

Piano Integrato della Performance 2016-2018

**Applicazione del
Decreto Legislativo 150/2009**

**“Attuazione della Legge 4 marzo 2009, n.15, in materia di
ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza
e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”**

e

**“Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance
delle università statali italiane”, ANVUR – Luglio 2015**

**Direzione Generale
Area Finanza, Programmazione e Controllo
Servizio Programmazione e Controllo di Gestione**

INDICE SOMMARIO

Premessa	p. 4
1. Inquadramento strategico dell'Ateneo	p. 7
1.1 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini	p. 7
1.1.1 Missione e Visione: i valori dell'Università di Padova	p. 7
1.1.2 L'Amministrazione: dati di sintesi	p. 8
1.1.3 Informazioni sull'organizzazione	p. 10
1.2 Analisi del contesto	p. 15
1.3 Obiettivi e linee strategiche dell'Università di Padova	p. 18
1.4 Risorse e Performance: la sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili	p. 24
2. La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale e delle Strutture dell'Ateneo	p. 29
2.1 Obiettivi assegnati alla Direzione Generale	p. 30
2.2 Obiettivi assegnati ai Dirigenti	p. 32
2.3 Obiettivi per Dipartimenti, Centri e Poli	p. 43
3. Analisi delle aree di rischio	p. 47
4. Comunicazione e trasparenza	p. 51
4.1 Le iniziative per la trasparenza	p. 51
4.2 I piani di comunicazione aggiuntivi	p. 59
5. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi	p. 63
5.1 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance individuale: stato dell'arte	p. 63
5.2 Valutazione e incentivazione del Personale tecnico amministrativo	p. 65
5.2.1 Il sistema di incentivazione del personale dirigenziale	p. 66
5.2.2 Il sistema di incentivazione del personale tecnico amministrativo	p. 67
5.3 Le linee programmatiche per l'evoluzione del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale	p. 68

Allegato 1 : “Mappatura dei rischi di corruzione dell'Università degli Studi di Padova – Anno 2015. Sintesi tratta dal Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016-2018”

PREMESSA

Il Piano Integrato delle Performance 2016-2018, predisposto ai sensi all'art. 10 del D.Lgs. 150/2009, è il documento programmatico di durata triennale con il quale l'Ateneo definisce gli obiettivi, gli indicatori e i target sui cui si basano la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance organizzativa ed individuale.

Per la redazione del presente Piano, oltre alle disposizioni legislative sopracitate, sono state tenute in considerazione le delibere e le raccomandazioni delle Autorità Nazionali competenti in materia di trasparenza, valutazione degli Atenei e performance quali: l'ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione, già CIVIT - Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche), il Dipartimento della Funzione Pubblica e l'ANVUR (l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca).

In particolare l'ANVUR, a Luglio 2015, ha diffuso il documento *“Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della performance delle università statali italiane”*, con la volontà di fornire alcune prime indicazioni operative alle università italiane per la gestione e la valutazione delle attività amministrative secondo un'ottica di *integrazione*. Tenendo conto della specificità di comparto, ANVUR ha elaborato le proprie raccomandazioni sulla base di due considerazioni:

- 1) L'importanza della trasparenza e della prevenzione della corruzione come principi cardine della performance amministrativa, in virtù del fatto che *“nessuna istituzione pubblica può realizzare la propria missione e sopravvivere a lungo se minacciata da perdita di integrità e trasparenza o se interessata da fenomeni di corruzione”*¹;
- 2) Il vantaggio strategico (in termini di economicità, efficacia ed efficienza) di dare coerenza al ciclo della performance, mediante l'aggancio dell'azione amministrativa alla programmazione strategica (pluriennale) e a quella economico-finanziaria (annuale) dell'ateneo.

Nel tracciare le linee operative, ANVUR invita gli Atenei a riconsiderare il ciclo della performance secondo un'ottica integrata, da un punto di vista formale (redazione dei documenti previsti dalla legge) ma anche e soprattutto da un punto di vista sostanziale, mediante la mobilitazione coordinata e coerente di tutti gli attori della performance: organi di governo, docenti, personale amministrativo e tecnico.

In considerazione di tutto ciò, l'Università di Padova ha adottato entro i termini stabiliti un importante documento programmatico, il *“Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2016 - 2018 comprensivo del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2016-2018”*, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 25/01/2016 e reperibile al link <http://www.unipd.it/programma-trasparenza-integrita-0>.

In osservanza alle raccomandazioni ANVUR, i contenuti dei suddetti documenti sono stati recepiti nel presente Piano Integrato in forma sintetica, nelle apposite sezioni (innovative rispetto ai Piani della performance elaborati per la annualità pregresse).

¹ ANVUR, *“Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane”*, Luglio 2015, pag. 11.

