttura organizzativa dell'Ateneo è stata oggetto a partire dal 2017 di un complesso processo di riorganizzazione che ha comportato una rilevante rotazione del personale e delle posizioni organizzative.

#### **f) Criteri per il conferimento e l'autorizzazione degli incarichi**

L'Ateneo ha adottato appositi regolamenti in tema di incarichi extraistituzionali (per il personale docente, [Regolamento di Ateneo sui criteri e le procedure per il rilascio ai Professori e ai Ricercatori](#); per il personale tecnico amministrativo, [Regolamento di Ateneo per la disciplina degli incarichi extraistituzionali del personale dirigente e tecnico amministrativo dell'Università degli Studi di Padova](#)). Per le richieste di autorizzazione e di comunicazione preventiva previste da tali Regolamenti il personale dipendente ha a disposizione apposite procedure informatiche, raggiungibili dall'area del sito di Ateneo riservata al personale. Inoltre, 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**

Alla Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza compete la c.d. vigilanza interna sul rispetto delle prescrizioni recate dal d.lgs. 39/2013 in materia di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi dirigenziali e di responsabilità amministrativa di vertice; la vigilanza esterna è demandata ad ANAC.

#### **Modulistica**

Nel corso del 2026 verranno revisionati i modelli delle dichiarazioni di cui all'art. 20, comma 3, DLgs 39 del 2013 sulle ipotesi di inconferibilità e incompatibilità (v. par. 1.5.2.), anche tenendo conto delle indicazioni fornite da ANAC nel PNA 2025 (v. par. 1.5.2.)

#### **Verifiche sulla veridicità e completezza del contenuto delle dichiarazioni di assenza di inconferibilità e di incompatibilità**

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 verificate annualmente dalla RPCT tramite controlli presso la Banca dati del Casellario giudiziario e presso il Registro delle imprese.

#### **h) Pantouflage**

Per prevenire fenomeni di pantouflage (il meccanismo delle "porte girevoli" previsto dall'art. 53, c. 16 ter del d.lgs. n. 165/2001), l'Amministrazione, nei bandi di gara e negli atti prodromici agli affidamenti di contratti pubblici, prevede l'obbligo per l'operatore economico concorrente di dichiarare di non avere stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti pubblici in violazione della norma sopra riportata. La medesima dichiarazione viene resa nel DGUE (Documento di Gara Unico Europeo);

#### **i) Formazione di commissioni e assegnazioni agli uffici**

Per prevenire il fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici di persone condannate per reati di natura corruttiva ([art. 35-bis del d.lgs. n. 165/2001](#)), l'Area Risorse Umane e l'Area patrimonio approvvigionamenti e logistica, in base alle rispettive competenze, richiedono apposite



dichiarazioni sostitutive di certificazione ed effettuano verifiche a campione. Per la verifica della insussistenza di precedenti penali, l'Area Risorse Umane effettua verifiche a campione sulle dichiarazioni sostitutive di dichiarazione acquisite ai sensi dell'art. 46 del D.P.R. 445/2000 per la gestione del personale docente e in fase di nomina dei membri delle commissioni di concorso nonché nei casi di assunzioni di personale tecnico amministrativo e di collaboratori esperti linguistici e di conferimento di incarichi. Inoltre, nella formazione delle commissioni per l'affidamento di contratti pubblici, anche al fine di evitare le conseguenze della illegittimità dei provvedimenti di nomina e degli atti eventualmente adottati (cfr. TAR Lazio, Sez. I, n. 7598/2019, cit.), l'Ateneo ha reso obbligatoria per tutti i commissari di gara una dichiarazione nella quale questi ultimi dichiarano l'insussistenza di eventuali incompatibilità e la insussistenza di condanne per i reati previsti dal Titolo II, Capo I del codice penale - "Dei delitti contro la Pubblica amministrazione".

#### **j) Whistleblowing policy**

L'Ateneo ha adottato il "[Regolamento per la segnalazione di illeciti nel contesto lavorativo dell'Ateneo. Whistleblowing policy](#)", che recepisce le indicazioni del d.lgs. 24/2023. Per la presentazione delle segnalazioni l'Ateneo mette a disposizione un'apposita procedura informatica. Per maggiori informazioni sull'istituto del Whistleblowing e per il link alla procedura informatica si rinvia alla [pagina dedicata del sito di Ateneo](#).

#### **k) Conflitti di interesse**

L'obbligo di astensione in presenza di situazioni di conflitto di interessi è disciplinato dall'Ateneo nel Codice Etico (art. 5) e nel Codice di Comportamento (art. 7). Tale obbligo è altresì confermato nelle versioni aggiornate dei due Codici, predisposte a seguito delle modifiche apportate dal D.P.R. n. 81/2023 al Codice di comportamento nazionale dei dipendenti pubblici e attualmente in fase di adozione da parte dell'Ateneo.

Nel corso del 2026, l'Ateneo predisporrà una specifica policy per la gestione del conflitto di interessi, destinata alla diffusione presso tutte le strutture dell'Ateneo. Tale documento avrà lo scopo di promuovere un approccio trasparente alla prevenzione e al trattamento delle situazioni di conflitto di interessi, fornendo al personale indicazioni utili per individuare tempestivamente potenziali conflitti, così da consentirne la gestione preventiva prima che possano generare fenomeni corruttivi o compromettere il buon andamento dell'azione amministrativa.

La policy sarà elaborata sulla base del modello predisposto nel 2025 dalla [Comunità di pratica dei RPCT](#) per supportare le pubbliche amministrazioni nell'attuazione di efficaci politiche di gestione del rischio corruttivo.

#### **l) Monitoraggio del rispetto dei tempi procedurali**

A decorrere dal 2026 è prevista l'attivazione di un monitoraggio sistematico del rispetto dei tempi procedurali da parte della RPCT. L'attività, già attualmente svolta nel caso in cui la RPCT riceva segnalazioni relative al mancato rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti, sarà ulteriormente rafforzata mediante l'introduzione dell'applicativo dedicato al Registro degli Accessi, di cui alla lettera b) del presente paragrafo.

L'inserimento in tempo reale dei dati concernenti le istanze, incluse le date di conclusione dei procedimenti, consentirà di rilevare tempestivamente eventuali criticità. Ne deriverà la possibilità, per la RPCT, di attivarsi in modo sistematico presso gli uffici competenti al fine di accertare eventuali inadempimenti rispetto all'obbligo giuridico di osservare i termini procedurali.

### **2.17.2. Misure specifiche 2026-2028 collegate con obiettivi di performance**

Con il Piano Nazionale Anticorruzione 2025, ANAC introduce per la prima volta una strategia nazionale di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza e dell'integrità pubblica articolata in linee strategiche, obiettivi, azioni, indicatori e risultati attesi. Si tratta di un approccio innovativo, coerente con le migliori pratiche internazionali e finalizzato a rendere più immediata, misurabile e condivisa la direzione verso cui devono convergere le politiche di anticorruzione del Paese. Nel recepire tali indicazioni, l'Ateneo intende consolidare il proprio impegno nel contrasto ai fenomeni corruttivi e nell'innalzamento dei livelli di integrità, assicurando un coordinamento pieno tra le previsioni del PNA e la programmazione integrata del PIAO.

Di seguito gli obiettivi anticorruzione e trasparenza individuati per il triennio 2026-2028, con il codice obiettivo del corrispondente obiettivo di performance:

- 1) *rafforzare i processi di controllo sull'affidamento degli incarichi pubblici* (codice obiettivo: ARU\_9; AAGL\_12): l'obiettivo mira 1) ad elaborare una policy interna per la gestione del conflitto di interessi; 2) ad adeguare modelli delle dichiarazioni di cui all'art. 20, comma 3, DLgs 39 del 2013 sulle ipotesi di inconferibilità e incompatibilità;
- 2) *sviluppo di attività formative in ambito compliance e accountability* (codice obiettivo: AAGL\_2): l'obiettivo prevede la progettazione e l'avvio di percorsi formativi differenziati in base alle funzioni svolte e al grado di responsabilità, per incrementare la consapevolezza e le competenze manageriali del personale. In tema GDPR, nel 2026 si prevede il completamento dei corsi di formazione avviati o progettati nel 2025 (responsabili I e II livello; Ricerca scientifica e terza missione; Didattica). In materia di formazione obbligatoria diretta a rafforzare la cultura dell'integrità e della legalità, garantendo l'efficienza e la qualità dei servizi (nuovo art. 54, comma 7, d.lgs. 165/2001), i percorsi formativi riguarderanno diversi ambiti: a) Nuovo Codice di comportamento, principi etici e Codici di condotta dell'Ateneo; b) Prevenzione della corruzione, responsabilità organizzativa e valutazione dei rischi; c) Supporto alle funzioni del RPCT; d) Etica pubblica e responsabilità dirigenziale; e) Nuove linee guida Whistleblowing;
- 3) *stesura Regolamento 'tipo' di Dipartimento* (codice obiettivo: AAGL\_4): l'obiettivo è finalizzato a semplificare l'adozione del Regolamento da parte di ogni singolo Dipartimento evidenziando i soli ambiti di operatività all'interno del quadro complessivo della regolamentazione di Ateneo;
- 4) *definizione Linee guida per i Centri interuniversitari e gli Enti Partecipati* (codice obiettivo: AAGL\_5): l'obiettivo prevede la stesura di linee guida per: a) la costituzione e la gestione Centri Interuniversitari di ricerca; b) la costituzione e la gestione degli Enti partecipati fornendo, all'interno dell'Ateneo, indicazioni puntuali e chiare sul ruolo del rappresentante nominato per conto dell'Ateneo all'interno degli organi degli Enti;
- 5) *Progetto UniRe* (codice obiettivo: ACOM\_8): il progetto Università Responsabile - UniRe, approvato a marzo 2024 dagli Organi di Ateneo, ha una durata attualmente prevista almeno fino a marzo 2026 e prevede diverse linee di azione, tra le quali un'azione capillare di formazione a cascata della comunità universitaria, della cittadinanza e delle scuole secondarie di secondo grado, l'apertura e la gestione di uno sportello di ascolto contro molestie, discriminazioni e violenza e una campagna di raccolta fondi a supporto della ricerca sui temi della parità e delle discriminazioni di genere e sugli impatti della violenza;
- 6) *Redazione di linee guida in materia di Research Security* (codice obiettivo: ARRI\_7): in risposta alle crescenti priorità strategiche nazionali ed europee in materia di Research Security, protezione del know-how e adempimento alle normative sui beni e le tecnologie a Duplice Uso (Dual-Use), l'Ateneo si impegna nella definizione e nell'adozione di un set strutturato di Linee Guida interne. Tale iniziativa mira ad assicurare la piena conformità e la mitigazione del rischio, allineandosi in particolare con le recenti Linee Guida per le Istituzioni di Ricerca per l'Integrità e la Sicurezza della Ricerca pubblicate dal Ministero dell'Università e della Ricerca;
- 7) *Sviluppo di un applicativo dedicato alla gestione informatizzata delle candidature alle procedure elettorali e non elettorali* (codice obiettivo: AAGL\_1): l'obiettivo mira all'informatizzazione delle candidature di tutte le procedure elettorali e anche di quelle non elettorali al fine di consentire agevolmente al candidato di proporre la propria candidatura per le cariche accademiche (Elezioni del Rettore, Elezioni Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Consiglio del Personale Tecnico ed Amministrativo, Coordinatori Commissioni Scientifiche di Area, Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza, Comitato Unico di Garanzia, Nucleo di Valutazione, Consiglieria di Fiducia, Collegio di Disciplina, Difensore Civico).

La descrizione puntuale degli obiettivi con i relativi indicatori e target sono riportati nell'**Allegato 4**.

## 2.18. Trasparenza e protezione dei dati nel contesto PNRR

La trasparenza nel nostro ordinamento è stata elevata a livello essenziale delle prestazioni concernenti i diritti sociali e civili, come previsto dall'articolo 117, secondo comma, lettera m) della Costituzione. Ciò comporta che le amministrazioni e gli enti sono tenuti a garantire l'accessibilità totale alle informazioni detenute, favorendo la partecipazione dei cittadini e il controllo democratico sull'operato delle istituzioni<sup>20</sup>.

Oltre alle *Linee Guida dell'Autorità per l'attuazione dell'accesso civico generalizzato e degli obblighi di pubblicazione previsti dal d.lgs. 97/2016*<sup>21</sup>, in materia di trasparenza l'Ateneo osserva anche le più recenti *Istruzioni operative per una corretta attuazione degli obblighi di pubblicazione ex d.lgs. 33/2013*<sup>22</sup>, recanti utili indicazioni sui requisiti di qualità dei dati, sulle procedure di validazione, sui controlli anche sostitutivi e sui meccanismi di garanzia attivabili su richiesta di chiunque vi abbia interesse.

Al fine di garantire pubblicazioni sempre più tempestive e complete, nel corso del 2025 sono stati sviluppati tre nuovi applicativi che consentono di rendere automatica la pubblicazione: a) dei dati presenti nelle sezioni Sovvenzioni, contributi e vantaggi economici della pagina Amministrazione trasparente; b) dei curricula delle posizioni organizzative nella sezione Personale e c) del Registro degli accessi (sezione Altri contenuti/Accesso civico).

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 proprio il Regolamento (UE) 2021/241 del 12/02/2021, che istituisce il Dispositivo per la ripresa e resilienza, evidenzia l'importanza della prevenzione e del contrasto al conflitto di interessi, che potrebbe nascere nelle procedure di attuazione dei progetti finanziati dal Piano. Inoltre 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”*<sup>23</sup>.

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”<sup>24</sup>.

Inoltre, allo scopo di garantire un efficace sistema di prevenzione della corruzione e dei conflitti di interesse, attua le *Linee Guida per lo svolgimento delle attività di controllo e rendicontazione degli interventi PNRR di*

<sup>20</sup> Cfr. PNA 2025 (Testo in consultazione al 02/12/25), pag. 151.

<sup>21</sup> Determinazione ANAC n. 1309 del 28 dicembre 2016.

<sup>22</sup> Delibera ANAC n. 495 del 25 settembre 2024 (all. 4).

<sup>23</sup> PNA 2022, Delibera ANAC n. 7/2023, pag. 16.

<sup>24</sup> 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.

competenza delle Amministrazioni centrali e dei Soggetti attuatori<sup>25</sup> e la relativa appendice tematica in materia di conflitto di interessi<sup>26</sup>.

### 2.18.1. Protezione dei dati personali

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

La pubblicazione dei dati per finalità di trasparenza avviene nel rispetto del Regolamento (UE) n. 2016/679 per la protezione dei dati personali (c.d. GDPR), del Codice per la protezione dei dati personali (d.lgs. n. 196/2003), delle *Linee guida in materia di trattamento di dati personali, contenuti anche in atti e documenti amministrativi, effettuato per finalità di pubblicità e trasparenza sul web da soggetti pubblici e da altri enti obbligati* del Garante<sup>27</sup>, nonché delle privacy policy di Ateneo e degli strumenti operativi disponibili nella pagina dedicata del sito istituzionale (<https://www.unipd.it/privacy>). Oltre a ciò, sono stati oggetto di attenzione i rilievi presentati dal Garante per la protezione dei dati personali relativamente ai quattordici schemi standard di pubblicazione di informazioni e dati di cui al d.lgs. n. 33/2013 adottati da ANAC<sup>28</sup>, tre dei quali (utilizzo delle risorse pubbliche, organizzazione delle PA e controlli sull'organizzazione e sull'attività dell'amministrazione) sono stati definitivamente approvati a settembre 2024<sup>29</sup>.

In tema di formazione in materia di protezione dei dati personali, nel corso del 2025 è stato erogato un corso dedicato all'Area ricerca e rapporti con le imprese (ARRI), denominato "Privacy4Ricerca AC", e nel 2026 verranno erogati altri tre percorsi formativi differenziati in base alle funzioni svolte e al grado di responsabilità del personale. Inoltre, nella [piattaforma e-learning di Ateneo](#) è fruibile il corso privacy, obbligatorio per tutti i dipendenti, "GDPR - La normativa europea sulla tutela dei dati personali", mentre nella piattaforma *Syllabus* per la formazione dei pubblici dipendenti sono disponibili i corsi "Proteggere i dati personali e la privacy" e "Consapevolezza della Cybersecurity".

Si segnala, che dal Registro contenente i dati generali sui data breach dell'anno 2025, emerge che non si sono verificate violazioni recanti profili di rischio significativo per i diritti e le libertà degli interessati.

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

Nel corso del 2025 è entrata in vigore la legge n. 132/2025, avente ad oggetto "Disposizioni e deleghe al Governo in materia di intelligenza artificiale". Questa legge **indica i principi** in materia di ricerca, sperimentazione, sviluppo, adozione e applicazione di sistemi e di modelli di intelligenza artificiale, **promuove un utilizzo** corretto, trasparente e responsabile, in una dimensione antropocentrica, dell'intelligenza artificiale e **garantisce la vigilanza** sui rischi economici e sociali e sull'impatto sui diritti fondamentali dell'intelligenza artificiale. La legge 132/2025 va ad aggiungersi al Regolamento UE 2024/1689 sull'intelligenza artificiale e alla Direttiva (UE) 2022/2555 (attuata in Italia dal d.lgs. n. 138/2024 "Decreto NIS2") in materia di cybersicurezza, che costituiscono la normativa europea di riferimento in due ambiti (l'intelligenza artificiale e la cybersicurezza) per i quali si prevedono importanti impatti sulla vita quotidiana e sul lavoro di cittadini, imprese e enti pubblici.

Gli enti universitari sono attori in primo piano in entrambi gli ambiti:

- a) per quanto riguarda l'intelligenza artificiale, le università sono centri di sviluppo e di utilizzo di sistemi di intelligenza artificiale applicati alla ricerca e alla didattica;

<sup>25</sup> Circolare MEF-RGS n. 30 dell'11 agosto 2022.

<sup>26</sup> Circolare MEF-RGS n. 13 del 28 marzo 2024.

<sup>27</sup> Provvedimenti del Garante per la protezione dei dati personali n. 243 del 15 maggio 2014.

<sup>28</sup> Garante per la protezione dei dati personali, provvedimento n. 92 del 22 febbraio 2024 - Parere su quattordici schemi standard di pubblicazione predisposti da ANAC - riguardanti gli artt. 4-bis, 12, 13, 19, 20, 23, 26, 27, 29, 31, 32, 35, 36, 39 e 42 del d. lgs. n. 33/2013 - ai sensi dell'art. 48, commi 1 e 3, del d. lgs. n. 33/2013.

<sup>29</sup> Delibera ANAC n. 495 del 25 settembre 2024 (allegati 1, 2, 3).

- b) per quanto riguarda la cybersicurezza, trattandosi di enti complessi, detentori di enormi quantità di dati personali, finanziari, di ricerca e sviluppo, le università costituiscono bersagli particolarmente interessanti per gli attacchi informatici.

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

A tal fine, l'Università ha adottato il [Piano per la trasformazione digitale 2024-2026](#) al fine di migliorare l'efficienza operativa, la sicurezza dei dati e l'esperienza dell'utenza mediante l'adozione di tecnologie informatiche avanzate e sostenibili, con una sezione dedicata alla cybersicurezza. Tra le misure di rafforzamento della sicurezza informatica, si segnala che ASIT si è dotata di un Sistema di Gestione della Sicurezza delle Informazioni, "in risposta alla crescente vulnerabilità dei sistemi informatici, dovuta anche all'utilizzo di un sempre maggior numero di dispositivi, che non può essere gestita solo con misure tecnologiche, senza il supporto di adeguate politiche, procedure, prassi organizzative e operative". Inoltre, ASIT intende ottenere per i propri processi la certificazione ISO/IEC 27001:2022 - Sicurezza delle informazioni: da ciò discenderà che "anche i servizi erogati "centralmente" e messi a disposizione delle strutture saranno conformi a tali standard"<sup>30</sup>.

In questo contesto è stato avviato un percorso di formazione in materia di cybersecurity dedicato specificamente agli organi amministrativi e al personale di livello dirigenziale.

Inoltre nel 2025 l'Ateneo ha adottato un documento contenente le [Politiche di indirizzo dell'Ateneo di Padova per un uso responsabile dell'Intelligenza Artificiale Generativa nella didattica e nella ricerca](#), con lo scopo di fornire a tutti i membri della comunità accademica coinvolti nei processi formativi e di ricerca uno strumento utile per orientarsi nell'uso dell'intelligenza artificiale generativa nelle attività di insegnamento, apprendimento e ricerca, promuovendo una cultura di trasparenza, responsabilità e integrità.

---

<sup>30</sup> V. [Piano per la trasformazione digitale 2024-2026](#), pag. 41.

## SEZIONE 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### 3.1. Statuto, organi di governo e organizzazione

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

L'organizzazione dell'Ateneo (Figura 3.1) è articolata in Amministrazione Centrale, Dipartimenti, Scuole, Centri e Poli Multifunzionali (Tabella 3.1). 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 3.1 - Le strutture di Ateneo

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

Fonte: Unipd - Ufficio Sviluppo Organizzativo

La seguente tabella riporta le consistenze del personale al 01.10.2025, suddivise per genere, tipologia di struttura e tipologia contrattuale.

Tabella 3.2 - Consistenze del personale nelle varie Strutture dell'Ateneo

Tipologia struttura	Genere		Totale
	F	M	
<b>Amministrazione Centrale</b>	<b>649</b>	<b>290</b>	<b>939</b>
<i>Dirigenti</i>	4	7	11*
<i>Personale Tecnico-Amministrativo</i>	640	280	920**
<i>Tecnologi</i>	5	3	8
<b>Dipartimenti</b>	<b>957</b>	<b>572</b>	<b>1529</b>
<i>Personale Tecnico-Amministrativo</i>	947	562	1509***
<i>Tecnologi</i>	10	10	20
<b>Centri Di Ateneo e altre strutture</b>	<b>245</b>	<b>142</b>	<b>387</b>
<i>Dirigenti</i>		1	1
<i>Personale Tecnico-Amministrativo</i>	203	107	310
<i>Tecnologi</i>	1	1	2
<i>CEL</i>	33	10	43
<i>Operai Agricoli</i>	8	23	31
<b>Poli Multifunzionali</b>	<b>23</b>	<b>30</b>	<b>53</b>
<i>Personale Tecnico-Amministrativo</i>	23	30	53
<b>Scuole di Ateneo</b>	<b>49</b>	<b>21</b>	<b>70</b>
<i>Personale Tecnico-Amministrativo</i>	49	21	70
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.923</b>	<b>1.055</b>	<b>2.978</b>

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

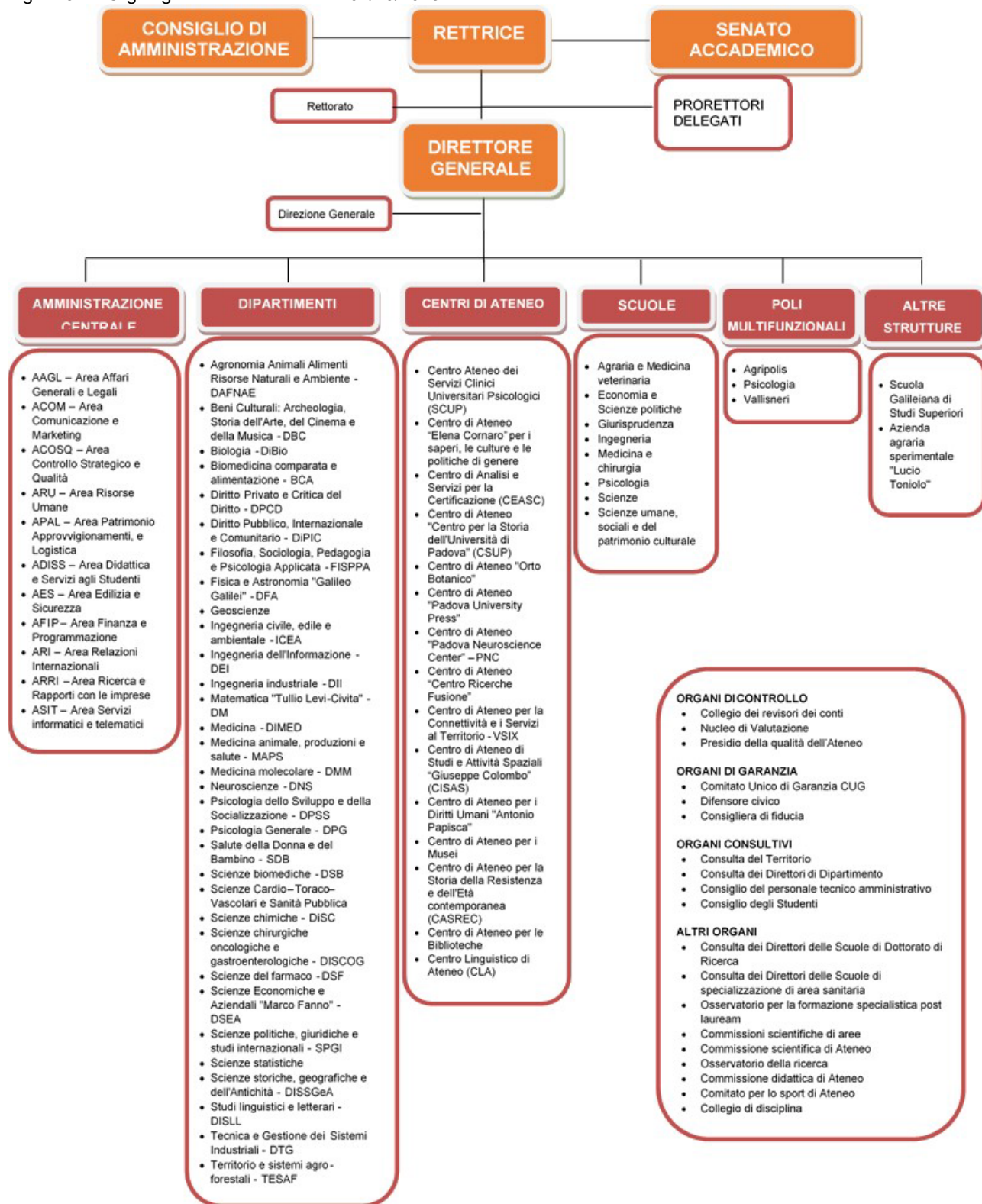
\*\* di cui 1 in aspettativa per incarico presso altra amministrazione e 2 in aspettativa per altro ruolo nella stessa Amministrazione.

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

Fonte: Unipd - Ufficio Sviluppo Organizzativo



Figura 3.1 - Organigramma dell'Ateneo al 01/10/2025



Fonte: Unipd - Ufficio Sviluppo Organizzativo



### 3.2. Il modello organizzativo

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

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

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

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

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

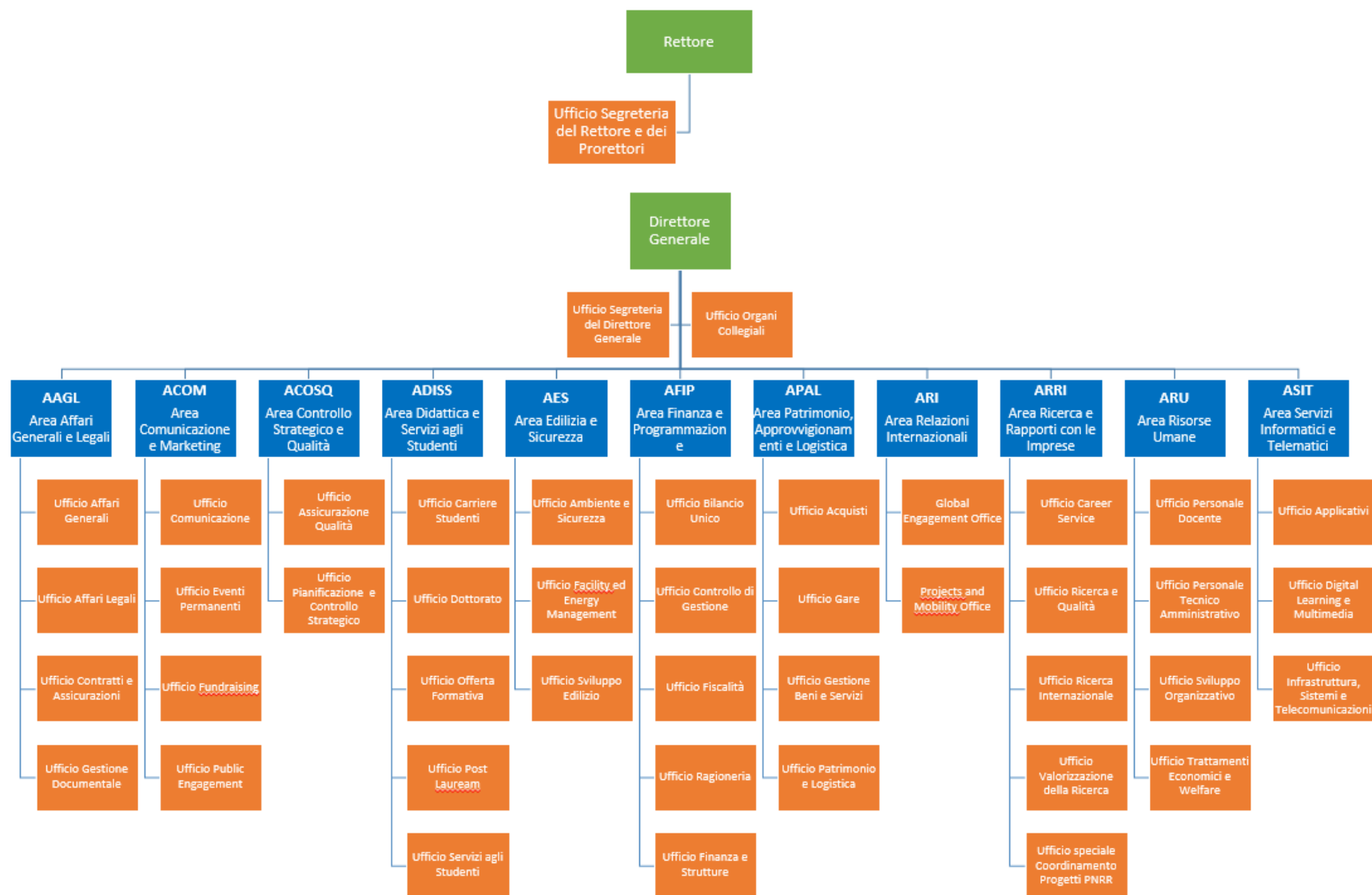
#### 3.2.1. Organizzazione dell'Amministrazione Centrale

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

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

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

Figura 3.2 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale al 01.10.2025



Fonte: Unipd - 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 amministrative e tecniche 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, se per caratteristiche, dimensione e modalità operativa, sussista la necessità di un loro coordinamento organizzato. In tal caso, su richiesta del Direttore di Dipartimento, può essere individuato il Responsabile della Gestione Tecnica, secondo le previsioni dell'art. 119 del Regolamento Generale di Ateneo.

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

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

- dispongono di luoghi o di ambienti in cui si svolgono attività didattica, 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 formalmente individuato.

Le sedi esterne sono le 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 ha la sede principale il Dipartimento, purché il sistema dei collegamenti renda disagiata gli spostamenti giornalieri. Laddove presenti, e avendone le caratteristiche richieste, le sedi esterne possono costituire un Settore del Dipartimento.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

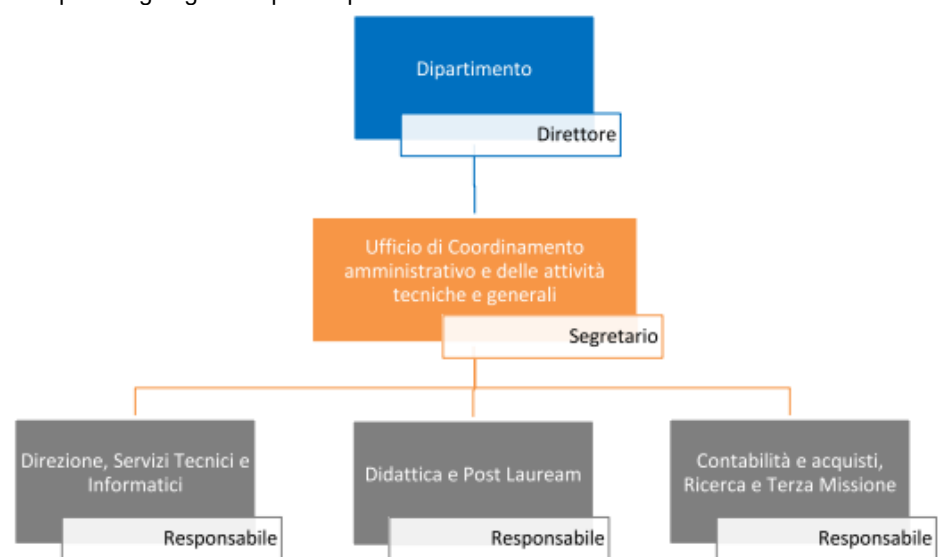
Le attività presidiate dai settori così individuati sono quindi riconducibili ai 3 macroprocessi individuati.

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

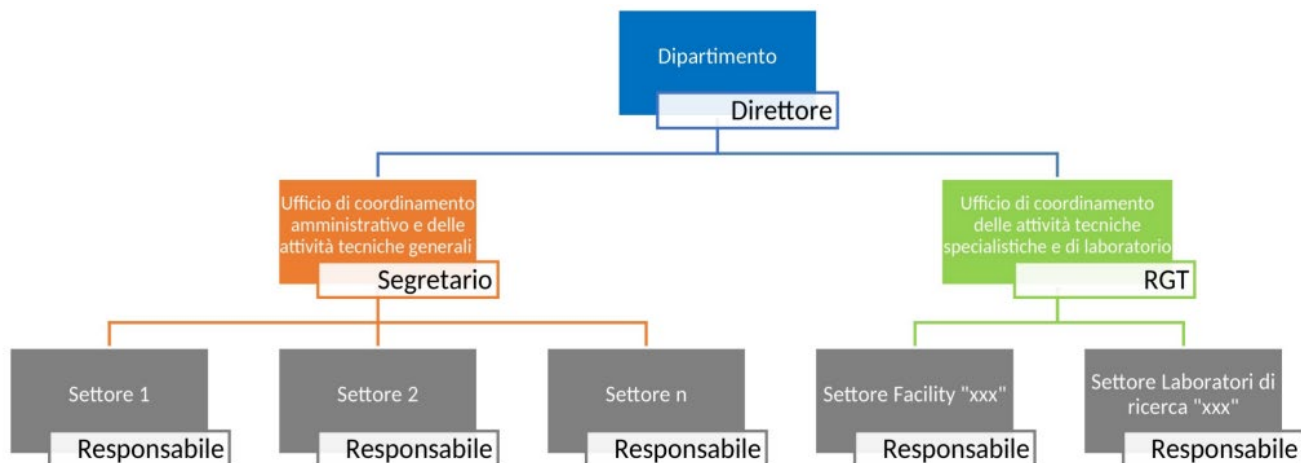
Gli organigrammi dei Dipartimenti sono ricondotti a diversi schemi tipo e prevedono le seguenti tipologie:

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

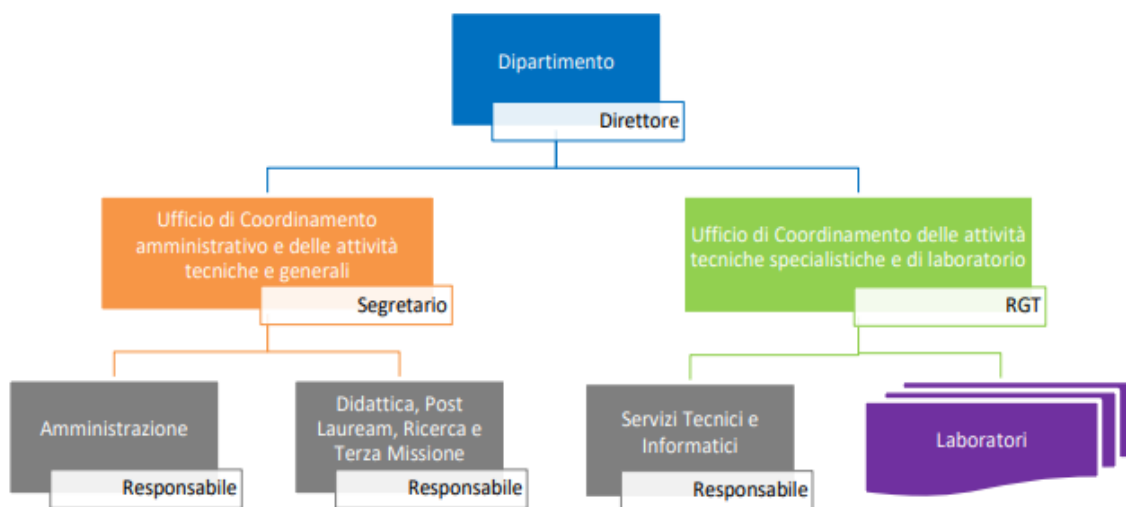
Figura 3.3 - Schemi tipo di organigrammi per i Dipartimenti



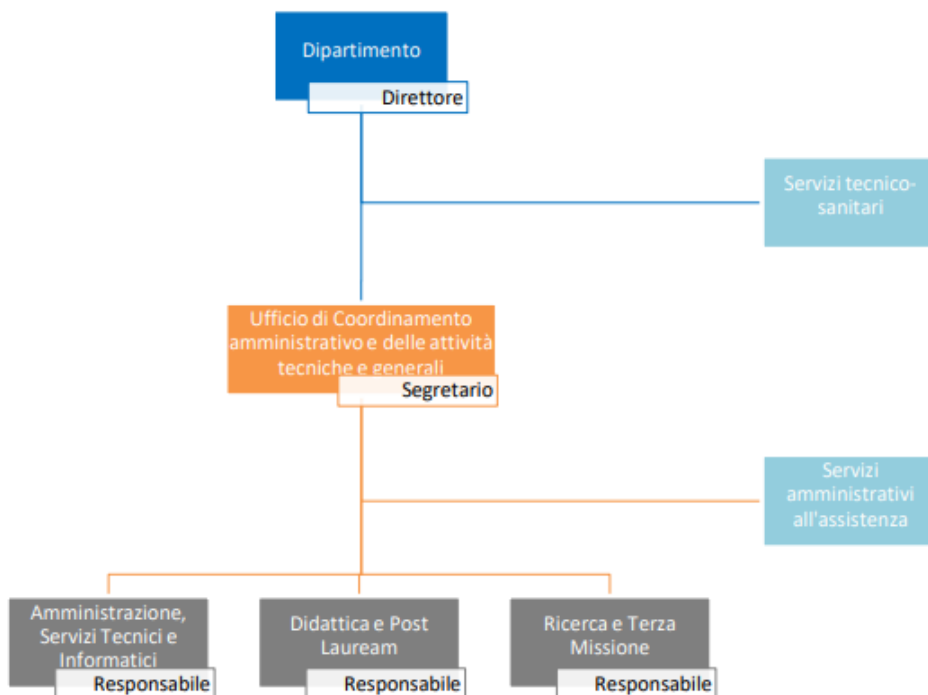
*Schema tipo di organigramma per i Dipartimenti senza la presenza di laboratori*