Il 1° ottobre 2015 si è insediato all'Università di Padova il nuovo Rettore Prof. Rosario Rizzuto, che ha immediatamente avviato i lavori per la formulazione di nuove strategie per la Didattica, la Ricerca, la Terza Missione e per la riorganizzazione complessiva della struttura gestionale dell'Ateneo, mediante l'istituzione di diversi gruppi di lavoro e il conferimento di incarichi ad hoc.

In questi primi mesi di mandato, la nuova squadra di governo ha cominciato a delineare una serie di interventi propedeutici all'adozione di nuove linee strategiche integrate a partire dalla seconda metà del 2016. Pertanto, in questa fase di transizione, sono state individuate per l'anno in corso alcune azioni di base, spesso a carattere trasversale, con lo scopo di dare un primo impulso all'azione di governo.

Il miglioramento complessivo dei livelli di qualità dei servizi, come per gli anni precedenti, continua ad essere l'obiettivo principale, ma l'articolazione per specifici campi di interventi, al momento della stesura del presente Piano Integrato, è ancora in corso di definizione.

Gli Organi di Governo hanno quindi optato per l'adozione di "misure di transizione" che non si discostano dalle linee d'azione precedentemente tracciate, ma in vari aspetti le rinnovano e le ampliano. Nel 2016, la sfida sarà conciliare le raccomandazioni di ANVUR, finalizzate ad un cambio culturale oltre che procedurale nell'azione amministrativa, con un'evoluzione strategica complessiva in un contesto (normativo, socioeconomico, gestionale) per molti versi ancora critico:

- la materia della valutazione degli Atenei è regolata da norme speciali (L. 537/1993, L. 370/1999 e L. 43/2005: norme alle quali si affianca il D.Lgs. 150/2009, che riguarda tutte le pubbliche amministrazioni);
- il raccordo, ancora in corso di definizione, fra le esistenti Agenzie Nazionali di Valutazione (l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca – ANVUR), l'ANAC e più recentemente il Dipartimento della Funzione Pubblica;
- la difficoltà, talvolta, di tracciare un confine fra responsabilità gestionali e di indirizzo politico, anche a causa della presenza negli Atenei di attività accademiche svolte da personale in regime di diritto pubblico (al quale non si applica il D.Lgs. 150/2009) ed attività tecnico-amministrative e gestionali svolte da personale contrattualizzato in regime di diritto privato.

Tali criticità rendono non sempre fluido il processo di gestione della performance anche nell'Ateneo patavino. Ciò nonostante resta importante l'impegno di questa amministrazione nella ricerca di una gestione più efficace dell'intero processo per tutte le strutture dell'Ateneo, tenendo conto che la necessità di integrazione insieme all'impegno nel superare le difficoltà operative offrono opportunità di miglioramento non indifferenti.

Nel ribadire che il 2016 rappresenta un anno di passaggio verso una nuova gestione del ciclo della performance, con la prospettiva di avviare un nuovo ciclo davvero integrato, con questo documento l'Ateneo patavino si presenta attraverso una serie di informazioni di particolare interesse per i cittadini; definisce i propri obiettivi strategici e quelli assegnati alla Direzione Generale e ai Dirigenti; promuove, infine, le azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance.



Palazzo Bo'- Cortile Antico <http://www.unipd.it/archivio-immagini>

1. Inquadramento strategico dell'Ateneo

1.1 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini

1.1.1 Missione e Visione² : i valori dell'Università di Padova

L'Università di Padova intende valorizzare la sua tradizione, lunga otto secoli, di elevata qualità nella formazione e nella ricerca, a livello nazionale e internazionale.

L'Università di Padova, come comunità di docenti, ricercatori, dottorandi, assegnisti di ricerca, studenti e personale tecnico-amministrativo intende perseguire programmi d'innovazione e di miglioramento continuo sviluppando ricerca e didattica in una visione multidisciplinare e interdisciplinare, assumendosi la responsabilità di fornire valore e conoscenza al territorio in cui opera.

I valori dell'Università di Padova sono:

- Sostenere piena libertà di ricerca e d'insegnamento.
- Riconoscere pari dignità alle varie aree disciplinari, assicurando ad esse le opportunità di sviluppo nel rispetto del principio della valorizzazione della qualità nella ricerca e nella didattica.
- Garantire una cultura libera da ogni forma di discriminazione sulle basi di razza, disabilità, genere, età, religione o orientamento sessuale.
- Assicurare processi decisionali partecipati e condivisi.
- Avere un'apertura universale e rispettare le diversità delle idee e delle visioni del mondo.
- Promuovere la cultura, i valori della parità e la responsabilità sociale.
- Nella sua aspirazione di universalità l'Ateneo dà forte attenzione alla concretezza dei propri programmi, alla sostenibilità del suo sviluppo, condizioni necessarie per valorizzare il proprio motto "Universa Universis Patavina Libertas".

² Vd. Obiettivi e linee strategiche dell'Università di Padova, p. 4.

1.1.2 L'Amministrazione: dati di sintesi

Di seguito si presentano alcune tabelle contenenti informazioni di interesse per i cittadini.

Tabella 1 – Le persone dell'Ateneo con l'incidenza femminile

PERSONALE DOCENTE AL 31/12/15	N.	di cui femmine	% femmine
Personale docente di ruolo	2.057	710	34,5%
Docenti a contratto*	1.721	745	43,3%
Totale	3.778	1.455	38,5%
DIRIGENTI, PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO E CEL AL 31/12/15	N.	di cui femmine	% femmine
Dirigenti (incluso Direttore Generale e 2 Dirigenti a tempo determinato)**	9	4	44,4%
Personale tecnico-amministrativo (incluso quello a tempo determinato)	2.266	1.381	60,9%
CEL	36	28	77,8%
Totale	2.311	1.413	61,1%
TOTALE COMPLESSIVO	6.089	2.868	47,1%
ALTRE PERSONE	N.	di cui femmine	% femmine
Assegnisti di ricerca al 31/12/15	859	410	47,7%
Collaboratori coordinati e continuativi ***	124	82	66,1%
Volontari Servizio civile nel 2015****	114		

* Dato del Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica (stima a gennaio 2016)

** Due Dirigenti sono in aspettativa al 31/12/2015 in altra amministrazione.

*** Dato fornito dal Servizio Organizzazione (stima a gennaio 2016)

**** Dato comprendente i volontari del Servizio civile regionale e del Servizio civile nazionale (tratto dal Rapporto Annuale 2014-2015 del NVA).

Fonte: Servizi dell'Amministrazione Centrale

Tabella 2 – Distribuzione dei proventi operativi previsti per il 2016 (in migliaia di euro)

	k€
PROVENTI OPERATIVI	601.164
PROVENTI PROPRI	122.214
CONTRIBUTI (MIUR, Amministrazioni centrali, Regioni, EU, altri)	414.616
PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	24.800
PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	0
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	39.534
VARIAZIONE RIMANENZE	0
INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0
TRASFERIMENTI ATTIVI INTERNI	9.215
TOTALE PROVENTI OPERATIVI	610.379

Fonte: Elaborazioni su dati del Servizio bilancio e contabilità Amministrazione Centrale - Bilancio di Previsione 2016

Tabella 3 – Distribuzione dei costi operativi previsti per il 2016 (in migliaia di euro)

	k€
COSTI OPERATIVI	477.850
COSTI DEL PERSONALE	293.919
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	155.053
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	25.402

ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	0
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	3.476
TRASFERIMENTI PASSIVI INTERNI	9.215
COSTI PER PROGETTI	120.451
TOTALE COSTI OPERATIVI	607.515

Fonte: Elaborazioni su dati del Servizio bilancio e contabilità Amministrazione Centrale - Bilancio di Previsione 2016

Tabella 4 – Offerta formativa per l'anno accademico 2015/16

OFFERTA FORMATIVA A.A. 2015/16	N.
Corsi di Laurea triennale	79
Corsi di Laurea specialistica/magistrale	83
Corsi di laurea a ciclo unico	11
Master Universitari	59
Corsi di Dottorato di Ricerca	39
Tirocini Formativi Attivi (TFA)	17
Corsi di Specializzazione*	47
Corsi di Perfezionamento	34
Corsi di Aggiornamento professionale	4

*Ultimo dato disponibile.

Fonte: Elaborazione dati sugli avvisi di selezione 2015/2016

Tabella 5 – Studenti iscritti all'a.a. 2014/15

CONSISTENZE STUDENTESCHE ANNO ACCADEMICO 2014/15	N.	di cui femmine	% femmine
Iscritti ai Corsi di laurea triennale, specialistica/magistrale, a ciclo unico e vecchio ordinamento*	57.646	31.392	54,5%
Iscritti a corsi di Dottorato**	1.355	650	48,0%
Iscritti a corsi di Perfezionamento**	506	305	60,3%
Iscritti a Master di I livello**	665	469	70,5%
Iscritti a Master di II livello**	420	309	73,6%
Iscritti a corsi di Specializzazione**	1.467	890	60,7%
Laureati 2015	11.604	6.590	56,8%
Studenti con disabilità***	593	Nd.	Nd.
Studenti stranieri*	2.326	1.460	62,8%

* Studenti in regola con il pagamento delle tasse al 31/07/15 (dato non definitivo soggetto a verifiche e possibili variazioni)

** Dati aggiornati a Febbraio 2016

*** Compresi gli studenti con dislessia

Fonte: Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica; Servizio Disabilità

Tabella 6 – Dati sul Sistema Bibliotecario di Ateneo

SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEO AL 31/12/15	N.
Poli Bibliotecari	9
Numero Biblioteche	31
Posti lettura nelle biblioteche	2.490
Postazioni informatiche	418
Ore medie di apertura settimanale delle biblioteche	47,8
Monografie	1.451.266
Abbonamenti a riviste scientifiche in formato cartaceo (correnti)	4.436
Periodici elettronici	33.179
Libri elettronici	81.848
Banche dati disciplinari	760
Prestiti agli utenti nel 2014	195.067