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



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

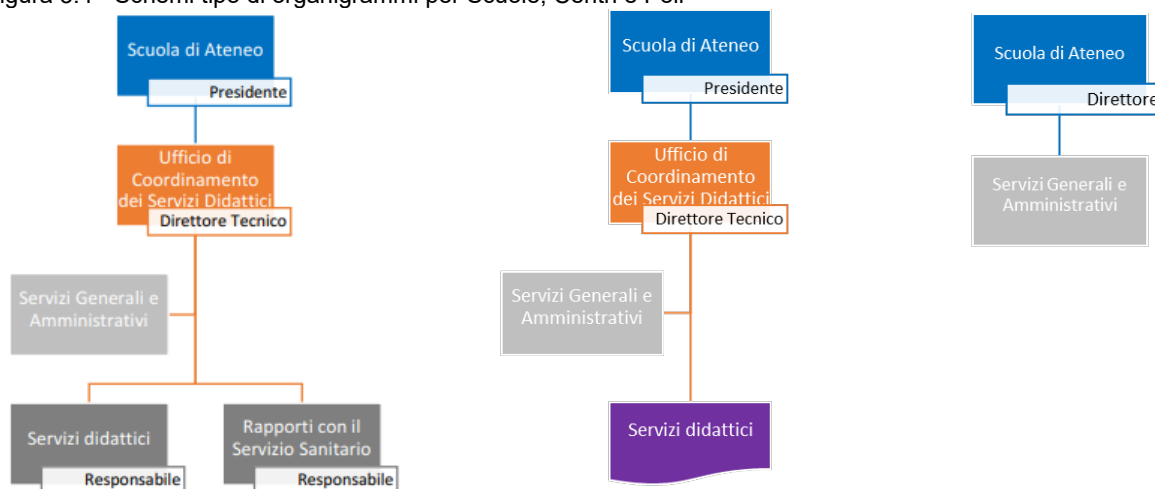


Schema tipo di organigramma per i Dipartimenti di area medica

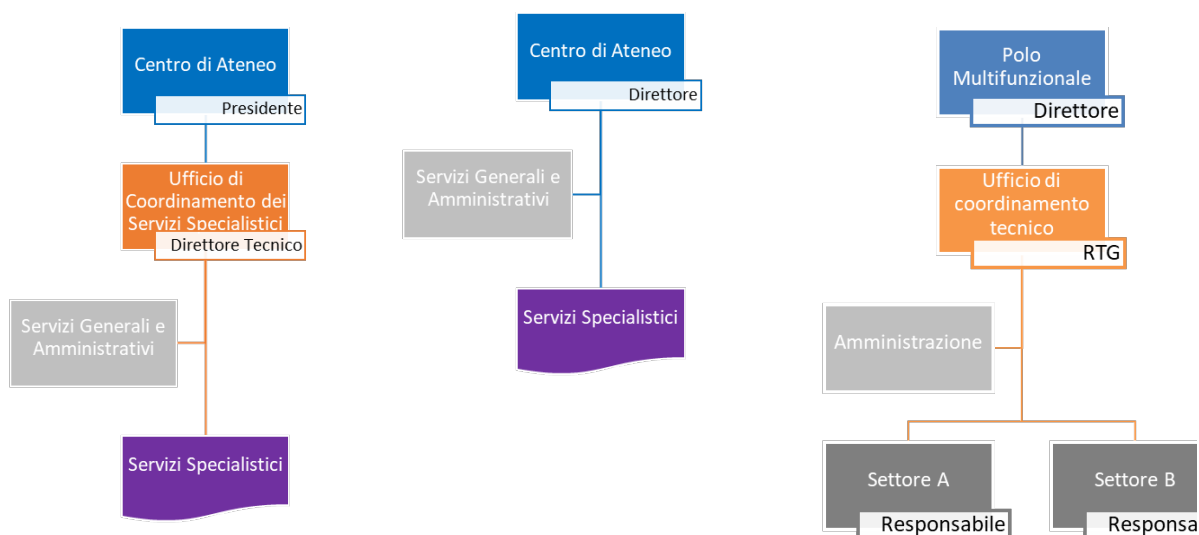
### 3.2.3. Scuole, Centri e Poli di Ateneo

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

Figura 3.4 - Schemi tipo di organigrammi per Scuole, Centri e Poli



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



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

Schema tipo di organigramma tipo per i Poli Multifunzionali

### 3.2.4. Posizioni organizzative

Nella Tabella 3.3 vengono riportate le corrispondenze analogiche tra le varie strutture relativamente al modello organizzativo adottato presso l'Ateneo.

Tabella 3.3 - Corrispondenze tra le posizioni di responsabilità nelle varie strutture

	Unità Organizzativa	Posizione
<b>Amministrazione Centrale</b>	Area	Dirigente
	Ufficio	Direttore di Ufficio
	Settori	Responsabile di Settore
<b>Dipartimenti</b>	Dipartimento	Direttore (Docente)
	Ufficio di Coordinamento amministrativo e delle attività tecniche generali	Segretario di Dipartimento
	Ufficio di Coordinamento delle attività tecniche specialistiche e di laboratorio (SE PREVISTO)	Responsabile della Gestione Tecnica (SE PREVISTO)
	Settori	Responsabile di Settore
<b>Poli Multifunzionali</b>	Poli Multifunzionali	Direttore (docente)
	Ufficio di coordinamento Tecnico	Responsabile Tecnico-Gestionale
	Settori	Responsabile di Settore
<b>Centri di Ateneo</b>	Centro	Presidente o Direttore (Docente)
	Ufficio di Coordinamento dei Servizi Specialistici (SE PREVISTO)	Direttore Tecnico (SE PREVISTO)
<b>Scuole di Ateneo</b>	Scuola	Presidente (Docente)
	Ufficio di Coordinamento dei Servizi Didattici (SE PREVISTO)	Direttore Tecnico (SE PREVISTO)
	Settori (SE PREVISTI)	Responsabile di Settore (SE PREVISTO)

Fonte: Unipd - Ufficio Sviluppo organizzativo

Le posizioni di responsabilità previste dal modello organizzativo adottato sono:

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

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

Tabella 3.4 - Numerosità delle posizioni organizzative di primo e secondo livello per tipologia di struttura

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

Fonte: Unipd - 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 descriptions* 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 il personale e le candidature vengono raccolte informaticamente. La valutazione viene effettuata da una commissione di esperti, eventualmente anche con il supporto di professionisti esterni ed esperti nella selezione di personale, e oltre all'analisi dei CV sono previste delle interviste individuali ed eventualmente anche delle prove di *assessment*.

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

Nel corso del 2026 si prevede una rivalutazione della complessità delle posizioni organizzative dei Dirigenti, dei Responsabili di I e II livello con l'obiettivo di allinearle ai cambiamenti intercorsi dal momento della formalizzazione del nuovo modello organizzativo.

### 3.3. Il sistema integrato di gestione del personale basato sulle competenze

#### 3.3.1. Il quadro normativo nazionale: dalle direttive ministeriali al nuovo CCNL

Negli ultimi anni, l'evoluzione del quadro normativo nazionale e delle politiche di modernizzazione della Pubblica Amministrazione ha posto con forza il tema della gestione del personale basata sulle competenze come leva strategica per l'innovazione organizzativa, l'efficacia dei servizi e la valorizzazione del capitale umano. L'introduzione di un modello di gestione del personale basato sulle competenze (i.e. *competency based human resource management*) trova il suo fondamento normativo in una serie di interventi legislativi e direttive ministeriali che hanno progressivamente delineato un nuovo quadro di riferimento per la gestione del pubblico impiego.

Il **Decreto Ministeriale del 22 luglio 2022** recante le "*Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche*" rappresenta il primo pilastro di questo nuovo impianto normativo. Il decreto introduce formalmente il concetto di famiglia professionale, definita come "un ambito professionale omogeneo caratterizzato da competenze similari o da una base professionale e di conoscenze comune". Si passa dal concetto di categorie contrattuali statiche a raggruppamenti dinamici di profili accomunati da competenze tecniche e conoscenze professionali affini, che operano su processi lavorativi simili.

La **Direttiva Zangrillo del 24 marzo 2023** "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal PNRR" ha ulteriormente rafforzato questa visione, focalizzandosi sulla descrizione del ciclo della formazione a partire da una gestione per competenze. La direttiva sottolinea come la formazione non possa più essere concepita come un insieme di interventi episodici e scollegati, ma debba essere progettata in modo sistematico a partire dall'individuazione delle priorità strategiche e dall'analisi dei gap tra le competenze possedute dal personale e quelle richieste dai profili di ruolo.

Un ulteriore tassello fondamentale è rappresentato dal **Decreto Ministeriale del 9 agosto 2023**, che ha proposto il "*Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle PA*", articolato su 16 competenze trasversali. Questo framework costituisce un riferimento comune per tutte le

amministrazioni pubbliche e rappresenta un'innovazione significativa: per la prima volta viene fornito alle PA uno strumento standardizzato per identificare, valutare e sviluppare le competenze trasversali del personale, superando la tradizionale enfasi sulle conoscenze e competenze tecniche.

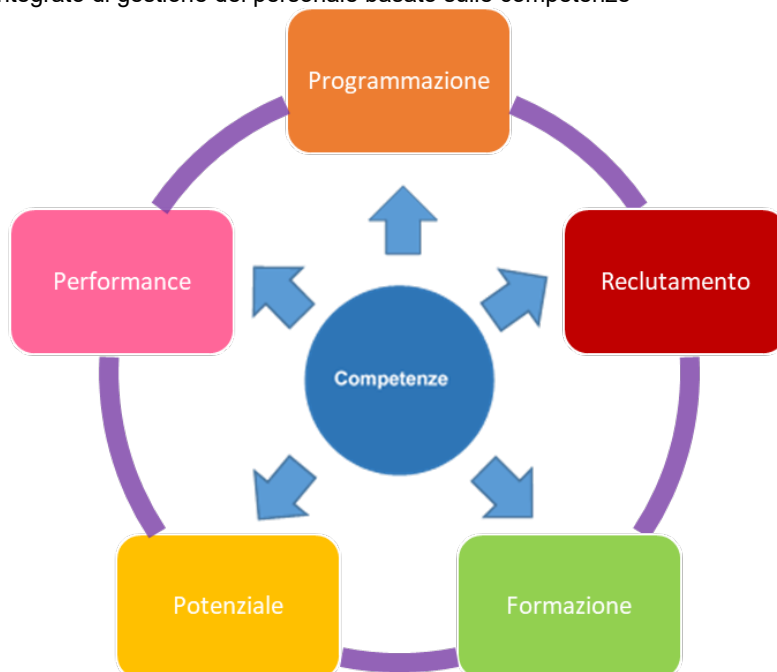
La **Direttiva Zangrillo del 28 novembre 2023** “*Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale*” ha completato il quadro, evidenziando come il benessere e la salute organizzativa passino attraverso la conoscenza e la capacità di valorizzare il capitale umano a partire dai *profili di ruolo e di competenza*. La direttiva sottolinea il legame inscindibile tra una corretta mappatura delle competenze, una valutazione della performance equa e trasparente e la motivazione del personale.

Infine, il **nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del comparto Istruzione e Ricerca**, stipulato il 18 gennaio 2024, ha introdotto il concetto di “settore professionale”, definito come “un ambito professionale omogeneo caratterizzato da competenze simili o da una base professionale e di conoscenze comune che definiscono il particolare ambito dell'attività lavorativa”. Questa definizione, sostanzialmente sovrapponibile a quella di famiglia professionale, rappresenta il riconoscimento contrattuale del nuovo paradigma gestionale.

### 3.3.2. Il modello sviluppato dall'Ateneo

In coerenza con tali indirizzi, l'Università di Padova ha avviato un percorso organico di definizione del proprio modello di gestione del personale, con l'obiettivo di integrare i processi di gestione delle risorse umane in un unico sistema fondato sulle competenze, come riportato nell'immagine sottostante. Tale percorso si colloca nel più ampio processo di innovazione amministrativa e di riorganizzazione avviato a partire dal 2017, volto anche a rendere più chiara la distribuzione delle responsabilità e ad accrescere la coerenza interna dei processi, come descritto più dettagliatamente nel precedente paragrafo “Il modello organizzativo”.

Figura 3.5 - Il sistema integrato di gestione del personale basato sulle competenze



Fonte: Unipd - Ufficio Sviluppo organizzativo

Il sistema, rappresenta un modello circolare e dinamico in cui le competenze alimentano tutti i processi di gestione del personale: dalla pianificazione del fabbisogno alla selezione, dalla formazione allo sviluppo professionale, fino alla valutazione dei risultati. In tale prospettiva, il modello si configura come un vero e proprio strumento di governance strategica del capitale umano, capace di sostenere la realizzazione degli obiettivi istituzionali e la creazione di valore pubblico.

### 3.3.3. Dalle famiglie professionali ai profili di ruolo

Il sistema che l'Ateneo sta sviluppando si articola su quattro elementi fondamentali: le famiglie professionali, i profili di ruolo, gli stakeholder e le loro aspettative e il sistema delle competenze (*library*).

Le famiglie professionali costituiscono il primo livello di classificazione e rappresentano insiemi omogenei di ruoli accomunati da competenze e conoscenze tecnico-professionali affini, operanti su processi lavorativi simili. Esse derivano dai macroprocessi tecnico-amministrativi che caratterizzano l'attività dell'Ateneo e sono presenti trasversalmente nelle diverse strutture (Amministrazione Centrale, Dipartimenti, Centri, Scuole e Poli Multifunzionali). Ogni famiglia racchiude dunque una "comunità professionale" che condivide un patrimonio comune di saperi, pratiche e strumenti operativi, costituendo la base per la costruzione dei profili di ruolo.

Figura 3.6 - Famiglie professionali e declaratorie

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

Fonte: Unipd - Ufficio Sviluppo organizzativo

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

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

Tabella 3.5 - Collegamento tra Famiglie professionali e Settori professionali nuovo CCNL

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

Fonte: Unipd - Ufficio Sviluppo organizzativo

Per ciascuna famiglia professionale sono individuati i principali stakeholder i quali possono manifestare aspettative diverse verso i risultati attesi nell'ambito delle attività caratteristiche di ciascuna famiglia professionale. Ciò implica la necessità di individuare profili di ruolo diversi caratterizzati da competenze e comportamenti organizzativi diversificati.

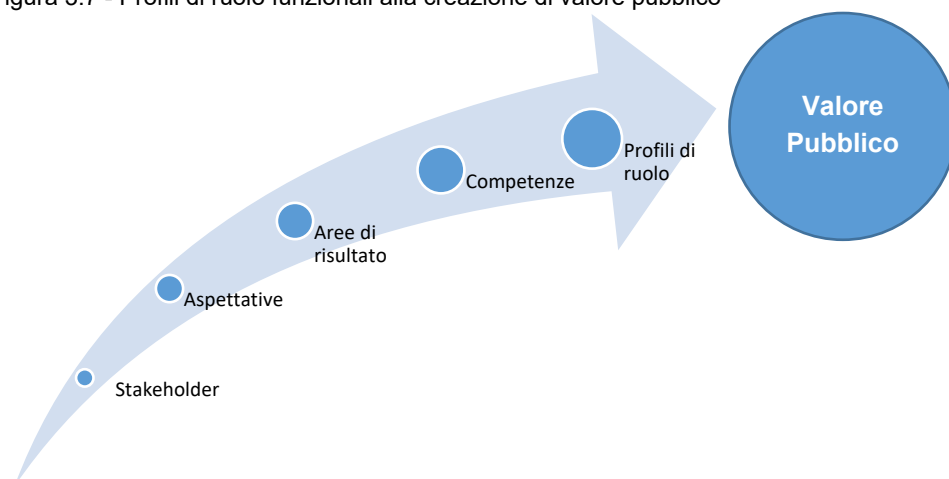
La progettazione dei profili a partire dagli stakeholder e dalle loro aspettative è quindi funzionale alla creazione di valore pubblico in quanto consente di orientare le competenze, i comportamenti e i risultati attesi verso il soddisfacimento di bisogni collettivi traducendo le aspettative in obiettivi di servizio e di impatto sociale.

All'interno delle famiglie professionali vengono quindi individuati i profili di ruolo, ovvero le descrizioni delle finalità, responsabilità e competenze specifiche che caratterizzano i diversi ruoli presenti in Ateneo.

La definizione dei profili professionali è tuttora in corso, in accordo con i Dirigenti dell'Ateneo, sulla base delle seguenti informazioni:

- descrizione del profilo e dei principali processi a cui partecipa il personale;
- i principali stakeholder e le loro aspettative;
- le conoscenze professionali e le capacità tecniche richieste;
- le competenze trasversali maggiormente rilevanti per il ruolo.

Figura 3.7 - Profili di ruolo funzionali alla creazione di valore pubblico



Fonte: Unipd - Ufficio Sviluppo organizzativo

### 3.3.4. Sviluppi futuri

Le famiglie professionali rappresentano oggi la struttura portante del sistema integrato di gestione del personale basato sulle competenze dell'Università di Padova. Esse costituiscono il punto di partenza per la costruzione di un catalogo di profili di ruolo e di competenze, destinato a diventare lo strumento di riferimento per la programmazione del fabbisogno, il reclutamento, la formazione e la valutazione della performance.

Nel triennio 2026-2028 l'Ateneo prevede di implementare il sistema, attraverso:

- la definizione puntuale dei profili di ruolo per ciascuna famiglia professionale;
- costruzione della *library* delle competenze tecniche e trasversali;
- la mappatura delle competenze tecniche e trasversali associate a ogni profilo;
- l'aggiornamento dei profili dei responsabili di I e II livello in coerenza con il nuovo modello.

Il consolidamento e lo sviluppo di tali attività è funzionale a:

- supportare i processi di programmazione del fabbisogno di personale tecnico amministrativo;
- integrare i profili professionali nei processi di reclutamento, definendo dei bandi coerenti con i profili professionali definiti e basati sulle competenze trasversali individuate;
- progettare un catalogo formativo articolato per famiglie e ruoli, finalizzato sia all'inserimento dei neoassunti sia allo sviluppo professionale del personale in servizio;
- integrare il sistema delle competenze nel ciclo della performance con particolare riferimento ai comportamenti organizzativi oggetto di valutazione.

L'obiettivo è giungere a un modello pienamente integrato e rendere chiaramente identificabili i ruoli presenti nell'organizzazione, le competenze richieste, le opportunità di crescita e i percorsi formativi per lo sviluppo professionale. In tal modo, l'Ateneo consolida un approccio trasparente e partecipato alla valorizzazione del capitale umano, rafforzando la capacità di attrarre, motivare e far crescere le persone che ne costituiscono il principale motore di innovazione.

### 3.4. Posizionamento e reputazione nella gestione delle risorse umane

Anche per il 2026 l'Università di Padova è stata inclusa nella classifica *Italy's Best Employers* elaborata da Statista in collaborazione con il *Corriere della Sera*, confermandosi tra i migliori luoghi di lavoro in Italia. Il riconoscimento, giunto alla sua sesta edizione, si basa su un'indagine indipendente condotta su oltre 20.000 dipendenti di aziende e istituzioni italiane, e riflette la disponibilità dei lavoratori a raccomandare il proprio datore di lavoro. L'inserimento di UniPD tra le 450 organizzazioni premiate testimonia l'impegno costante dell'Ateneo nel promuovere un ambiente di lavoro di qualità, attento al benessere delle persone, alla valorizzazione delle competenze e alla crescita professionale. Tale risultato conferma la solidità delle politiche

di sviluppo del capitale umano e la coerenza delle azioni intraprese con i principi di inclusione, innovazione e sostenibilità che caratterizzano la comunità universitaria padovana.