Fonte: Centro di Ateneo per le Biblioteche

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

- Amministrazione trasparente <http://www.unipd.it/trasparenza>
- Università in cifre <http://www.unipd.it/universita/universita-cifre>
- Quaderno di documentazione 2015 - Immagini di Ateneo <http://www.unipd.it/inaugurazione794>

In particolare per dettagli sulla struttura dei finanziamenti dell'Ateneo previsti per il 2016 e per il triennio 2016-2018 è possibile consultare il link: <http://www.unipd.it/bilanci>

1.1.3 Informazioni sull'organizzazione

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

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

- Amministrazione Centrale
- 32 Dipartimenti
- 8 Scuole di Ateneo
- 17 Centri di Ateneo
- 27 Centri Interdipartimentali di Ricerca
- 2 Centri Interateneo
- 12 Poli multifunzionali (*di cui 7 attivati alla data di stesura del presente Piano*)

L'Amministrazione Centrale dell'Università è ordinata alla realizzazione dei compiti dell'Ateneo nel suo complesso, sul piano della gestione finanziaria, tecnica e amministrativa secondo gli obiettivi e i programmi definiti dagli organi di governo, nonché alla promozione e al sostegno dell'attività scientifica e didattica delle strutture.

L'assetto organizzativo ha subito una sostanziale modifica per effetto dell'avvio del progetto di riorganizzazione, in attuazione delle "Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa" approvate dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 dicembre 2015.

Con l'avvio della prima fase del progetto, denominata Macro-Organizzazione, a partire dal 1° Marzo 2016 sono state istituite 8 aree dirigenziali omogenee all'interno delle quali verranno ridistribuiti i processi e i relativi servizi, oltre alla Direzione Generale nella quale confluiscono tutti i servizi in staff, così come risulta dall'organigramma che segue (Figura 1).

La prima fase prevede anche l'avvio del progetto triennale di ristrutturazione dei servizi informatici di Ateneo che si concluderà con la chiusura del Centro di Ateneo per i servizi informatici e l'attivazione dell' "Area Servizi informatici di Ateneo". E' stata inoltre recentemente istituita una nuova area "Approvvigionamenti, Patrimonio e Logistica" per coordinare servizi in precedenza afferenti all'Area Edilizia, sulla base anche dell'avvio del progetto triennale di revisione del sistema di acquisti dell'Ateneo, finalizzato alla razionalizzazione della spesa e allo sviluppo del sistema integrato per tutti gli acquisti dell'Ateneo.

A seguito dell'assegnazione dei nuovi incarichi ai Dirigenti dell'Ateneo (a decorrere dal 1° Marzo 2016), ciascuna area sarà oggetto di successiva analisi da parte dei Dirigenti stessi al fine di attuare la seconda fase del progetto, che prevede la semplificazione organizzativa a seguito della revisione dei processi, con l'obiettivo di una eventuale riduzione dei servizi e del miglioramento di tutte le attività.

Tutti i servizi e i processi saranno quindi oggetto di analisi con vari effetti possibili: alcuni servizi cesseranno e i processi gestiti verranno riassorbiti da altri servizi; altri subiranno uno spostamento di area; in altri provvisoriamente non si effettuerà alcuna variazione immediata ma i relativi processi saranno oggetto di approfondimento anche al fine di una eventuale afferenza ad un'altra area in un momento successivo; altri processi verranno analizzati per realizzare una semplificazione dell'iter amministrativo anche in conseguenza dell'avvio di nuovi applicativi gestionali o al fine di una migliore gestione delle attività previste dalla nuova struttura contabile adottata dall'Ateneo.

Entro il 31 Dicembre 2016 sarà comunque definita la struttura dell'Amministrazione Centrale ed entro due anni dall'avvio del processo di riorganizzazione, sulla base di procedure di valutazione e controllo interno, si vaglieranno eventuali criticità gestionali provvedendo ad un aggiornamento della struttura stessa per far fronte ad ulteriori esigenze e raggiungere obiettivi strategici individuati dai vertici politici.

Tra le azioni di immediata applicazione per il riassetto organizzativo, infine, va ricordato l'avvio della c.d. "*job rotation*"³, che prevede un meccanismo di scambio in ruolo tra il personale tecnico-amministrativo, finalizzato alla crescita professionale individuale e alla riduzione del rischio di comportamenti corruttivi nell'esercizio delle funzioni amministrative. La *job rotation* interesserà il personale di tutte le categorie. Alla data di stesura del presente Piano, la sua applicazione è già effettiva per i ruoli dirigenziali.

³ Vedi infra, a pag. 56 nel Capitolo 4, la sintesi tratta dall' Allegato 1 al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, "*Rotazione del Personale. Tratto dalle "Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa"- dicembre 2015"*.

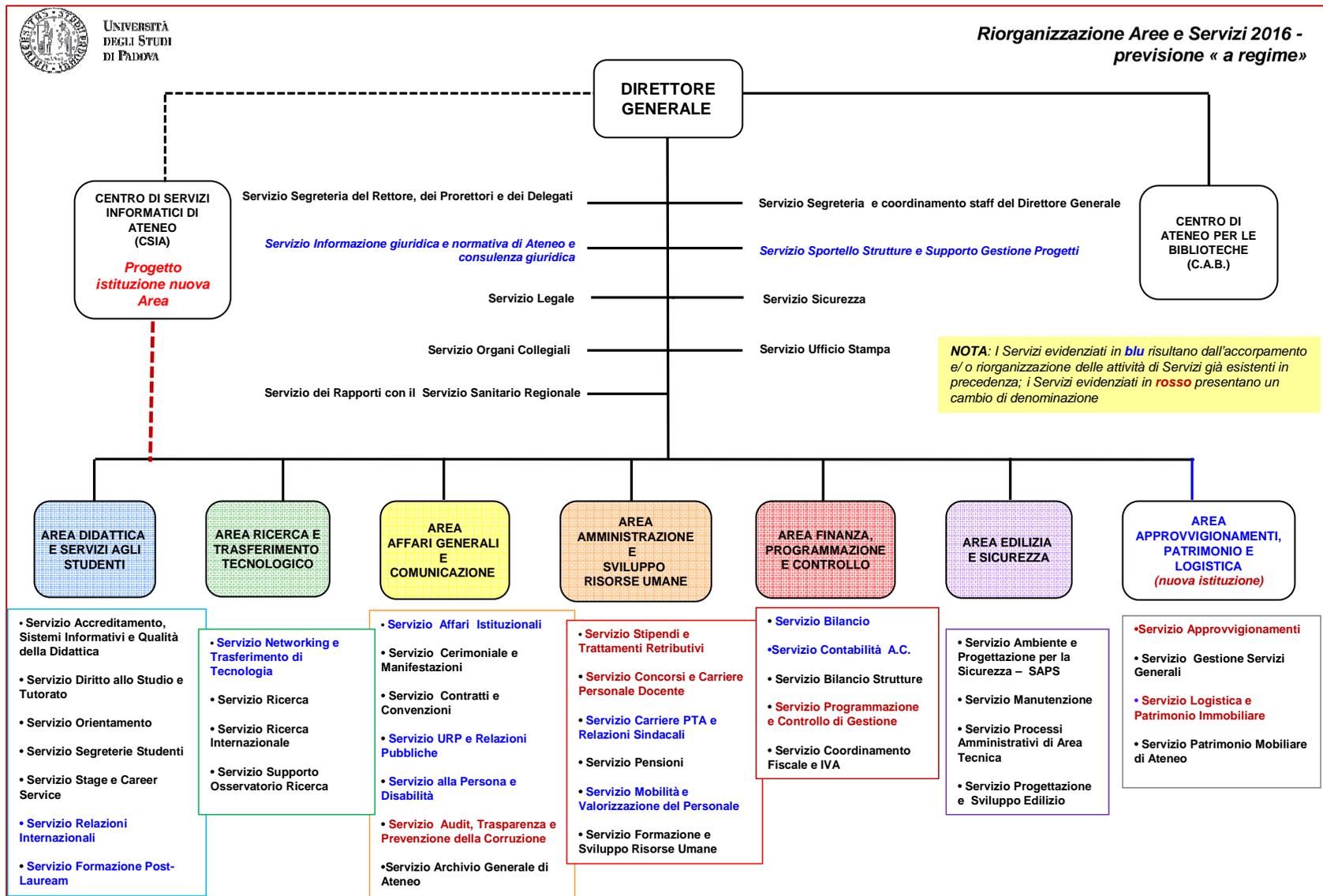


Figura 1 – Riorganizzazione dell'organigramma dell'Amministrazione Centrale 2016

Nella successiva Tabella 7 sono elencati i 32 Dipartimenti con il relativo personale afferente.

Tabella 7 – Dipartimenti dell'Ateneo con relativo personale afferente al 31/12/2015