Figura 3.8 - Sigillo *Italy's Best Employer* 2026



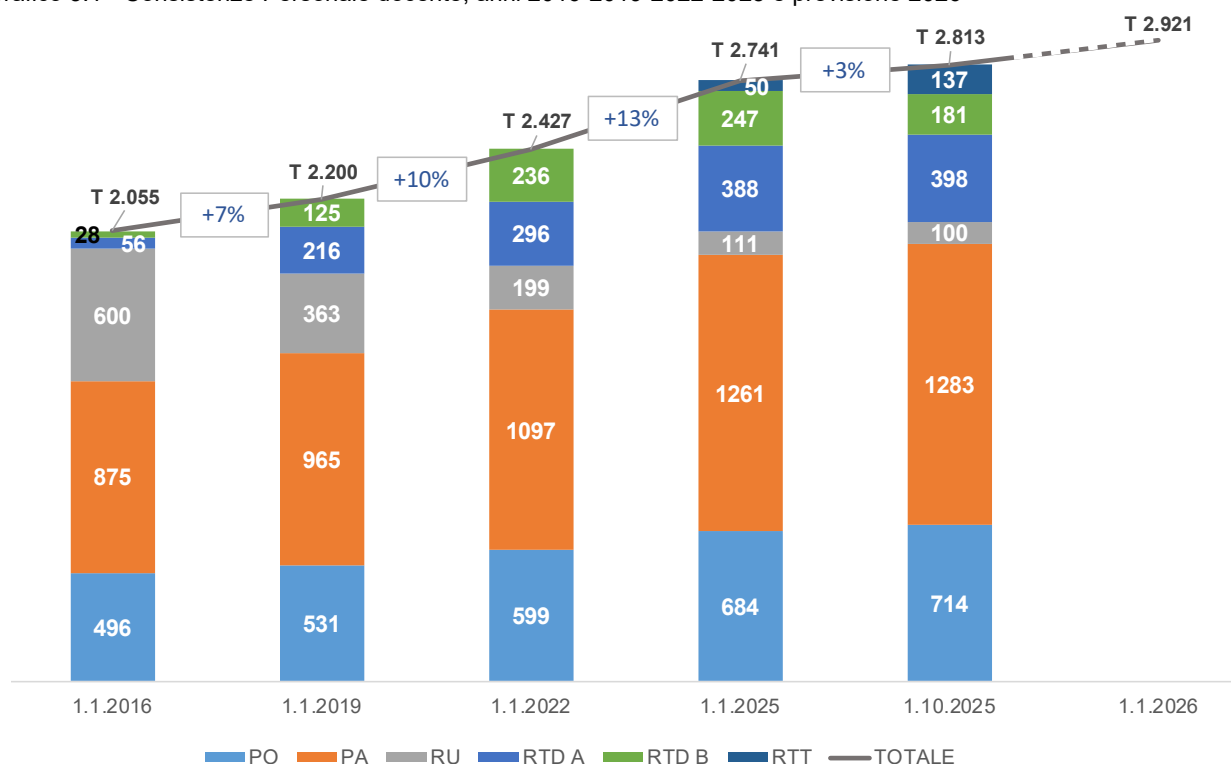
### 3.5. Piano triennale dei fabbisogni del personale

#### 3.5.1. Contesto di riferimento

La programmazione del reclutamento del personale per il triennio 2025–2027 si inserisce in continuità con una strategia di significativo incremento ed espansione delle componenti docente e tecnico-amministrativa dell'Ateneo, attuata attraverso tre precedenti Piani triennali. Tale strategia mira a garantire un equilibrio tra sostenibilità finanziaria, qualità della ricerca e continuità dei percorsi di carriera accademica, in coerenza con l'evoluzione normativa e con le linee strategiche dell'Ateneo.

Si stima che al 01.01.2026 verrà confermato il trend di crescita delle consistenze del personale, sia docente sia tecnico-amministrativo, che raggiungono complessivamente circa 5.800 unità. Le figure successive evidenziano la distribuzione dei diversi ruoli suddivisi tra personale docente e personale tecnico-amministrativo.

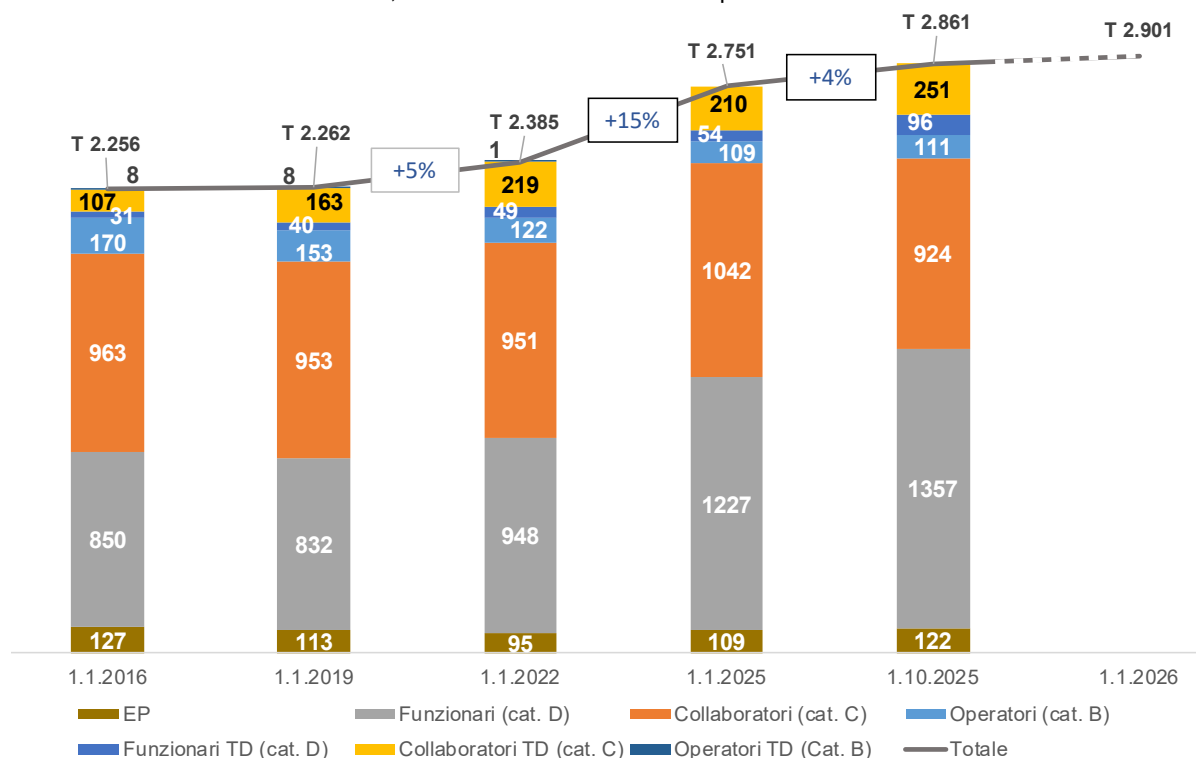
Grafico 3.1 - Consistenze Personale docente, anni 2016-2019-2022-2025 e previsione 2026



Fonte: Unipd - Ufficio Sviluppo Organizzativo – Elaborazioni dati CSA



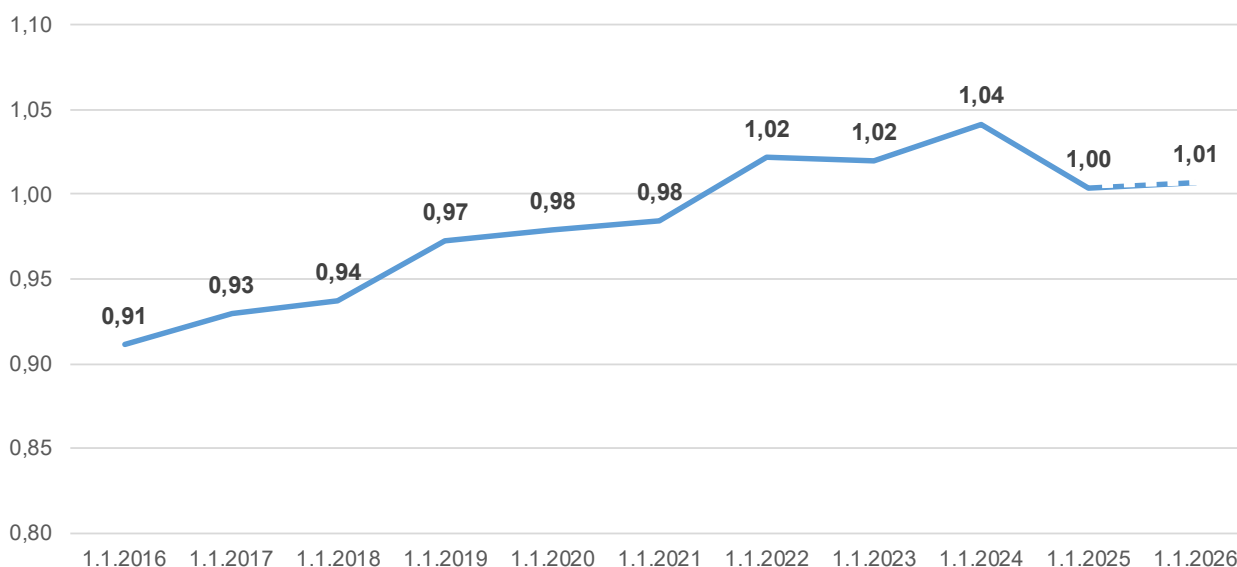
Grafico 3.2 - Consistenze Personale TA, anni 2016-2019-2022-2025 e previsione 2026



Fonte: Unipd - Ufficio Sviluppo Organizzativo – Elaborazioni dati CSA

Il rapporto **Docenti/PTA** stimato a inizio 2026 si attesta a **1,01**, in linea con la previsione del **Piano Strategico 2023–2027**, che indica un rapporto pari a **0,98** al 2027 (Grafico 3.3).

Grafico 3.3 - Rapporto docenti/pta 2016-2025 e previsione 2026



Fonte: Unipd - Ufficio Sviluppo Organizzativo – Elaborazioni dati CSA

Per la programmazione 2022–2024, l'Ateneo di Padova ha ricevuto finanziamenti ordinari e straordinari da parte del MUR e finanziamenti da altri enti, per 543 p.o. (punti organico) e un valore complessivo pari a € 64.580.188, comprensivo delle risorse PNRR destinate al reclutamento di RTDA.

A **dicembre 2025**, risultano ancora **circa 145 p.o.** impegnati in procedure di reclutamento in corso.



Figura 3.9 - Percentuale di utilizzo e impegnato (min-mx) dei p.o. della programmazione 2022-2024.



Fonte: Elaborazioni da Cruscotto Qlik Proper PROD

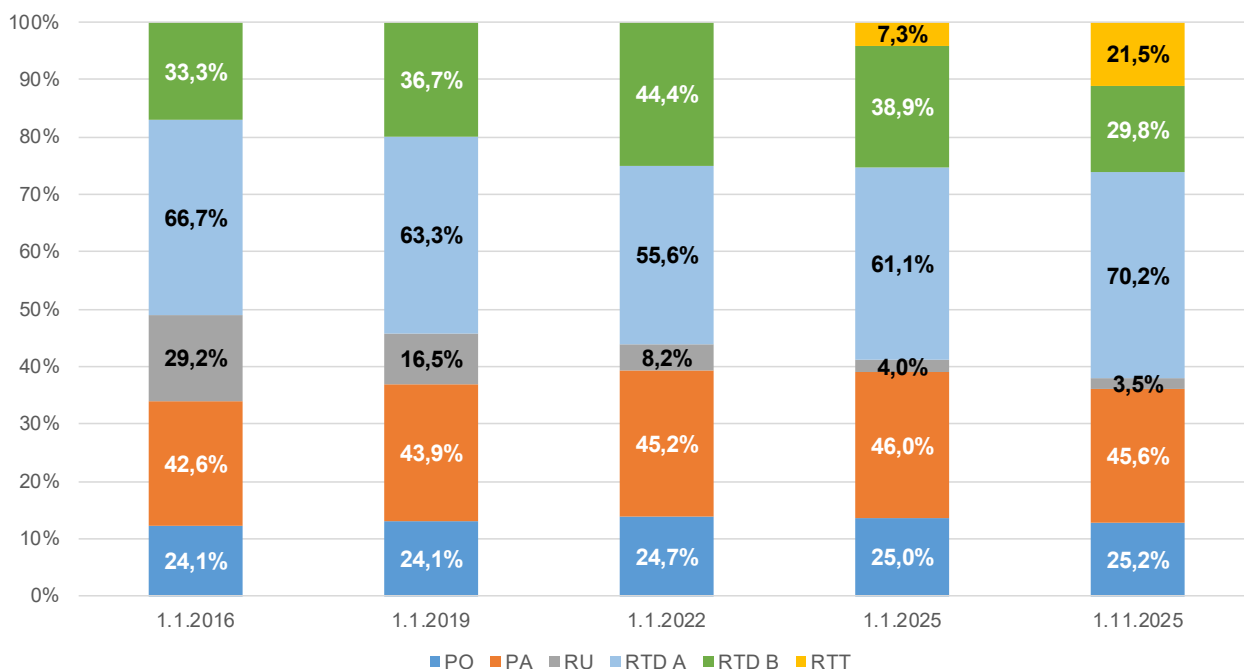
Di questi, circa 60 p.o. sono stati destinati al reclutamento di professori di I e II fascia, inclusi i passaggi interni. A tali posizioni si aggiungono quasi 100 unità tra RTT e personale tecnico-amministrativo, che potranno concretizzarsi sia come nuovi ingressi sia come passaggi di area. Le relative coperture, previste per il 2026, contribuiranno ad accrescere ulteriormente le consistenze complessive del personale.

Nel corso del 2025 è stato introdotto un cruscotto direzionale in Qlik per il monitoraggio e la rendicontazione delle risorse destinate al reclutamento. Lo strumento consente di visualizzare puntualmente l'utilizzo dei fondi e la quota impegnata per le posizioni in fase di assunzione, e verrà ulteriormente affinato negli anni successivi. Parallelamente, l'integrazione in Proper PROD della gestione del reclutamento del personale tecnico-amministrativo, avvenuta nel 2025, consente oggi una visione coordinata della programmazione 2022–2024.

### Personale docente

Nel corso del 2025 il personale docente registra un incremento di 66 docenti pari al 2% delle consistenze a inizio 2025 (2.747 unità): la composizione per ruolo rimane invariata eccetto una riduzione di ricercatori a tempo determinato di tipo B a favore di un incremento di Ricercatori Tenure Track.

Grafico 3.4 – Distribuzione del personale docente per ruolo, anni 2016-2019-2022-2025



Fonte: Unipd - Ufficio Sviluppo Organizzativo – Elaborazioni dati CSA

Dalla metà del 2025 l'Ateneo di Padova ha dato avvio al reclutamento di contratti di ricerca a seguito dell'emanazione del regolamento con DR rep. 1387/2025. Nel mese di novembre tale regolamento è stato aggiornato con DR rep. 4617/2025, introducendo la figura dell'incarico post-doc e prevedendo una gestione centralizzata di entrambe le figure.

Al 1° ottobre 2025 risultano attivi 10 contratti di ricerca, con una previsione di circa 17 ulteriori attivazioni entro la fine dell'anno.

Nel corso del 2026 si concretizzeranno, infine, i passaggi a Professore Associato di 13 ricercatori a tempo indeterminato, finanziati attraverso il piano straordinario MUR DM 1673/2024, attualmente l'unico piano straordinario ministeriale attivo.

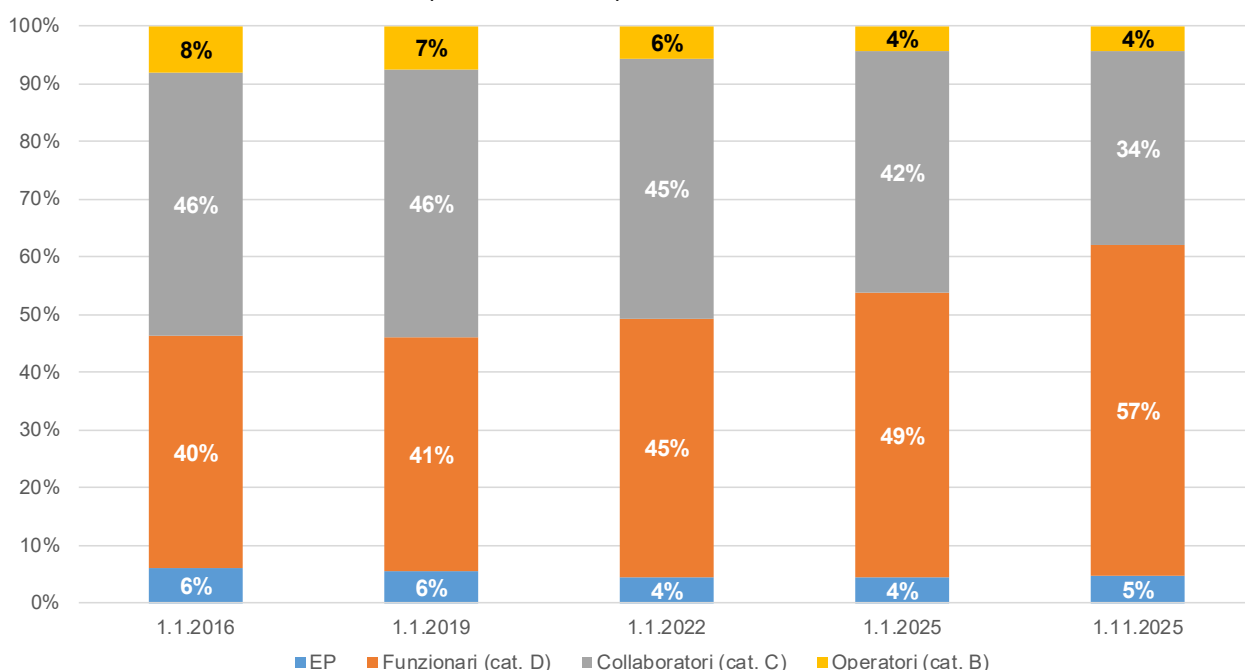
### Personale tecnico-amministrativo

La politica di investimento di risorse per il reclutamento di unità di personale tecnico amministrativo ha portato ad un incremento nell'ultimo decennio del 28%, (+118 unità pari al 4% delle consistenze al 01.01.2025), passando da 2.256 nel 2016 a una stima di 2.901 unità nel 2026 (2.861 unità al 1.10.2025, di cui il 12% a tempo determinato).

Il percorso di progressiva qualificazione del personale tecnico-amministrativo si è concretizzato nel 2025 con l'avvio di due procedure valutative di progressioni di area che hanno interessato complessivamente 168 unità: 71 progressioni da Collaboratori a Funzionari e 16 progressioni da Funzionari a Elevate professionalità finanziate con risorse ordinarie previste nella programmazione 2022-2024 e 80 progressioni da Collaboratori a Funzionari finanziate con risorse pari al 0,55% del monte salari 2018, per complessivi 9,25 punti organico.

Attualmente il 57% del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato è inquadrato nell'area dei funzionari (al 1.1.2025 era il 49%), un terzo è inquadrato nell'area dei collaboratori e una quota inferiore al 5% appartiene all'area degli operatori e all'area delle elevate professionalità.

Grafico 3.5 - Distribuzione del PTA a tempo indeterminato per area, anni 2016-2019-2022-2025



Fonte: Unipd - Ufficio Sviluppo Organizzativo – Elaborazioni dati CSA

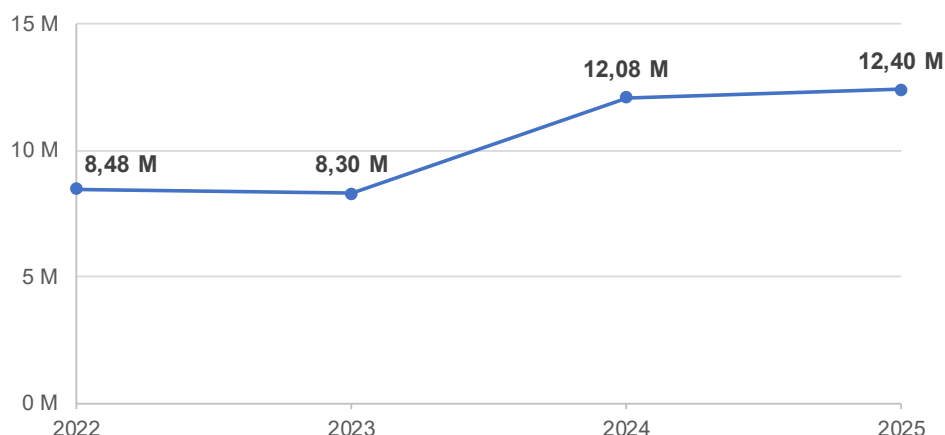
Nel 2025 è stata inoltre avviata una selezione riservata per la progressione economica all'interno delle Aree, PEIA, con decorrenza 1.1.2024, che prevede l'attribuzione di un differenziale stipendiale a 30 Operatori, 167 Collaboratori, 154 Funzionari e 5 Elevate professionalità, per un totale di 356 differenziali e un costo totale stimato pari a 511.150 €.

Complessivamente, nel 2025 le competenze accessorie destinate al personale Tecnico-Amministrativo sono aumentate di 4 milioni di euro rispetto al 2022: tale incremento è dovuto all'introduzione di una nuova quota prevista dalla Legge 234/2021 per la valorizzazione del PTA e dall'aumento del Fondo Comune di Ateneo.

Dal 2024 il Fondo Accessorio è stato incrementato di oltre 750.000 € annui, a seguito della destinazione di 6,74 p.o. al fondo BCD e 0,64 p.o. al fondo EP, risorse straordinarie dei DM 445/2022 e DM 795/2023,

destinabili all'incremento dei fondi con il vincolo di mantenere l'incremento del numero dei dipendenti BCD in relazione al personale in servizio al 31 dicembre 2021.

Grafico 3.6 - Competenze accessorie erogate al PTA - anni 2022-2025 (importo lordo ente in milioni di euro)



Fonte: Unipd - Ufficio Sviluppo Organizzativo – Cruscotto Qlik Compensi PTA

### 3.5.2. Programmazione 2025-2027: Risorse mobilitabili e implementazione del Piano Triennale di Reclutamento

Con la delibera n. 227 del 15 luglio 2025, il Consiglio di Amministrazione ha aggiornato le previsioni di disponibilità dei punti organico rispetto al PIAO 2025–2027, registrando un incremento di 10 p.o. rispetto ai 185 p.o. iniziali e destinando le relative risorse alle strutture. Il Piano triennale di reclutamento è disponibile al [link](#).

Sulla base delle previsioni di cessazione per il periodo 2024–2026, le risorse disponibili, come dettagliato in Tabella 3.6, sono articolate in due quote:

- 70% destinato alla copertura del turnover;
- 30% assegnato alla Rettrice e al Direttore Generale per l'avvio di progettualità di Ateneo, rispettivamente a favore del personale docente e del personale tecnico-amministrativo.

Tabella 3.6 - Distribuzione risorse 2025-2027

Distribuzione Risorse	Totale Punti organico	Politiche strategiche	Turnover
Docenti	125	37,5	87,5
PTA + CEL	70	21	49
<i>di cui riservati a turnover tecnici di laboratorio</i>			21
<b>Totale</b>	<b>195</b>	<b>58,5</b>	<b>136,5</b>

Fonte: Unipd - Ufficio Sviluppo Organizzativo

L'assegnazione delle risorse ordinarie per il reclutamento da parte del Ministero per l'anno 2025, avvenuta con DM 719 del 9 ottobre 2025 ha sostanzialmente confermato le stime elaborate in fase di distribuzione delle risorse per il triennio (+0,96 po).

A completamento del quadro delle risorse per la programmazione 2025–2027, si considerano le risorse dedicate ai contratti a tempo determinato del personale tecnico-amministrativo, con un budget triennale complessivo pari a 17 milioni di euro, di cui 15,5 milioni derivanti da risorse non FFO e le risorse finalizzate alla costituzione del Fondo Giovani Ricercatori (pari a 10 milioni di euro) strumento strategico per accompagnare la transizione verso il nuovo modello di reclutamento previsto dalla Legge 79/2022, con una previsione di cofinanziamento dipartimentale pari a 1,5 milioni di euro, per sostenere le proroghe dei contratti RTDA già attivi e l'avvio delle nuove figure pre-ruolo.

Le suddette figure potranno inoltre essere finanziate tramite fondi propri dei Dipartimenti e/o mediante finanziamenti esterni. Da un punto di vista gestionale, il piano sarà monitorato attraverso l'applicativo Proper PROD, che costituirà lo strumento formale di verifica della spesa e di controllo dell'avanzamento delle singole operazioni di reclutamento.

La gestione informatizzata delle figure pre-ruolo in Proper PROD, analogamente a quanto già implementato per i ricercatori a tempo determinato di tipo A, consentirà di monitorare il rispetto dei limiti previsti dagli artt. 22-bis e 22-ter della Legge 240/2010 per l'attivazione dei contratti, autorizzando l'avvio delle procedure di reclutamento per le posizioni che incidono sulla spesa soggetta a monitoraggio. Nel 2026 sarà inoltre sviluppato un simulatore di limite di spesa, a supporto delle strutture e della governance.

L'utilizzo delle risorse assegnate ai Dipartimenti - pari a 87,5 p.o. e 10 milioni di euro - destinate al reclutamento di personale docente, contratti di ricerca e incarichi post-doc, sarà programmato in coerenza con il Piano strategico dipartimentale, nell'ambito del Piano Triennale di Reclutamento (PTR). Nella predisposizione del PTR, i Dipartimenti dovranno attenersi ai vincoli generali previsti dalla normativa ministeriale, incluse le disposizioni della Legge 29 giugno 2022, n. 79, e alle indicazioni riportate nelle Linee guida per la predisposizione dei Piani triennali di reclutamento, approvate con DR 4710/2025.

Nel 2025 è stata avviata una delle politiche strategiche di reclutamento previste nell'ambito del Fondo Budget di Ateneo (Allegato 2 alla delibera CdA n. 227 del 15 luglio 2025), relativa ai Progetti di Reclutamento interdipartimentali. La relativa call destina 11,2 p.o. al cofinanziamento di reclutamenti di Professori di I e II fascia e Ricercatori, per almeno 48 posizioni.

Nel corso del 2026, il Piano sarà ulteriormente implementato con l'assegnazione delle posizioni di PTA alle strutture e sarà inoltre avviata una call dedicata a tecnici di laboratorio e/o tecnologi, offrendo ai Dipartimenti la possibilità di partecipare a bandi per il finanziamento di ulteriori posizioni tecniche specialistiche.

#### **Allocazione risorse per l'incremento del Fondo Accessorio del Personale Tecnico-Amministrativo**

I contingenti assunzionali degli Atenei sono espressi in punti organico, unità che definisce l'onere assunzionale sulla base del valore finanziario dell'assunzione di un Professore di I fascia (1 p.o.), o della relativa percentuale di punto organico attribuita alle altre categorie di personale. Tale definizione copre esclusivamente il trattamento fondamentale, mentre il salario accessorio è sostenuto dai fondi per le risorse decentrate, costituiti ai sensi della normativa vigente.

La Legge 207/2024, art. 1, comma 832, consente agli Atenei di destinare le risorse non utilizzate per il reintegro del turnover all'incremento dei fondi per il trattamento accessorio del personale, fino a un massimo del 10% del valore del fondo determinato per l'anno 2016 ai sensi dell'art. 23, comma 2, del D.Lgs. 75/2017, e certificato ai sensi dell'art. 40-bis del D.Lgs. 165/2001, al netto delle eventuali risorse per lavoro straordinario ivi incluse. Il CCNL vigente, inoltre, all'art. 119, comma 1, lett d) prevede la possibilità di incrementare il Fondo Operatori, Collaboratori e Funzionari con risorse stanziare dalle amministrazioni, nell'ambito della propria autonomia e capacità di bilancio, per far fronte ai maggiori oneri per i trattamenti economici derivanti da stabili incrementi del personale, nel limite del valore del fondo 2016.

L'Ateneo intende avvalersi di tali facoltà e nell'ambito del CCIL 2025–2027 ha previsto di destinare all'incremento stabile dei fondi OCF ed EP rispettivamente 440.000 € e 40.000 € annui dal 2026 e, ove necessario, una ulteriore somma di 37.000 € per il fondo EP dal 2027. I punti organico stimati necessari a copertura di tale incremento corrispondono a circa 5; la quantificazione puntuale sarà definita successivamente, contestualmente alla definizione del relativo budget di copertura e tenuto conto delle eventuali risorse che potrebbero incrementare il fondo OCF mediante l'applicazione dell'art. 119, comma 1, lettera d) del CCNL vigente.

Il CCIL citato ha stabilito che gli incrementi dei fondi del trattamento accessorio verranno utilizzati per:

- a) finanziare le Progressioni economiche all'interno delle aree (240.000 € per il personale OCF e sino a 77.000 € per il personale EP);
- b) finanziare gli incarichi organizzativi e professionali dei Funzionari (200.000 €).

In riferimento all'incremento sub a), si procederà attraverso l'utilizzo delle risorse destinate, nell'ambito della programmazione 2025-2027, alle politiche strategiche per il personale tecnico-amministrativo, e in particolare l'azione 1 – Progressioni Verticali e Azione 2 – Sviluppo delle competenze e consolidamento dei processi; per quanto riguarda l'incremento sub b), invece, si procederà mediante l'utilizzo di punti organico da individuarsi all'interno delle risorse che non sono state già destinate al PTA all'interno dei suddetti piani di reclutamento: a titolo di esempio assegnazioni Ministeriali extra-turnover e eventuali residui della pianificazione strategica 2022-2024.

### 3.6. Piano triennale per la formazione del personale

#### 3.6.1. Contesto di riferimento

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

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

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

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

Il Piano 2025-2027 si propone pertanto di rispondere in modo più mirato e flessibile alle esigenze di un contesto universitario in rapida evoluzione, preparando il personale ad affrontare le sfide future con competenza e innovazione. La descrizione di ciascuna delle linee di intervento della formazione e le relative modalità di attuazione sono puntualmente descritte nel Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione 2025-2027.

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

La Tabella 3.7 mette in evidenza i dati principali relativi alle iniziative formative organizzate dall'Ateneo nel periodo 2023-2025.

Tabella 3.7 - Quadro sinottico iniziative formative di Ateneo 2023-2025 (dati al 01.10.2025).

Iniziative formative	2023	2024	2025
Iniziative formative	136	141	177
Ore erogate	1.523	1.645	2.220
PTA coinvolto	2.215	2.227	2.412
% PTA coinvolto	84%	80%	86%
Ore medie fruiti dal PTA	26	21	35
Totale partecipazioni PTA	8.141	8.143	12.349
Budget impegnato	414.000 €	590.000 €	700.000€

Fonte: Unipd - Ufficio Sviluppo Organizzativo

A tali iniziative formative si affianca la formazione svolta dal personale presso Enti esterni, gestita dalle singole strutture di Ateneo. Di seguito i dati principali agli anni 2024 e 2025.

Tabella 3.8 - Quadro sinottico iniziative formative esterne 2024-2025 (dati al 01.10.2025).

Formazione esterna	2024	2025
Ore fruite	16.196	16.240
PTA coinvolto	702	774
% PTA coinvolto	25,20%	27,20%
Ore medie fruite dal PTA	23	21
Iniziative formative medie per persona	2.3	2.3
Totale partecipazioni PTA	1.595	1781

Fonte: Unipd - Ufficio Sviluppo Organizzativo

Circa un terzo della formazione esterna riguarda l'ambito tecnico-specialistico e ha coinvolto in particolare il personale tecnico di laboratorio e quello sanitario. Circa il 4% dei tecnici amministrativi ha fruito esclusivamente di percorsi formativi esterni nei due anni.

### 3.6.2. Linee di intervento della Formazione 2025-2027

#### 3.6.2.1 Linea di intervento 1 - Modello di gestione della formazione per competenze

In coerenza con l'attività di definizione e sviluppo del sistema di Gestione basato sulle competenze, diviene necessario allineare il modello di gestione della formazione e progettare gli interventi di sviluppo professionale in modo sempre più aderente alle specifiche competenze tecniche e trasversali richieste dai profili professionali individuati.

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

#### Modalità di attuazione

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

- Formazione del personale neoassunto
- Posizioni Organizzative
- Famiglia professionale dei Servizi di laboratorio
- Famiglia professionale Didattica
- Progetto Univisit.

#### a) Formazione del personale neoassunto

L'Ateneo intende sviluppare percorsi formativi dedicati a tutte le famiglie professionali previste dal modello organizzativo, al fine di garantire un onboarding omogeneo, efficace e allineato agli standard di qualità dei servizi.

In questa prospettiva, sono stati progettati percorsi formativi da svolgersi nei primi mesi dall'assunzione, focalizzati sulle competenze specifiche dei profili appartenenti alle diverse famiglie professionali. Le prime tre famiglie coinvolte - Contabilità, Didattica, Ricerca e Terza Missione - sono state oggetto di un progetto pilota che ha consentito di sperimentare e consolidare un modello formativo ora integrato nel processo di onboarding dell'Ateneo.

I percorsi formativi vengono progettati a partire dall'analisi del profilo professionale, con il coinvolgimento dei Dirigenti e dei Responsabili di I livello di riferimento. Essi sono articolati in moduli che includono contenuti tecnici specifici, complementari, trasversali e obbligatori, con l'obiettivo di assicurare un inserimento progressivo, consapevole e pienamente operativo all'interno delle strutture.

### **b) Posizioni Organizzative**

L'Ateneo intende rafforzare in modo sistematico le competenze manageriali e trasversali del personale che ricopre posizioni organizzative, con l'obiettivo di potenziare la capacità di gestione delle persone e dei processi e sostenere le competenze di leadership diffusa e la responsabilità organizzativa.

Nel 2025 è stato avviato un percorso formativo dedicato ai Responsabili e alle Responsabili di I livello, focalizzato sullo sviluppo delle competenze strategiche necessarie per affrontare le sfide organizzative emergenti. Sono state approfondite tematiche manageriali orientate al rafforzamento delle abilità gestionali fondamentali, quali la **delega efficace** e la **gestione costruttiva del feedback**. Le competenze acquisite saranno rafforzate con attività di team building, finalizzate a sviluppare coesione, fiducia reciproca ed efficacia collaborativa nei gruppi di lavoro.

L'offerta formativa includerà percorsi destinati ai Responsabili di Settore (Responsabili di II livello), in qualità di process owner all'interno dell'Ateneo. Tali interventi saranno finalizzati a potenziare la conoscenza e la gestione dei processi di competenza, a consolidare il concetto di risultato atteso quale riferimento per la programmazione e la valutazione delle attività, nonché a rafforzare le competenze di collaborazione e coordinamento nei contesti interfunzionali.

Nel contesto della trasformazione digitale che sta attraversando il sistema universitario, risulta sempre più strategico coinvolgere i Responsabili e le Responsabili di I e II livello nello sviluppo delle competenze necessarie per comprendere e governare le potenzialità dell'**Intelligenza Artificiale Generativa (AI)**.

La formazione in questo ambito mira a sviluppare nei Responsabili una visione chiara delle opportunità e dei rischi associati all'AI, fornendo strumenti per orientare i team nella sperimentazione di soluzioni che migliorino l'organizzazione del lavoro, la qualità dei servizi e l'efficacia dei processi decisionali.

Gli impatti attesi di tale percorso di sviluppo sono di favorire un utilizzo consapevole e competente delle tecnologie emergenti, migliorare la capacità di semplificare attività ripetitive a beneficio di compiti a maggior valore aggiunto, promuovere un clima di apprendimento continuo, guidato da Responsabili in grado di accompagnare il cambiamento.

La crescita professionale dei Responsabili di I livello si esplica anche nell'ambito della **salute e sicurezza sul lavoro**, attraverso iniziative volte a rafforzare la consapevolezza del ruolo e delle responsabilità nella tutela della salute e del benessere dei collaboratori. L'obiettivo è trasformare la formazione obbligatoria in uno strumento di sviluppo professionale, capace di incidere positivamente sul clima organizzativo e sulla sicurezza del personale coordinato.

I Responsabili di I livello, coerentemente con quanto previsto dal Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza dell'Ateneo, hanno partecipato nel corso del 2025, al percorso formativo per Preposti, acquisendo conoscenze e strumenti operativi per esercitare correttamente le proprie responsabilità. Il percorso sarà integrato da interventi formativi aggiuntivi, in collaborazione con l'Ufficio Ambiente e Sicurezza, finalizzati a contestualizzare i contenuti del corso base nell'ambiente di lavoro quotidiano, consolidare le competenze acquisite e promuovere comportamenti sicuri tra i collaboratori.

Analogamente, sarà sviluppato un percorso di aggiornamento rivolto ai Dirigenti e ai Direttori di Dipartimento, Centro e ai Presidenti delle Scuole, in conformità alla normativa vigente in materia di salute e sicurezza sul lavoro e alle responsabilità specifiche previste per questa figura organizzativa. L'iniziativa è progettata in stretta collaborazione con la Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione di Ateneo e mira a rafforzare la consapevolezza del ruolo dirigenziale nella prevenzione dei rischi, nella promozione del benessere organizzativo e nella gestione strategica delle misure di tutela.



Il percorso fornirà strumenti operativi a supporto delle decisioni, con particolare attenzione alla pianificazione delle attività, alla valutazione dei rischi, alla gestione delle segnalazioni e all'adozione di misure coerenti con il Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza dell'Ateneo, con particolare attenzione alle procedure in uso. Attraverso sessioni applicative, che coinvolgeranno il personale che quotidianamente si occupa di gestione della sicurezza in Ateneo, la formazione consentirà ai Dirigenti e ai Direttori di Struttura di contestualizzare le responsabilità previste dalla normativa nel proprio ambito di azione, favorendo una leadership orientata alla prevenzione, alla cura dei collaboratori e alla diffusione di comportamenti sicuri in tutta la comunità accademica.

### **c) Famiglia professionale dei Servizi di laboratorio**

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

### **d) Famiglia professionale Didattica**

L'offerta formativa sarà ampliata attraverso percorsi modulari rivolti al personale docente e tecnico-amministrativo che garantisce e supporta l'attività didattica di Ateneo. Un primo ambito di intervento riguarda l'organizzazione e la gestione delle attività connesse ai corsi di studio. Il percorso ha l'obiettivo di chiarire responsabilità, aspettative e attività associate ai diversi ruoli coinvolti nella gestione, favorendo una comprensione condivisa dei processi e delle relative interdipendenze. Attraverso un approccio operativo e collaborativo, l'iniziativa promuoverà un allineamento strutturato tra le funzioni di coordinamento accademico e quelle di supporto amministrativo, con l'intento di sostenere una gestione efficace, sostenibile e orientata alla qualità dei corsi di studio.

Un secondo ambito di intervento riguarda l'utilizzo del nuovo applicativo GDA (Gestione Didattica di Ateneo), con l'obiettivo di accompagnare il personale nella comprensione del flusso di progettazione e gestione della didattica. Il percorso illustrerà in modo pratico le principali funzionalità dello strumento, analizzando casi concreti di inserimento dell'offerta formativa e di gestione dei dati collegati. Il focus sarà posto sull'acquisizione delle competenze di base necessarie a presidiare l'intero processo, con un'attenzione specifica alle interazioni con gli applicativi che integreranno GDA, favorendo un utilizzo coerente, efficiente e coordinato dei sistemi a supporto della didattica.