Dipartimenti	Docenti	Ricercatori	PTA
Agronomia animali alimenti risorse naturali e ambiente - DAFNAE	43	18	49
Beni culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica - DBC	29	15	24
Biologia	46	30	59
Biomedicina comparata e alimentazione - BCA	24	15	45
Diritto privato e critica del diritto - DPCD	30	15	13
Diritto pubblico, internazionale e comunitario – DIPIC	32	15	16
Filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata - FISPPA	79	40	61
Fisica e astronomia "Galileo Galilei" - DFA	72	35	76
Geoscienze	32	17	28
Ingegneria civile, edile e ambientale - ICEA	38	28	49
Ingegneria dell'informazione - DEI	64	31	39
Ingegneria industriale - DII	82	21	79
Matematica - DM	73	29	22
Medicina - DIMED	65	31	103
Medicina animale, produzioni e salute - MAPS	23	22	21
Medicina molecolare - DMM	37	30	49
Neuroscienze	27	24	49
Psicologia dello sviluppo e della socializzazione - DPSS	27	18	29
Psicologia generale - DPG	35	17	29
Salute della donna e del bambino - SDB	22	20	51
Scienze biomediche - DSB	36	23	67
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	36	10	64
Scienze chimiche – DISC	57	23	62
Scienze chirurgiche oncologiche e gastroenterologiche - DISCOG	35	20	60
Scienze del farmaco – DSF	33	20	42
Scienze economiche e aziendali "Marco Fanno" - DSEA	54	9	27
Scienze politiche, giuridiche e studi internazionali - SPGI	48	28	32
Scienze statistiche	32	11	19
Scienze storiche, geografiche e dell'antichità – DISSGEA	36	16	29
Studi linguistici e letterari – DISLL	49	26	33
Tecnica e gestione dei sistemi industriali – DTG	41	15	18
Territorio e sistemi agro-forestali – TESAF	35	13	33
Totale complessivo	1.372	685	1.377

Fonte: Servizio Programmazione e Controllo di Gestione

Nella Tabella 8, si riporta l'elenco delle Scuole di Ateneo.

Tabella 8 - Scuole di Ateneo

SCUOLA
Agraria e Medicina Veterinaria
Economia e Scienze Politiche
Giurisprudenza
Ingegneria
Medicina e Chirurgia
Psicologia
Scienze
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale

Fonte: Servizio Organizzazione

Nell'Università è attiva, inoltre, la Scuola Galileiana di Studi Superiori, costituita nel 2004 nell'ambito di una collaborazione tra l'Ateneo e la Scuola Normale di Pisa. Si struttura su tre classi: Scienze Morali, Scienze Naturali e Scienze Sociali.

I Centri di Ateneo sono riportati nella Tabella 9. Sono attualmente in fase di revisione alcuni centri (contrassegnati da asterisco).

Tabella 9 - Centri di Ateneo

CENTRI DI ATENEO
Centro Servizi Informatici di Ateneo
Centro di Ateneo per le biblioteche
Centro di Ateneo "Centro Ricerche Fusione"
Centro di Ateneo di Diritti Umani
Centro di Ateneo Ospedale Veterinario Didattico
Orto Botanico di Ateneo
Centro Linguistico di Ateneo
Centro Multimediale E-learning di Ateneo
Centro di Ateneo per i Musei
Centro di Analisi e Servizi per la Certificazione (CEASC)
Centro di Ateneo "Centro Studi e Attività Spaziali G. Colombo"
Centro di Ateneo per la Storia della Resistenza e dell'Età Contemporanea
Centro di Ateneo "Centro per la storia dell'Università di Padova" - CSUP
Centro di Ateneo di Ricerca e di Servizi per la Disabilità, la Riabilitazione e l'Integrazione *
UPE - l'Università di Padova per l'Europa/The University of Padua for Europe" *
Centro di Ecologia Umana*
Centro di Ateneo "Padova University Press"

Fonte : Servizio Programmazione e Controllo di Gestione, estrazione database U-GOV

Oltre ai centri riportati in tabella 9, risultano presenti in Ateneo anche l'Azienda Agraria Sperimentale L. Toniolo e 27 Centri Interdipartimentali di Ricerca. In coerenza con lo Statuto e ai sensi del Regolamento

Generale di Ateneo, sono, infine stati istituiti 12 Poli multifunzionali, strutture destinate alla fornitura di servizi funzionali alle attività istituzionali di più Dipartimenti, anche con l'obiettivo dell'ottimizzazione dell'erogazione di tali servizi.

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



Palazzo Liviano, Tito Livio di Arturo Martini <http://www.unipd.it/archivio-immagini>

1.2 Analisi del contesto

Le attività istituzionali dell'Ateneo e i processi che si sviluppano negli ambiti della didattica, della ricerca, dei rapporti con il territorio e della gestione rispondono alle sfide di un contesto, anche normativo, caratterizzato da cambiamenti ed innovazioni non sempre omogenei e di facile applicazione. Per il 2016, inoltre, permangono come negli ultimi anni le problematiche nazionali e locali relative alla situazione economica e al mercato del lavoro, i cui effetti continuano ad essere sensibili nell'ambito delle amministrazioni pubbliche in generale e in quello universitario in particolare.