### **e) Progetto Univisit**

Il progetto Univisit nasce a seguito dalla collaborazione con altri Atenei italiani con l'obiettivo di valorizzare e condividere esperienze concrete e buone pratiche di lavoro, promuovere lo sviluppo di network e il confronto su tematiche di interesse comune tra il personale degli Atenei. In linea con le strategie di formazione, il progetto mira a integrare le iniziative rivolte alle diverse famiglie professionali, favorendo lo sviluppo di competenze tecnico-specialistiche e comportamentali attraverso esperienze concrete di apprendimento reciproco. L'iniziativa verrà avviata in via sperimentale su alcune aree dell'Ateneo, con il coinvolgimento di alcune unità organizzative, al fine di testare modalità innovative di interscambio e collaborazione tra Atenei nazionali. Le attività previste comprendono visite e scambi operativi tra personale di Atenei diversi; condivisione di buone pratiche e procedure efficaci; laboratori di confronto e co-progettazione; sviluppo di una rete professionale tra Atenei partecipanti.

In una fase successiva, il progetto sarà progressivamente esteso a tutto il personale dell'Ateneo, consolidando i risultati ottenuti e integrando i percorsi di formazione esistenti, con l'obiettivo di rafforzare le competenze caratterizzanti il profilo professionale, stimolare l'innovazione organizzativa e diffondere una cultura collaborativa e di apprendimento continuo.

### **3.6.2.2 Linea di intervento 2 - Potenziamento delle competenze linguistiche del personale**

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

#### **Modalità di attuazione**

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

- a) Formazione online;
- b) Percorso triennale in presenza di potenziamento delle competenze di speaking;
- c) Staff Mobility for training;
- d) Progetto ENGAGE internationally to act globally (ENGtag).

#### **a) Formazione online**

Dal 2019 l'Ateneo ha iniziato ad adottare strumenti di formazione linguistica in modalità e-learning volti a favorire lo sviluppo delle competenze linguistiche, sia nelle conoscenze di base sia nelle abilità avanzate, che hanno visto la partecipazione di oltre 1.000 tecnici-amministrativi. A partire dal 2025 è stato reso disponibile un nuovo percorso di formazione linguistica online multilivello, rivolto al personale tecnico-amministrativo, docente e ai dottorandi, strutturato per offrire flessibilità nella gestione dei tempi e ritmi di apprendimento, e delle esigenze individuali e di struttura. Oltre all'inglese, sono disponibili anche percorsi dedicati ad altre lingue straniere per rispondere a necessità operative o a progetti di internazionalizzazione specifici.

#### **b) Percorso triennale in presenza per potenziare le competenze di speaking**

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

#### **c) Staff Mobility for Training**

In linea con le attuali strategie nazionali, internazionali ed europee, l'Ateneo ritiene la mobilità del personale tecnico-amministrativo, in sinergia con la mobilità di studenti, docenti e ricercatori, essenziale per la crescita e l'innovazione del sistema della formazione nel suo complesso. L'Università di Padova, nell'ambito del programma Erasmus+, offre al proprio personale l'opportunità di svolgere un periodo di job shadowing all'estero presso gli Atenei partner, con l'obiettivo di favorire lo scambio di competenze, l'arricchimento culturale e sociale e soprattutto generare occasioni di confronto su metodologie amministrative e scambio di buone pratiche. Nonostante negli ultimi anni (2022-2025) l'interesse verso la mobilità del personale sia aumentata significativamente in Ateneo, il numero di tecnici-amministrativi coinvolto nel programma Erasmus+ è al momento ancora esiguo. Questo è dovuto a diversi fattori tra cui: limitata conoscenza del programma da parte del PTA; difficoltà nell'individuare, in autonomia, un partner estero presso il quale svolgere la formazione; fondi Erasmus+ limitati per questo tipo di mobilità; scarsa conoscenza della lingua veicolare; riconoscimento della mobilità ancora limitato.

Le azioni (che trovano concreta attuazione nell'obiettivo dirigenziale condiviso ARI\_4; ARU\_4) delineate per coinvolgere maggiormente il personale nelle attività di mobilità internazionale riguardano:

1. la promozione di una maggiore consapevolezza della dimensione internazionale dell'Ateneo tra il PTA, integrando le attuali iniziative di formazione per i neo-assunti e offrendo diversi momenti

formativi/informativi sulle opportunità di mobilità all'estero. Si cercherà inoltre di sensibilizzare, in particolar modo, il personale con ruoli di responsabilità affinché possano coglierne il valore aggiunto e stimolare, a loro volta, il personale delle strutture di riferimento.

2. la diversificazione e il potenziamento delle opportunità di mobilità. In linea con le iniziative pilota avviate nel 2024, verranno promosse nuove forme di mobilità, complementari alla partecipazione a staff week internazionali e attività di job shadowing. Inoltre, si continuerà a promuovere la formazione presso partner Arqus, con l'obiettivo di un sempre crescente coinvolgimento del PTA dell'Ateneo nell'Alleanza.
3. il pieno riconoscimento della mobilità del PTA nell'ambito del programma Erasmus+. La mobilità viene a tutti gli effetti riconosciuta come percorso di formazione professionale. Inoltre, l'Ateneo continuerà ad offrire un open badge a tutto il PTA che ha completato la mobilità.

#### **d) Progetto ENGAGE internationally to act globally (ENGtag)**

In un'ottica di diversificazione e potenziamento delle opportunità di mobilità, è stato lanciato nel 2024 il progetto "ENGAGE Internationally To Act Globally – ENGtag", iniziativa volta a promuovere l'internazionalizzazione dell'Ateneo e a migliorare le competenze linguistiche del personale tecnico-amministrativo.

Il progetto, sviluppato dall'Area Risorse Umane e dall'Area Relazioni Internazionali (obiettivo condiviso ARI\_4; ARU\_4), prevede periodi di studio all'estero rivolti al personale tecnico-amministrativo con livello di competenza linguistica pari a B2, finalizzati al miglioramento della lingua inglese e allo scambio di competenze con colleghi di università europee.

All'iniziativa "pilota" realizzata nel 2024 presso l'Università di St Andrews (UK), partner strategico dell'Ateneo, sono seguite nel corso del 2025 due ulteriori esperienze formative presso sedi di università partner. L'obiettivo del progetto è consolidare queste esperienze e renderle parte integrante dell'offerta formativa dell'Ateneo, garantendo al personale tecnico-amministrativo opportunità continuative di sviluppo linguistico, confronto internazionale e crescita professionale.

#### **3.6.2.3 Linea di intervento 3 - Sviluppo delle competenze digitali e informatiche del personale**

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

#### **Modalità di attuazione**

In un contesto professionale e sociale in continua evoluzione, l'uso consapevole delle tecnologie, la comunicazione efficace online, la gestione dei dati e la protezione delle informazioni rappresentano elementi chiave per lavorare in modo efficiente, innovare i processi e contribuire allo sviluppo dell'Ateneo.

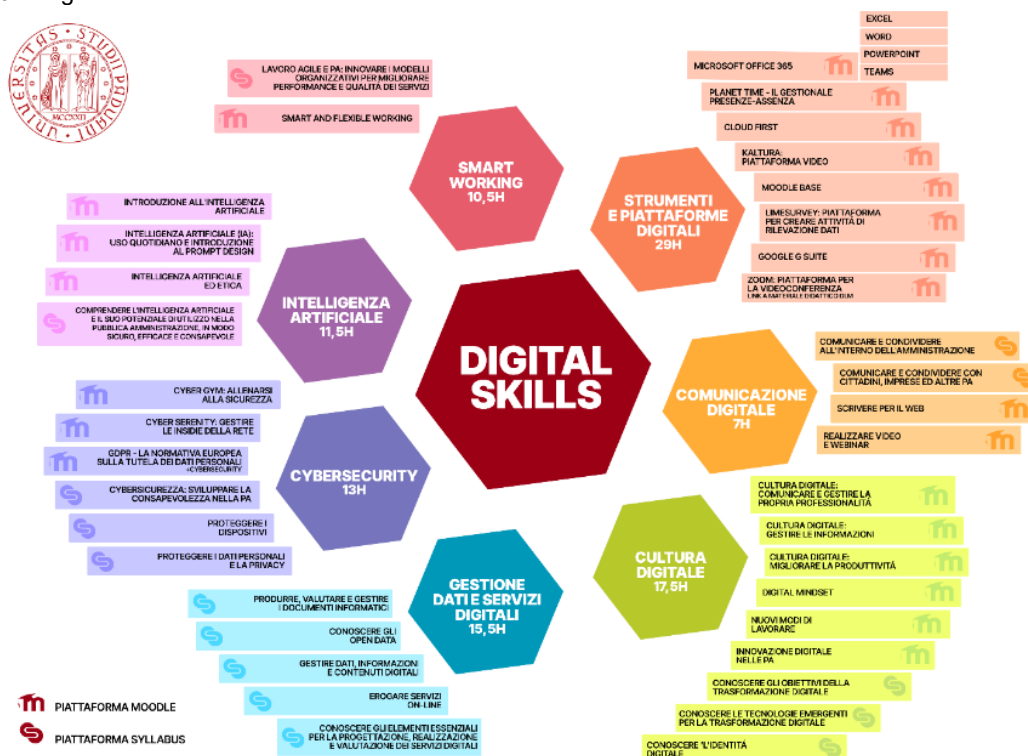
Per supportare il personale in questo percorso, è disponibile un ampio catalogo di percorsi formativi online sulle Digital Skills, accessibili tramite la piattaforma Moodle (anche su UpSkill App) e la piattaforma Syllabus della Funzione Pubblica. I corsi, fruibili in modalità asincrona, coprono un ventaglio di tematiche che va dalle competenze di base fino agli strumenti più avanzati, permettendo a ciascuno di rafforzare le proprie conoscenze secondo i propri bisogni e interessi.

Le principali aree formative includono:

- Comunicazione digitale, per potenziare le competenze nella comunicazione scritta e multimediale;
- Cultura digitale, per acquisire consapevolezza digitale e orientarsi nell'era dell'informazione;
- Intelligenza artificiale, per comprendere opportunità e impatti dell'IA nella vita professionale e sociale;
- Sicurezza digitale, per proteggere sé stessi e l'organizzazione da minacce informatiche;
- Smart working, per migliorare produttività e work-life balance tramite l'uso consapevole delle tecnologie;

- Strumenti e piattaforme digitali, per utilizzare al meglio i tool messi a disposizione dall'Ateneo;
- Gestione dati e servizi digitali, per sviluppare competenze nella gestione dei dati e nella creazione di servizi digitali di qualità.

Figura 3.10 – Digital skills



Fonte: Unipd - Ufficio Sviluppo Organizzativo

Il tema della Cybersecurity sarà ulteriormente approfondito con interventi formativi, diversificati per ruolo e mirati a consolidare una cultura condivisa della sicurezza digitale all'interno della comunità universitaria, in linea con quanto previsto dal progetto di Information Security Management coordinato dall'Area Servizi Informatici e Telematici. La protezione delle informazioni e la gestione consapevole dei dati rappresentano non solo un obbligo normativo, ma anche un fattore strategico per garantire l'efficienza, l'affidabilità e la continuità dei processi istituzionali: gli interventi futuri punteranno pertanto a sensibilizzare il personale, promuovere comportamenti sicuri e rafforzare la responsabilità digitale collettiva.

Accanto alle iniziative interne, il piano formativo prevede anche la partecipazione alle attività promosse dal CODAU, che sta attivando percorsi rivolti alle figure apicali degli atenei in attuazione delle disposizioni previste dalla normativa vigente in materia di sicurezza informatica (Direttiva NIS2 e D.Lgs. 138/2024). Tali iniziative offrono un'opportunità significativa per rafforzare la consapevolezza e le competenze di governance necessarie a garantire un presidio strategico della cybersecurity, coinvolgendo gli organi con responsabilità decisionali e contribuendo a un approccio più maturo e integrato alla sicurezza digitale a livello di Ateneo.

L'offerta formativa in materia di competenze digitali includerà inoltre interventi mirati a supportare l'adozione dei **nuovi sistemi gestionali** dedicati alla gestione documentale e ai processi didattici. Questi percorsi accompagneranno il personale tecnico-amministrativo nelle diverse fasi di transizione, favorendo un utilizzo consapevole ed efficace delle nuove piattaforme e sostenendo un'adozione omogenea dei nuovi strumenti.

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

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

### Modalità di attuazione

È prevista l'elaborazione di **linee guida** per la formazione con l'obiettivo di fornire un punto di riferimento per chi, all'interno dell'Ateneo, utilizza la Formazione come strumento di sviluppo professionale del personale e di innalzamento del livello della qualità dei servizi.

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

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

A tal fine, è stata messa a disposizione del personale, nel corso del 2025, la possibilità di integrare il proprio curriculum formativo con i corsi svolti all'esterno dell'Ateneo, su indicazione del proprio Responsabile. Il curriculum formativo così aggiornato è consultabile dal personale e dai Responsabili di Struttura nella intranet di Ateneo, garantendo completezza, trasparenza, visibilità e coerenza nella gestione delle esperienze formative.

I primi dati raccolti relativi alle partecipazioni esterne 2024 e nel 2025 evidenziano che circa 25% del personale ha partecipato a iniziative formative organizzate da Enti esterni su indicazione dei rispettivi Responsabili di struttura, per un totale di oltre 16.000 ore annue (dato rilevato a novembre 2025).

#### 3.6.2.5 Linea di intervento 5 - Valorizzazione del personale docente

Il Quadro europeo delle Competenze per i Ricercatori (ResearchComp) sottolinea l'importanza di sviluppare e rafforzare le competenze dei ricercatori, con particolare attenzione a quelle trasversali, e di supportare la loro transizione verso settori di impiego più ampi, la creazione di start-up e l'innovazione. L'Ateneo di Padova promuove quindi attività formative finalizzate alla crescita e allo sviluppo professionale e personale, coerentemente con la promozione di una cultura inclusiva e di una scienza paritaria. Particolare attenzione è riservata alle competenze nella divulgazione efficace dei saperi, nell'imprenditorialità, nella proprietà intellettuale e nella brevettualità.

### Modalità di attuazione

Le proposte formative, progettate e realizzate in stretta collaborazione con l'Area Ricerca e Rapporti con le Imprese e l'Area Comunicazione e Marketing, si basano sulle competenze delineate nel European Competence Framework for Researchers (approccio top-down). Successivamente, saranno valutate le modalità più adeguate per rilevare e dar seguito alle specifiche esigenze e/o interessi formativi del personale che sarà coinvolto nei percorsi.

L'obiettivo complessivo della proposta formativa di valorizzazione del personale docente è quello di favorire lo sviluppo delle competenze individuate dal Research Comp, promuovendo la crescita professionale e la valorizzazione del ruolo del ricercatore nella società e nei contesti internazionali. I percorsi mirano inoltre a facilitare la mobilità intersettoriale e interdisciplinare, la circolazione delle conoscenze e la capacità dei ricercatori di contribuire attivamente all'innovazione e alla trasformazione sociale.

Tra le iniziative già programmate nel corso del 2025 vi sono **percorsi online per lo sviluppo di competenze organizzative, relazionali e comunicative**, in linea con le linee guida della Commissione Europea per la formazione nelle Higher Education Institutions (HEI) e un'iniziativa in presenza, dedicata al potenziamento delle capacità di divulgazione scientifica, "Communicating Science".

In linea con il COARA@Unipd Action Plan, è prevista la realizzazione di un MOOC dedicato alla **redazione e alla valutazione del CV narrativo**, strumento sempre più valorizzato a livello europeo nell'ambito della riforma dell'assessment della ricerca. I percorsi formativi offriranno indicazioni pratiche e criteri di riferimento per rappresentare in modo chiaro e contestualizzato le diverse dimensioni dell'attività accademica – dalla

produzione scientifica all'impatto sociale, dall'open science alla leadership – in coerenza con le competenze delineate da ResearchComp. L'obiettivo è sostenere pratiche valutative più trasparenti, qualitative e responsabili all'interno della comunità scientifica di Ateneo.

L'offerta formativa includerà inoltre interventi dedicati al **PhD Supervisor Training** (obiettivo ADISS\_10), finalizzati a rafforzare le competenze metodologiche, relazionali e gestionali dei docenti impegnati nella supervisione dei dottorandi. Le iniziative mireranno a promuovere pratiche di supervisione efficaci, inclusive e allineate agli standard internazionali, con particolare attenzione agli aspetti di qualità della ricerca, alla gestione dei percorsi di carriera dei dottorandi e alla costruzione di ambienti di ricerca responsabili e stimolanti.

Parallelamente, saranno proposte attività di sensibilizzazione e sviluppo di competenze rivolte ai Referenti per l'internazionalizzazione e ai Presidenti dei Corsi di Studio, con l'obiettivo di favorire un più forte allineamento strategico e una diffusione capillare dei processi di internazionalizzazione dell'offerta formativa. Tali interventi supporteranno il **potenziamento e la valorizzazione di tutte le componenti dell'internazionalizzazione**, tra cui: programmi di mobilità internazionale, virtual exchanges, doppi titoli, corsi congiunti, corsi intensivi, iniziative dell'alleanza Arqus e pratiche di "internationalisation at home".

L'intento è quello di consolidare una cultura condivisa dell'internazionalizzazione, promuovendo un approccio integrato nella progettazione e gestione dei corsi di studio e contribuendo allo sviluppo di competenze trasversali che rendano l'Ateneo sempre più competitivo e attrattivo nel panorama globale.

### 3.6.3. Formazione Obbligatoria

#### Salute e Sicurezza sul Lavoro

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

Il Piano prevede iniziative per la formazione:

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

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

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

Considerata la numerosità del personale coinvolto nelle attività formative, la formazione e-learning asincrona costituisce uno strumento essenziale che consente di formare un numero elevato di personale nel rispetto di stringenti limiti temporali. A titolo di esempio ad ottobre 2025 sono state complessivamente coinvolte nei percorsi di formazione generale e rischio specifico online oltre 9.000 persone per un totale di oltre 11.000 partecipazioni.

L'Ateneo, così come già fatto negli anni passati, intende continuare, nei limiti consentiti dalla normativa vigente, a potenziare la formazione online, con particolare riferimento alla formazione generale, la formazione rischio



basso e rischio alto e i relativi corsi di aggiornamento, anche attraverso la collaborazione con partner specializzati nella conoscenza del contesto universitario.

Per quanto riguarda i percorsi formativi da svolgersi in presenza, il fabbisogno formativo viene segnalato senza soluzione di continuità dai Responsabili di Struttura attraverso una [procedura](#) aperta di rilevazione disponibile online (ad es. in materia di utilizzo di attrezzature o rischi specifici), o a cura dell'Ufficio Ambiente e Sicurezza (ad es. squadre di emergenza, RSPP e ASPP), consentendo di organizzare le edizioni necessarie nel momento in cui viene raggiunto un numero minimo di partecipanti. L'offerta formativa in tale ambito è pertanto in continuo aggiornamento, recependo le mutate esigenze dei profili professionali che operano all'interno delle strutture.

### Anticorruzione e Trasparenza

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

Le iniziative proposte (obiettivo AAGL\_2) si articolano in due tipologie principali: interventi formativi di carattere generale e interventi formativi specifici. Gli interventi formativi di carattere generale sono rivolti a tutto il personale, indipendentemente dal ruolo ricoperto. Questi interventi mirano a diffondere una cultura della legalità e della trasparenza, fornendo al personale le conoscenze di base sui principi e sulle norme in materia di anticorruzione e trasparenza.