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

- **Fondo di Finanziamento Ordinario e modello di riparto (indicatori)**

Per il 2016 il MIUR non ha ancora resi noti i criteri per il riparto del Fondo. Nel 2015 sono stati confermati i meccanismi di distribuzione del FFO già definiti dal MIUR: essi tendono verso una riduzione progressiva delle assegnazioni su base storica per introdurre logiche che si avvicinano ai costi effettivamente sostenuti nonché a criteri di premialità. Nel 2015, il 25% delle risorse relative alla quota base (per Padova, pari a circa 49,5 milioni di euro), vengono distribuite in proporzione al peso di ciascuna università come risultante dal modello del costo standard di formazione per studente in corso (nel 2014 era pari al

20%). Tale criterio è destinato ad essere applicato in misura maggiore nei prossimi anni fino ad arrivare, nel 2018, all'attribuzione della quota base in funzione del solo costo standard. Il restante 75% della quota base 2015, pari a oltre 149,1 milioni di euro per l'Ateneo, è determinata in relazione alla quota base 2014, in funzione, quindi, della spesa storica.

Il FFO 2015 è caratterizzato, inoltre, da un aumento delle risorse destinate alla quota premiale che, in termini percentuali, rispetto al totale FFO, passa dal 18% del 2014 a circa il 20% del 2015.

La quota premiale di Padova ammonta a 70,7 milioni di euro con un aumento di circa 7,2 milioni di euro (63,5 milioni di euro nel 2014). L'aumento è dovuto anche ad un incremento dello stanziamento nazionale di circa 170 milioni.

La quota premiale è ripartita sulla base di quattro indicatori, due per la ricerca e due per la didattica. Gli indicatori della ricerca rimangono immutati e si basano sui risultati della VQR 2004-2010, pur subendo lievi aggiustamenti utili al loro utilizzo in sede di riparto del FFO (che vede un numero diverso di università coinvolte nel riparto rispetto alla VQR); si riduce, tuttavia, il peso complessivo di tale quota (rispetto alla quota nazionale) che passa dal 90% all'85%. La quota didattica, invece, registra un peso del 15% rispetto al 10% dello scorso anno. Nell'ambito della quota didattica, i due indicatori utilizzati rappresentano l'internazionalizzazione, con peso del 7% e la regolarità studenti con peso del 8%.

- **Limiti al turn-over e programmazione del personale**

Il reclutamento del personale degli atenei è regolato dalle norme contenute nell'art. 66 della L. 133/2008 e ss.mm.ii., nella L. 240/2010, nel D.Lgs 49/2012 e nelle leggi di stabilità 2015 (L. 190/2014) e 2016 (L. 208/2015). Le università devono presentare piani triennali per la programmazione del reclutamento del personale, perseguendo gli indirizzi definiti dall'art. 4 del D.Lgs. 49/2012. Attualmente l'Ateneo di Padova sta per predisporre il nuovo Piano Triennale del Personale 2016-2018 che definirà le modalità ed i criteri di utilizzo delle risorse per il prossimo triennio. Nel 2016 i vincoli al turnover passano dal 50% al 60% dei punti organico liberati (in termini di cessazioni) dal sistema universitario. Con apposito decreto il Ministero definirà il contingente assunzionale ed i criteri di riparto per il 2016, anche sulla base di indicatori di sostenibilità economico-finanziaria. Nel 2017 il limite al turnover si attesterà all'80% del valore di sistema per raggiungere, nel 2018, il 100%.

- **Avvio della VQR 2011-2014**

In attesa dell'avvio della VQR 2011-2014, l'Ateneo (con delibera del Senato Accademico) ha istituito un comitato interno per la promozione di iniziative per la sensibilizzazione sui temi del finanziamento alla ricerca, promozione a sua volta raccomandata ufficialmente dalla CRUI a livello nazionale (giornata nazionale 21/03/2016). Il Senato, inoltre, ha espressamente rigettato il rifiuto alla valutazione VQR individuato come modalità di protesta nei confronti dei vigenti meccanismi di valorizzazione del personale docente e di attribuzione dei finanziamenti pubblici, pur condividendo le ragioni di fondo del generale senso di disagio.

- **Pubblicità, trasparenza e prevenzione della corruzione:**

Le citate Linee guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane definiscono il Piano Integrato “Il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all’anticorruzione tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria”⁴.

Nella predisposizione del Piano Integrato dell’Ateneo è necessario considerare che la performance è un concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza e della prevenzione alla corruzione.

Nelle successive sezioni 3 - Analisi delle aree di rischio e 4 - Comunicazione e trasparenza, alle quali si rinvia, si dà ampio spazio a tale primo e sperimentale approccio di integrazione.

- ***Sistema di contabilità economico-patrimoniale, contabilità analitica e bilancio unico:***

A Gennaio 2014 è stato pubblicato il Decreto Ministeriale n.19 relativo ai Principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico-patrimoniale per le università. Tale Decreto, unitamente al D.Lgs. 18/2012, ha rappresentato un’importante punto di riferimento per l’implementazione del nuovo sistema contabile e l’adeguamento della normativa in materia. Con la stesura nel corso del 2015 della prima edizione del “Manuale tecnico operativo a supporto delle attività gestionali” (pubblicato con Decreto Direttoriale 2 dicembre 2015 n. 3112) e con la predisposizione degli schemi di budget economico e budget degli investimenti, pubblicati con D.I. del 10 dicembre 2015 n. 925, sono stati trasmessi quasi tutti i decreti attuativi della L. 240/2010 (all’appello manca solo il provvedimento che dovrà definire il comune piano dei conti con aggiornamento delle codifiche SIOPE).