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

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

Tra i temi di approfondimento previsti vi sono quelli di:

- **privacy**, con interventi mirati a rafforzare la consapevolezza sul trattamento dei dati personali, le responsabilità connesse e le buone pratiche per tutelare le informazioni di collaboratori, studenti e cittadini. L'obiettivo è assicurare che il personale conosca le regole fondamentali, applichi correttamente gli strumenti a disposizione e contribuisca a costruire una cultura organizzativa basata su trasparenza, integrità e protezione dei dati;
- **codice di comportamento ed etica pubblica**, con interventi realizzati con modalità diverse (online e in presenza) e differenziati in base alle funzioni svolte e al livello di responsabilità organizzativa; l'obiettivo è di presentare i principi etici e i codici di condotta dell'Ateneo, gli elementi principali di prevenzione della corruzione, le responsabilità organizzative e disciplinari al fine di rafforzare la cultura dell'integrità e della legalità, garantendo l'efficienza e la qualità dei servizi.

### 3.7. Piano Organizzativo Lavoro Agile (POLA)

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



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

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

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

Il regolamento introduce e disciplina anche il "lavoro da remoto". Questa modalità prevede lo svolgimento della prestazione lavorativa con vincoli di tempo e nel rispetto degli obblighi di presenza derivanti dalla normativa sull'orario di lavoro, ma con una diversa collocazione del luogo di svolgimento: la prestazione deve infatti essere resa in un luogo idoneo, diverso dalla sede dell'ufficio di assegnazione. Il lavoro da remoto richiede un'operatività continuativa, un costante accesso alle procedure e ai sistemi di controllo e viene svolto tramite dispositivi tecnologici forniti dall'Amministrazione.

Il lavoro da remoto di **TIPO A** può essere autorizzato al personale che svolge attività telelavorabili che, pur gestibili a distanza, richiedono un presidio costante del processo. Si tratta principalmente di attività codificabili e standardizzabili, efficacemente gestibili tramite procedure informatiche, oppure di attività per le quali l'interazione tra operatore e utente avviene tramite strumenti telematici. Questa tipologia non è ancora stata attivata.

Il lavoro da remoto di **TIPO B** può essere concesso al personale che si trovi in particolari condizioni personali tali da impedire lo svolgimento dell'attività lavorativa in presenza presso la sede di assegnazione, come individuate dal Regolamento.

Tabella 3.9 - Numero di accordi di lavoro agile e lavoro da remoto, suddivisi per numerosità di giornate autorizzate, attivi al 01.10.2025

	GIORNI DA ACCORDO				Totale complessivo
	1	2	3	5	
LAVORO AGILE	718	1.093			1.811
LAVORO DA REMOTO TIPO B	2	7	26	3	38
<b>Totale complessivo</b>	<b>720</b>	<b>1.100</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>1.849</b>

Fonte: Unipd - Ufficio Sviluppo Organizzativo

### 3.7.1. Soggetti, processi e strumenti del lavoro a distanza

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

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

L'accordo individuale è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova. Ai sensi della legge n. 81 del 2017, esso disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali

dell'Amministrazione, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore che di norma vengono forniti dall'Amministrazione.

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

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

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

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

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

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

### **3.7.2. Riservatezza e protezione dei dati**

Il personale è tenuto a custodire con diligenza la documentazione, i dati e le informazioni dell'Amministrazione utilizzati nello svolgimento della prestazione lavorativa; è inoltre tenuto al rispetto delle previsioni del Regolamento UE n. 679/2016 e del D.lgs. n. 196/2003 in materia di privacy e protezione dei dati personali. Il personale, in qualità di soggetto autorizzato al trattamento dei dati personali, deve mettere in atto tutte le misure idonee a garantire che, durante lo svolgimento dell'attività lavorativa, i dati personali o i documenti

contenenti dati personali o categorie particolari di dati, non siano accessibili a terzi non autorizzati a conoscere le informazioni. Nell'esecuzione della prestazione lavorativa in lavoro a distanza, il personale è tenuto al rispetto degli obblighi di riservatezza e ai doveri di comportamento previsti dal CCNL, dal D.P.R. n.62/2013, dal Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici e dal Codice di comportamento dell'Università degli Studi di Padova.

### **3.7.3. Programma di sviluppo del lavoro agile**

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

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

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

### **3.7.4. Percorsi formativi per il personale**

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

### **3.7.5. Strumenti di rilevazione e verifica periodica. Impatti interni ed esterni**

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

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

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

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

## SEZIONE 4 MONITORAGGIO

### 4.1. Premessa

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

Le Missioni istituzionali 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. Pertanto il monitoraggio si svolge con riferimento all'insieme delle attività dell'Ateneo, in particolare 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 il monitoraggio si esplicita, per l'Ateneo, nell'intervento di diversi attori e nell'attuazione di una molteplicità di processi (descritti a partire dal paragrafo successivo).

In particolare, tra gli attori coinvolti, troviamo:

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

Per quanto riguarda i processi coinvolti nel monitoraggio troviamo:

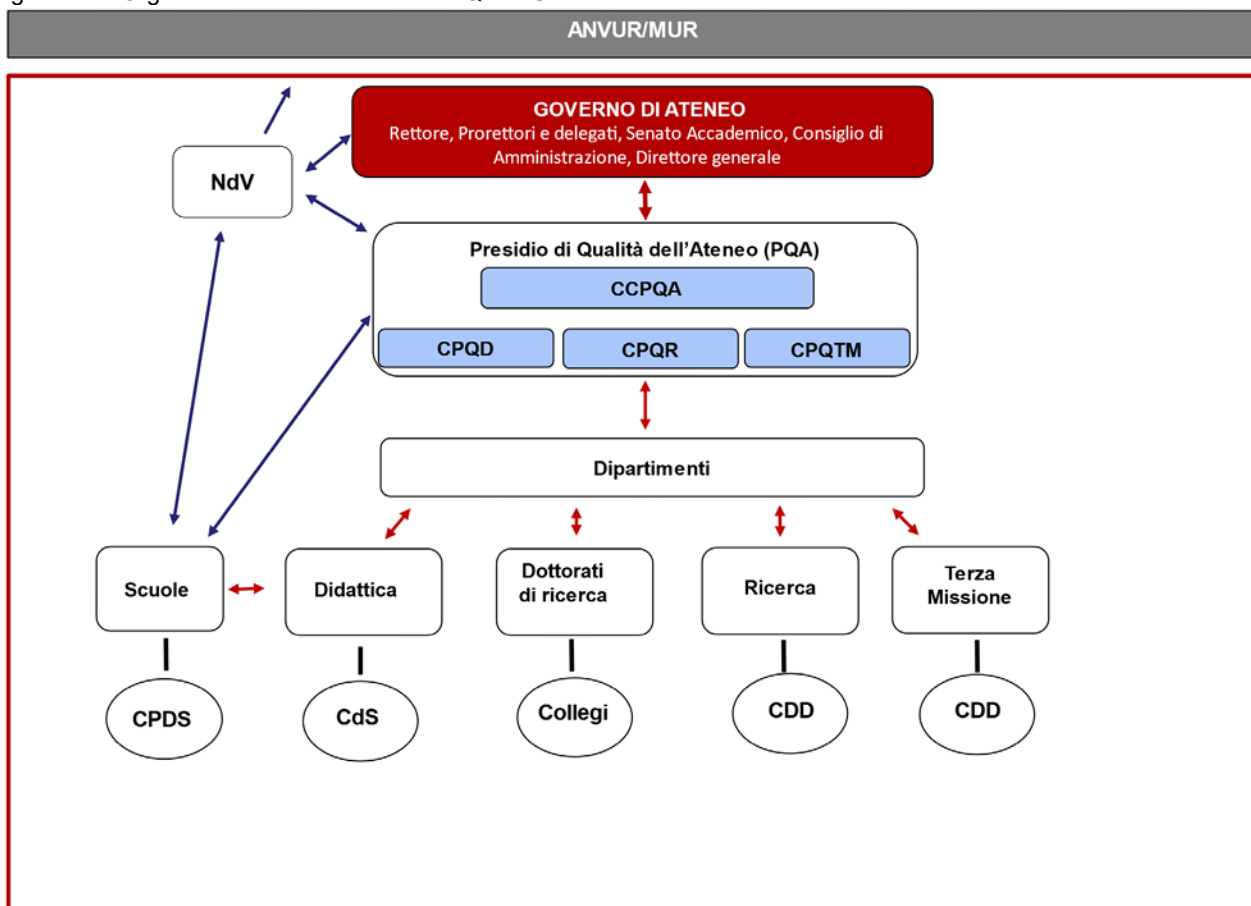
- il Sistema di Controllo Interno, che ha la finalità di fornire una valutazione accurata, puntuale e orientata a generare valore dei processi gestionali attraverso l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei rischi nel rispetto dei più alti standard di accountability, compliance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

### 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. L'organizzazione del Sistema di AQ dell'Università di Padova è riportata nella Figura 4.1.

Figura 4.1 - Organizzazione del sistema di AQ dell'Università di Padova



Fonte: Unipd - Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo 2025 (<https://www.unipd.it/sistema-assicurazione-qualita-ateneo>)

Il PQA è così composto:

- Coordinamento del Presidio della Qualità (Coordinamento del CCPQA);
- 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.

La Relazione è strutturata seguendo il modello di Autovalutazione, Valutazione e Accredimento periodico (AVA3), declinandola per ambiti, punti di attenzione ed aspetti da considerare connessi alle attività di ciascuna commissione, con l'obiettivo di garantire una rendicontazione chiara ed allineata ai criteri di valutazione adottati dall'ANVUR.

La relazione dà conto delle attività svolte, fornisce riscontri alle raccomandazioni e suggerimenti del Nucleo di Valutazione, descrive gli aspetti da migliorare e gli sviluppi futuri.

Nell'ambito delle iniziative di monitoraggio sono ricomprese anche le attività di verifica dell'attuazione dei Piani Strategici Diparimentali con il supporto delle diverse Commissioni.

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

### 4.3. Il Nucleo di Valutazione di Ateneo

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

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

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

Tali compiti sono stati rafforzati con la Legge n. 240/2010 di riforma del sistema universitario a seguito della quale 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) per quanto riguarda il ciclo della Performance:

- 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 PIAO;
- ex post, in sede di validazione della Relazione sulla performance come previsto dal D. Lgs. 150/09.

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

### 4.4. Il Collegio dei Revisori dei conti

Al Collegio dei Revisori dei conti spetta il controllo sulla regolarità della gestione amministrativa e contabile dell'Università. È composto da tre componenti effettivi e due supplenti, tutti esterni all'Ateneo, individuati in diversi modi: alcuni tra gli avvocati e i magistrati amministrativi e contabili dello Stato, alcuni designati dal Ministero dell'Economia e delle finanze, altri scelti dal Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca tra i propri dirigenti e funzionari.

### 4.5. Il Sistema di Controllo Interno

#### 4.5.1. Il Registro dei Controlli (RdC)

Con Delibera n. 64 del 25 febbraio 2025, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il "Registro dei Controlli (RdC)", strumento sviluppato dal Comitato di Controllo e Audit (CCA) per censire, mettere a sistema e monitorare le attività di controllo svolte all'interno dell'Ateneo, assicurando la supervisione dei processi e il reporting agli Organi di Governo in ottica di compliance, trasparenza e miglioramento continuo.

Il Registro si colloca all'interno del "Sistema di Controllo Interno (SCI)" e rappresenta il principale strumento operativo per la tracciabilità delle verifiche svolte, con particolare riferimento ai controlli finalizzati ad assicurare la conformità normativa e regolamentare. Per ciascun controllo vengono riportate le attività eseguite, la documentazione prodotta e il relativo repository di archiviazione (protocollo informatico, software gestionali, applicativi dedicati, etc.).

Nel corso del 2025 è stata completata la fase di consuntivo relativa alle attività 2024: il Registro è stato condiviso con le Aree dell'Amministrazione Centrale e con un campione di Dipartimenti per la raccolta dei dati e delle evidenze. I controlli sono stati classificati in base alla tipologia di documentazione prodotta e al sistema di archiviazione adottato, con l'obiettivo di consolidare tutte le informazioni in un'unica base dati.

La condivisione con le Strutture ha permesso di validare la metodologia adottata, verificarne la robustezza e raccogliere osservazioni utili per lo sviluppo del documento.

Le evidenze raccolte hanno consentito di delineare, in modo puntuale, la struttura del sistema dei controlli interni, la numerosità e la tipologia dei documenti prodotti (report, relazioni, verbali etc.), nonché gli strumenti utilizzati per il monitoraggio e l'archiviazione.

In prospettiva, per l'anno 2026 sono previste le seguenti azioni di sviluppo volte al Consolidamento del Sistema di Controllo Interno:

- disamina delle evidenze raccolte nel Registro e individuazione delle aree critiche da sottoporre ad approfondimenti specifici (per la presenza di presidi insufficienti o di evidenze non robuste) al fine di orientare la programmazione delle attività di audit;
- aggiornamento e inserimento di nuovi regolamenti e riferimenti normativi nel Registro;
- allineamento dei processi amministrativi e integrazione delle verifiche condotte nei diversi livelli di controllo;
- adeguamento del Registro integrando le informazioni condivise dai Dipartimenti.

Nei primi mesi dell'anno si provvederà a redigere una "Relazione di consuntivo" per il CCA, che riepiloga le evidenze dei controlli, registrate dalle Aree, per l'esercizio 2024.

Questa analisi dei dati di consuntivo costituirà la base per individuare eventuali aree non presidiate o, al contrario, caratterizzate da ridondanza dei controlli, consentendo una razionalizzazione del sistema e una maggiore efficienza nella gestione dei processi.

Nel 2026, tenuto conto di tali risultanze, sarà predisposto un Piano di Audit finalizzato a consolidare il Sistema di Controllo Interno. Tale Piano consentirà al CCA di programmare interventi correttivi o migliorativi per garantire la conformità dei processi e l'adeguatezza dei presidi documentali e procedurali.

Il Registro dei Controlli si conferma così uno strumento condiviso di presidio e chiarezza, a supporto della governance e dell'evoluzione dello SCI.

#### 4.5.2. L'Attività di antiriciclaggio in Ateneo

In attuazione del "*Regolamento per la segnalazione di operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo*" (D.R. Rep. n. 3143/2023), nel corso del 2025 l'Ateneo ha svolto le attività di analisi e di verifica nell'ambito delle misure di prevenzione del riciclaggio di denaro e del finanziamento illecito, in conformità con la normativa vigente.

Il Regolamento distingue due modalità operative:

- per gli "affidamenti sopra soglia", i RUP effettuano la valutazione delle società aggiudicatrici applicando gli indicatori di anomalia elaborati dall'UIF (Unità di Informazione Finanziaria);
- per gli "affidamenti sotto soglia", l'Ateneo svolge verifiche a campione sulle società affidatarie, utilizzando indicatori di anomalia definiti internamente.

Nel 2025 è stata realizzata una disanima strutturata dei fornitori dell'Ateneo riferita all'esercizio 2024, tramite una piattaforma informatica dedicata (utilizzata dall'Ateneo in comodato d'uso gratuito) che consente di calcolare un **indice di rischio riciclaggio** per ciascuna impresa analizzata.

L'attività si è concretizzata in tre ambiti principali:

- analisi degli "affidamenti sopra soglia" degli ultimi tre esercizi, con la rilevazione della numerosità e dell'incidenza economica rispetto al totale degli acquisti dell'Ateneo;
- verifiche antiriciclaggio su 2.731 fornitori con partita IVA italiana, per i quali è stato attribuito un indice di rischio (disponibile per circa il 96% delle aziende analizzate);
- approfondimento specifico sui subappalti e subcontratti, con la valutazione dei profili di rischio nella filiera degli affidamenti.



Le verifiche hanno restituito un quadro complessivamente regolare, senza evidenze di anomalie significative, confermando la solidità dei presidi adottati e l'efficacia del sistema di monitoraggio.

L'esito complessivo delle attività è stato formalizzato nella *"Relazione antiriciclaggio"* presentata al Consiglio di Amministrazione il 21 ottobre 2025.

Nel 2026 l'Ateneo proseguirà nel consolidamento del sistema di prevenzione del riciclaggio, orientando le azioni verso un rafforzamento organizzativo e una gestione integrata dei dati e delle competenze. In particolare, sono previste le seguenti linee di intervento:

- Formazione e sensibilizzazione: attivazione di programmi formativi dedicati ai RUP e al personale coinvolto nelle attività di controllo, per potenziare la cultura della prevenzione e assicurare un'applicazione coerente degli indicatori di anomalia, con particolare attenzione agli "affidamenti sopra soglia";
- Integrazione dei flussi informativi: definizione di un sistema integrato che consolidi i dati sull'intero ciclo dell'appalto – dall'aggiudicazione alla gestione del contratto e dei subappalti – per garantire una base informativa completa e affidabile ai fini della valutazione dei rischi lungo la filiera. Tale approccio consentirà di disporre di una base dati unitaria e aggiornata, utile sia per la valutazione dei profili di rischio nella filiera degli affidamenti, sia per l'utilizzo operativo dei risultati delle verifiche da parte degli uffici competenti.

In prospettiva, l'obiettivo è quello di strutturare in modo permanente le verifiche antiriciclaggio all'interno dei processi gestionali, rendendo il monitoraggio parte integrante del ciclo di gestione degli appalti e delle forniture, in un'ottica di prevenzione, trasparenza e miglioramento continuo.

#### 4.6. Il riesame del Sistema di Governo

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

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

Alla luce di questa definizione, e conformemente a quanto definito nell'ambito del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo, il Riesame del Sistema di Governo, valutando il grado con cui politiche, procedure e pratiche di Governo contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi istituzionali e alla qualità complessiva dell'istituzione, consente la revisione delle strutture organizzative, dei processi decisionali, della partecipazione della comunità accademica, della trasparenza e dell'efficacia nel perseguire la missione e gli obiettivi dell'Università.

I principali strumenti individuati dall'Ateneo per il riesame annuale del proprio Sistema di Governo sono:

- Riesame del Sistema di Governo dell'Ateneo relativo all'anno precedente e definizione delle azioni di miglioramento per l'anno in corso;
- Piano Strategico di Ateneo;
- Relazione annuale del NdV;

- Relazione del PQA;
- Relazione Unica di Ateneo;
- Piano Integrato di attività e di organizzazione (PIAO);
- Relazione Unica (Relazione sulle Performance - Programmazione triennale - Misurazione Indicatori Strategici);
- Bilancio di previsione triennale e di esercizio;
- Riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità.

Con delibera del CdA n. 225 del 15/07/2025, l'Ateneo ha approvato il Riesame del Sistema di Governo per l'anno 2024 e la definizione delle azioni di miglioramento per l'anno 2025 individuate rispetto a quattro macroaree di interesse: 1) Sistema di pianificazione del governo dell'Ateneo; 2) Sistema delle regole generali di governo dell'Ateneo; 3) Azioni per il governo delle risorse; 4) Azione a livello di governance.

#### **4.7. Monitoraggio del ciclo della performance**

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

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, dal momento che prevede un confronto tra risultati attesi e risultati conseguiti in itinere, 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 sulla base della raccolta e dell'analisi delle schede istruttorie di monitoraggio presentate dai soggetti assegnatari, 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 che non figurano nel PIAO, un momento di verifica formale circa il grado di raggiungimento, onde procedere, qualora se ne ravvisasse la necessità, ad una revisione degli stessi.

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

#### **4.8. Monitoraggio del Piano Strategico**

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

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

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

Conformemente a quanto previsto dal Sistema di Assicurazione della Qualità, l'Ateneo ha stabilito il riesame, con cadenza triennale, dello stato di avanzamento delle azioni definite nel Piano strategico, nell'ottica di un adeguamento di medio-periodo, ai fini della valutazione dei cambiamenti esterni ed interni che incidere sull'attuazione della strategia, in un contesto in continua evoluzione.

È opportuno sottolineare come nel 2025, terzo anno del Piano Strategico 2023-2027, a seguito dell'attività di monitoraggio, è stato approvato il Riesame del Piano Strategico 2023-2027 – anno 2025<sup>31</sup> che ha apportato alcune modifiche riconducibili a:

- riformulazione di tipo tecnico degli indicatori con un adeguamento alle definizioni ministeriali (ad esempio PRO3 e AVA3) o per naturalizzare oscillazioni annuali (ad esempio assunzioni o investimenti);
- modifiche dei target, a seguito delle analisi dei trend storici e in considerazione di eventuali fattori esogeni non ricorrenti (ad esempio il PNRR o gli interventi durante la pandemia da Covid-19) o per effetto di interventi di carattere normativo (ad esempio il nuovo codice degli appalti ex D. Lgs. 36/2023) o, infine, laddove il target 2027 sia stato già raggiunto nel corso del 2025, uno spostamento del target in un'ottica di miglioramento continuo;
- inserimento di nuovi indicatori per cogliere ulteriori trend connessi alle strategie di Ateneo (nuova Programmazione Triennale 2024-2026) e particolari politiche che hanno assunto maggior peso (ad esempio l'aumento dei ricavi derivanti dall'attività di formazione continua post lauream).

#### 4.9. Monitoraggio della soddisfazione degli stakeholder

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

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 4.1.

Tabella 4.1 - 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

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

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, che 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 con l'obiettivo di indagare tre aspetti: soddisfazione complessiva per Corso di Studio svolto, aspetti organizzativi e adeguatezza delle infrastrutture didattiche;
- l'opinione dei dottorandi e delle dottorande viene monitorata annualmente tramite un questionario somministrato al momento di passaggio d'anno e uno al momento di presentazione della domanda di

<sup>31</sup> Il Riesame del Piano Strategico 2023-2027 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 ottobre 2025.

esame finale per rilevare il livello di soddisfazione dei Dottori di Ricerca sulle attività di didattica e di ricerca svolte, sulle esperienze maturate durante l'università e sulla valutazione del percorso di studio concluso nell'anno solare precedente;

- l'indagine "Profilo e sulla condizione occupazionale dei dottori di ricerca" ad 1 anno e a 3 anni dal titolo vengono svolte per ottenere una fotografia delle caratteristiche dei Dottori di ricerca, delle attività di didattica e di ricerca svolte, delle esperienze maturate durante l'università e della valutazione del percorso di studi concluso.

I risultati delle indagini volte all'autovalutazione della didattica vengono presentati, analizzati e commentati a diversi livelli:

- dai Consigli di Corso di Studio, di Dipartimento e di Scuola;
- dai Gruppi per l'accreditamento e la valutazione (GAV);
- dalle Commissioni paritetiche docenti-studenti (CPDS);
- dalla Commissione per il Presidio della Qualità della didattica (CPQD);
- dal Nucleo di Valutazione.

A seguito di queste riflessioni multilivello vengono intraprese delle azioni finalizzate al miglioramento della qualità della didattica, cui si aggiungono, da parte della CPQD, delle azioni volte ad aumentare l'efficienza del sistema di valutazione e la diffusione della cultura della valutazione in Ateneo.

#### **4.10. Il monitoraggio delle Politiche di Ateneo**

Di seguito vengono elencati gli indicatori per il monitoraggio dell'efficacia delle Politiche di Ateneo, approvate nella fase di Equilibri di Bilancio e di predisposizione del Bilancio Unico di Previsione di Ateneo 2026-2028 (monitorati in sede di Relazione Unica e in sede di Bilancio consuntivo relativamente all'utilizzo del budget) (Tabella 4.2).

Tabella 4.2 - Politiche di Ateneo per obiettivo strategico e indicatore di monitoraggio

POLITICHE di ATENEO	2026	2027	2028	Obiettivo strategico	Indicatore
<b>Ambito strategico: DIDATTICA</b>					
Borse DSU su fondi BU	7.400.000	7.400.000	7.400.000	DID_08 Promuovere politiche ed interventi che favoriscano il diritto allo studio	DID_08_pa_a: Rapporto tra la media dei CFU conseguiti nell'anno t dagli studenti che hanno usufruito di borse di studio finanziate dall'Ateneo nell'a.a. t-1/t e la media dei CFU conseguiti dagli studenti seppur idonei che non hanno usufruito di borse di studio di Ateneo DID_08_pa_b: tasso di abbandono degli studenti idonei senza borsa rispetto agli studenti idonei con borsa
Borse dottorato e budget ricerca su fondi BU	7.000.000	8.150.000	8.010.000	DID_03 Migliorare l'attrattività dei corsi di studio, di dottorato, di master, di perfezionamento e di specializzazione	DID_03_b: Proporzione di iscritti ai corsi di dottorato, perfezionamento e master non laureati presso l'università di Padova DID_03_pa_a: Punteggio medio di ammissione normalizzato dei vincitori di una borsa di Ateneo o Ateneo co-finanziata DID_03_pa_b: Rapporto medio tra candidati e borse di Ateneo o Ateneo co-finanziate
Incremento borsa di dottorato	73.000	513.000	880.000	DID_03 Migliorare l'attrattività dei corsi di studio, di dottorato, di master, di perfezionamento e di specializzazione	Medesimi indicatori della politica di cui sopra
Orientamento e tutorato	600.000	600.000	600.000	DID_01 Favorire il miglioramento della didattica	DID_01_pa_a: Percentuale di studenti che proseguono nel II anno dello stesso cds DID_01_pa_b: Percentuale di abbandoni del CdS dopo N+1 anni, dove N è la durata normale del corso
Sostegni economici e inclusione studenti	315.000	315.000	315.000	DID_08 Promuovere politiche ed interventi che favoriscano il diritto allo studio	DID_08_pa_c: Numero beneficiari di interventi di sostegno economico
Teaching4Learning (T4L)	150.000	150.000	150.000	DID_02 Favorire l'innovazione nelle metodologie di insegnamento e l'aggiornamento dei contenuti	DID_02_a: Proporzione di insegnamenti che utilizzano strumenti di didattica innovativa
Miglioramento didattica	900.000	900.000	900.000	DID_01 Favorire il miglioramento della didattica	DID_01_a: Proporzione di studentesse e studenti regolari che abbiano acquisito almeno 40CFU nell'a.s. DID_01_pa_c: Valutazione della qualità della didattica da parte degli studenti

POLITICHE di ATENEO	2026	2027	2028	Obiettivo strategico	Indicatore
Borse Scuole Specializzazione non sanitarie	453.000	492.000	507.000	DID_03 Migliorare l'attrattività dei corsi di studio, di dottorato, di master, di perfezionamento e di specializzazione	DID_03_pa_a: numero di scuole con un rapporto tra candidati e borse minore di 2
Progetti innovativi e Iniziative Culturali Studenti	400.000	400.000	400.000	DID_04 Favorire lo sviluppo delle competenze trasversali e interdisciplinari	DID_04_pa_a: Numero dei cds a cui sono iscritti gli studenti garanti delle iniziative finanziate rispetto al Numero totale di cds
Supporto Corsi di Studio	200.000	200.000	200.000	DID_01 Favorire il miglioramento della didattica	DID_01_a: Proporzione di studentesse e studenti regolari che abbiano acquisito almeno 40CFU nell'a.s.
Totale Ambito strategico: DIDATTICA	17.491.000	19.120.000	19.362.000		
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_01_b: Percentuale di Prodotti su riviste nell'a.s. - in Q1 per fattore di impatto per le Aree Bibliometriche
					RIC_01_c: Percentuale di Prodotti su riviste nell'a.s. - in Fascia A per le Aree non bibliometriche
Bandi STARS	4.340.000	4.440.000	3.270.000	RIC_02 Incrementare la capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca	RIC_02_pa_a: Capacità di acquisizione di fondi competitivi dei docenti coinvolti nelle passate edizioni (rispetto ai ricercatori non vincitori)
					RIC_02_pa_b: Stabilizzazione degli assegnisti vincitori di bandi STARS
					RIC_02_pa_c: Percentuale di vincitori degli ultimi 3 bandi STARS che sono Principal Investigator in una Call ERC (di cui vincitori)
Bandi SoE Seal of Excellence	500.000	500.000	80.000	RIC_02 Incrementare la capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca	RIC_02_pa_d: Stabilizzazione degli assegnisti vincitori di bandi MSCA
Progetto UNIPhD – Eight century legacy of multidisciplinary research and training for the next-generation talents	1.700.000	1.000.000	-	RIC_02 Incrementare la capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca	RIC_02_pa_e: Percentuale di dottorandi della prima coorte UNIPhD, iscritti nell'anno accademico 2022/2023 (38° ciclo) che ottengono il titolo nel 2026 su un totale di 39 iscritti ai corsi di dottorato.
Supporto all'attività di ricerca (tecnologi)	1.030.000	780.000	680.000	RIC_04 Potenziare le infrastrutture di ricerca e i servizi alla ricerca	RIC_04_b: Supporto tecnico alla ricerca: Numero di tecnologhe/gi di ricerca e di tecnici di laboratorio in servizio al 31/12

POLITICHE di ATENEO	2026	2027	2028	Obiettivo strategico	Indicatore
Progetto Open access	500.000	500.000	500.000	RIC_04 Potenziare le infrastrutture di ricerca e i servizi alla ricerca	RIC_04_pa_a: Percentuale di risparmio medio rispetto al costo pieno per APC (article processing charges) proposto dall'editore nel 2023 (varia in base disciplina/rivista)
Fondo Giovani Ricercatori	3.000.000	3.000.000	2.500.000	RIC_01 Promuovere l'eccellenza scientifica e la multidisciplinarietà nella ricerca	RIC_01_pa_a: Valorizzazione delle competenze acquisite nell'ambito del PNRR
Totale Ambito strategico: RICERCA	26.070.000	25.220.000	22.030.000		
Ambito strategico: TERZA MISSIONE E IMPATTO SOCIALE					
Terza Missione di Ateneo	1.750.000	1.750.000	1.750.000	TM_01 Promuovere la cultura della terza missione e valorizzare la responsabilità e l'impatto sociale dell'Ateneo a livello locale nazionale e internazionale, con particolare attenzione alla vulnerabilità sociale	TM_01_pa_a: 1) Numero di eventi (su BIRD) 2) Numero di partecipanti (su BIRD) 3) Visibilità sulle testate giornalistiche anche online a carattere nazionale ed internazionale
Trasferimento tecnologico e rapporti con le imprese	300.000	300.000	300.000	TM_04 Favorire e consolidare il trasferimento tecnologico, la brevettabilità dei risultati della ricerca e l'utilizzo dei brevetti e del know how scientifico	TM_04_pa_a: Risorse derivanti dalla valorizzazione dei brevetti realizzata da Unismart nell'anno di riferimento
					TM_04_pa_b: 1) Numero di progetti presentati in risposta al bando Uni-impresa 2) rapporto tra cofinanziamento assicurato dai partner e finanziamento UNIPD nei progetti Uni-impresa
					TM_04_pa_c: 1) valore della produzione medio annuale di tutti gli spin-off attivi 2) Progetto C-Lab: Numero studentesse e studenti che presentano domanda di partecipazione
Museo della Natura e dell'Uomo (MNU)	500.000	500.000	500.000	TM_05 Rendere i musei universitari luoghi inclusivi per la condivisione del sapere e favorire l'accesso al patrimonio storico-artistico-culturale dell'Ateneo, inclusi i servizi bibliotecari	TM_05_a: Visitatori dei siti museali e culturali di Ateneo (limitatamente al MNU)



POLITICHE di ATENEO	2026	2027	2028	Obiettivo strategico	Indicatore
Interventi di valorizzazione del Patrimonio Artistico e Culturale di Ateneo	75.000	75.000	75.000	TM_05 Rendere i musei universitari luoghi inclusivi per la condivisione del sapere e favorire l'accesso al patrimonio storico-artistico-culturale dell'Ateneo, inclusi i servizi bibliotecari	TM_05_pa_a: Visitatori dei siti museali e culturali di Ateneo gestiti direttamente dal CAM
Universa	300.000	300.000	300.000	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) n. utenti coinvolti in presenza/online in un anno nel palinsesto 2) n. delle attività e dei format crossmediali proposti nel palinsesto rispetto al n. di stand installati Science4All 3) n. di feedback raccolti sulle tre manifestazioni del palinsesto e qualità dell'esperienza percepita dal pubblico (feedback positivo)
Progetto Life long learning	150.000	150.000	150.000	TM_02 Promuovere strategie e azioni volte a diminuire la discrepanza delle competenze dei professionisti rispetto alle richieste del mercato, del territorio e del mondo della scuola	TM_02_pa: 1) Numero di corsi visibili sulla piattaforma di Ateneo 2) Numero iscritti ai corsi post-lauream (corsi di alta formazione, apprendimento permanente, curriculari) 3) Numero di utenti paganti
<b>Totale Ambito strategico: TERZA MISSIONE E IMPATTO SOCIALE</b>	<b>3.075.000</b>	<b>3.075.000</b>	<b>3.075.000</b>		
<b>Ambito strategico: INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>					
Internazionalizzazione e programmi di mobilità	4.853.000	5.310.000	5.310.000	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	162.000	162.000	162.000	INT_01 Rendere i corsi di studio e di dottorato ambienti di apprendimento aperti e internazionali	INT_01_pa_a: N° posti letto assegnati (Housing)
					INT_01_pa_b: N° utenti supportati e N° mesi per l'ottenimento del permesso di soggiorno (Immigration Support Service)
Contributo corsi di studio lingua veicolare	1.377.000	1.374.500	1.315.000	INT_01 Rendere i corsi di studio e di dottorato ambienti di	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

POLITICHE di ATENEO	2026	2027	2028	Obiettivo strategico	Indicatore
				apprendimento aperti e internazionali	INT_01_pa_c: Qualità del corso di studio internazionale percepita dagli studenti rispetto alla qualità percepita dei corsi di studio non internazionali nella Macroarea 1 (Scienze della matematica, scienze fisiche, dell'informazione e della comunicazione, ingegneria e scienze della terra)  INT_01_pa_c: Qualità del corso di studio internazionale percepita dagli studenti rispetto alla qualità percepita dei corsi di studio non internazionali nella Macroarea 2 (Scienze della vita)  INT_01_pa_c: Qualità del corso di studio internazionale percepita dagli studenti rispetto alla qualità percepita dei corsi di studio non internazionali nella Macroarea 3 (Scienze umane e sociali)
Supporto amministrativo corsi di studio internazionali	932.000	932.000	932.000	INT_01 Rendere i corsi di studio e di dottorato ambienti di apprendimento aperti e internazionali	INT_01_e: Performance degli studenti internazionali rispetto agli studenti italiani nei medesimi corsi di studio
Supporto alla diffusione delle competenze linguistiche del personale tecnico-amministrativo	170.000	170.000	170.000	INT_01 Rendere i corsi di studio e di dottorato ambienti di apprendimento aperti e internazionali	INT_01_pa_d: a) Numero di studenti e studentesse internazionali che partecipano ai corsi di italiano b) Numero di personale tecnico ed amministrativo che acquisisce una certificazione C1
Adesione in partnership a Reti europee	100.000	100.000	100.000	INT_02 Incrementare la reputazione dell'Ateneo come centro di eccellenza a livello internazionale	INT_02_pa_a: adesione in partnership delle reti europee per la ricerca come disposto dalle delibere del Consiglio di Amministrazione
Supporto all'internazionalizzazione della didattica	150.000	280.000	350.000	INT_01 Rendere i corsi di studio e di dottorato ambienti di apprendimento aperti e internazionali	INT_01_e: Performance degli studenti internazionali rispetto agli studenti italiani nei medesimi corsi di studio
Totale Ambito strategico: INTERNAZIONALIZZAZIONE	7.744.000	8.328.500	8.339.000		
Ambito strategico: PERSONE E RISORSE					
Interventi di benessere e contributi per attività sportive/ricreative a beneficio della comunità accademica	850.000	850.000	850.000	PER_02 Potenziare i servizi per il benessere delle studentesse, degli studenti e del personale di Ateneo	PER_02_a: Numero di persone (studentesse, studenti e personale di Ateneo) che accedono ai servizi e alle iniziative di benessere e sport

POLITICHE di ATENEO	2026	2027	2028	Obiettivo strategico	Indicatore
Interventi a supporto del benessere degli studenti e delle studentesse e del personale tecnico ed amministrativo	600.000	600.000	600.000	PER_02 Potenziare i servizi per il benessere delle studentesse, degli studenti e del personale di Ateneo	PER_02_pa_a: Numero di persone (studentesse, studenti e personale di Ateneo) che hanno usufruito del servizio di assistenza psicologico
					PER_02_pa_b: Numero di prestazioni di counseling erogate a studentesse, studenti e personale di Ateneo nell'a.s.
Formazione del personale docente e del personale tecnico-amministrativo	600.000	600.000	600.000	PER_05 Favorire la transizione digitale e promuovere le abilità digitali del personale	PER_05_a: Attività formativa sulle competenze digitali del personale tecnico amministrativo: ore procapite di formazione sulle competenze digitali fruite dal personale
Task force reclutamento docenti e PTA	111.000	96.000	74.000	PER_01 Promuovere il reclutamento e le progressioni di carriera secondo il merito al fine di supportare la realizzazione delle aspirazioni professionali delle persone e lo sviluppo dell'Ateneo	PER_01_pa_a: Numero di procedure di concorso gestiti nell'anno (PTA e DOCENTI)
Interventi a favore della parità di genere	120.000	120.000	120.000	PER_04 Promuovere la parità di genere ed una cultura inclusiva	PER_04_pa_a: Incremento di professoresse ordinarie e associate (media triennale)
Totale Ambito strategico: PERSONE E RISORSE	2.281.000	2.266.000	2.244.000		
Ambito strategico: SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE					
Sostenibilità ambientale	3.100.000	2.700.000	2.300.000	SOS_03 Monitorare e migliorare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse ambientali	MEDIA DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEI SEGUENTI INDICATORI STRATEGICI SOS_03_pa: Indicatore di sintesi dei seguenti 4 indicatori del Piano Strategico (raggiungimento rispetto al target): SOS_02_b: Produzione ed utilizzo di energia da fonti rinnovabili SOS_02_c: Riduzione delle emissioni di gas serra dell'Ateneo e dell'impronta ambientale SOS_03_a: Riduzione del consumo di acqua SOS_04_a: Iniziative a favore della mobilità sostenibile
Totale Ambito strategico: SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE	3.100.000	2.700.000	2.300.000		
Totale POLITICHE di Ateneo	59.761.000	60.709.500	57.350.000		

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

Fonte: Unipd – Ufficio Controllo di gestione

## Appendice 1 Riferimenti normativi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Indicazioni dell'Agenzia per l'Italia Digitale AgID focalizzate all'implementazione di servizi, piattaforme e processi digitalizzati e l'aggiornamento 2026 del Piano Triennale per l'informatica nella PA 2024-2026

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

## **Allegati**

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

**Allegato 2: Indicatori strategici, target e fonti**

**Allegato 3: Obiettivi del Direttore Generale**

**Allegato 4: Obiettivi delle Aree dirigenziali**

**Allegato 5: Obiettivi delle Strutture**

**Allegato 6: Azioni Unipd correlate a linee di azione Agid - Aggiornamento 2026**

**Allegato 7: Azioni specifiche Unipd PTD - Aggiornamento 2026**

**Allegato 8: Obblighi di Trasparenza**

**Allegato 9: Piano di azioni positive 2026-28**