Nonostante un quadro di riferimento normativo spesso stratificato e incompleto, l’Ateneo ha adottato nei tempi previsti il bilancio unico in contabilità economico-patrimoniale, adottando contestualmente gli schemi operativi e gli strumenti gestionali per l’avvio della contabilità analitica. In particolare, è stato approvato il Primo Stato Patrimoniale di Ateneo al 1° Gennaio 2015, mediante il quale è stato possibile constatare (e comunicare agli stakeholder) la stabilità finanziaria dell’Ateneo e l’adeguato grado di elasticità degli impieghi.

- ***Digitalizzazione e dematerializzazione di documenti e processi***

Continua l’impegno dell’Ateneo nelle azioni di revisione e riorganizzazione dei processi relativi alla didattica e servizi agli studenti, alla ricerca e alla gestione, nella prospettiva della digitalizzazione e della dematerializzazione, finalizzate all’adeguamento al Codice dell’Amministrazione Digitale al fine di agevolare e semplificare il rapporto con gli utenti, attraverso canali informativi in linea con una pubblica amministrazione innovativa.

⁴ ANVUR “Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane”, Luglio 2015, pagg. 10-11.

- **Sbocchi occupazionali dei laureati- indagine Almalaurea 2014**

I risultati dell'indagine Almalaurea 2014 non registrano sostanziali differenze rispetto agli anni precedenti: buona parte dei laureati all'Università di Padova ad un anno dalla laurea risultano occupati (80% dei laureati triennali, 70% dei laureati magistrali, 66% dei laureati magistrali a ciclo unico), e seppur una flessione pare esserci stata rispetto al passato, è da imputarsi prevalentemente alla crisi economica generale che ha investito l'Italia, rendendo difficile l'occupazione a causa di un mercato del lavoro scarsamente ricettivo⁵.

Nei confronti degli altri Atenei inoltre l'Università di Padova conferma la sua collocazione ai primi posti in termini di occupazione dei laureati magistrali a un anno e a tre anni dal titolo.



Il Nuovo Orto botanico <http://www.unipd.it/ilbo/content/un-luogo-la-citta-la-grande-festa-dellorto-botanico>

1.3 Obiettivi e linee strategiche dell'Università di Padova

Come indicato da ANVUR, "(...), gli atenei italiani sono oggi chiamati da più parti a definire la propria visione strategica per il futuro (...) Esplicitare tale visione, inoltre, ancorandola alla performance, significa anche

⁵ Si veda in particolare il Rapporto Annuale 2014-2015 del Nucleo di Valutazione alle pagg.112 e 113.

incentivare la graduale individuazione e la successiva eliminazione della copresenza di più documenti strategici, talvolta addirittura divergenti, all'interno della medesima organizzazione".⁶

L'esigenza di un programma strategico discende anche dalla normativa: la L. 240/2010, che richiede la predisposizione di un piano triennale; la L. 43/2005 la quale prevede che gli atenei adottino programmi triennali al fine di perseguire obiettivi di efficacia e di qualità dei servizi; il D.Lgs. 150/2009 che prevede un Piano delle Performance dell'amministrazione derivato dagli obiettivi strategici.

La necessità per l'Ateneo di dotarsi di indirizzi di livello strategico per la programmazione economico-finanziaria, pur in questa fase di transizione, è stata recepita in occasione dell'approvazione del Bilancio annuale unico di previsione 2016 nonché con l'adozione delle già citate "Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa", approvate dal Consiglio di Amministrazione a Dicembre 2015. I contenuti dei documenti di bilancio e l'applicazione delle "Linee strategiche" in questo contesto offrono alcuni primi indirizzi operativi in attesa della adozione del nuovo documento di Programmazione Strategica dell'Ateneo.

Un doveroso cenno deve essere poi dedicato anche alla Programmazione Triennale (istituita dal D. L. 7/2005, convertito dalla L. 43/2005), che, secondo l'ottica di azione integrata raccomandata da ANVUR, non può essere considerata disgiuntamente rispetto al ciclo della performance.

Il Decreto MIUR 827/2013 ha definito le linee generali d'indirizzo e gli obiettivi della programmazione del sistema universitario per il triennio 2013-2015, al fine di promuovere il miglioramento della qualità nei servizi agli studenti, delle procedure di reclutamento del personale accademico, nonché il complessivo dimensionamento sostenibile. La Programmazione 2013 – 2015, giunta alla sua fase conclusiva, ha determinato l'assegnazione di finanziamenti ministeriali per l'attuazione dei programmi selezionati. Il primo monitoraggio, espletato nel corso del 2015, ha rilevato per l'Università di Padova il pieno raggiungimento dei risultati intermedi previsti, mentre la fase di chiusura della Programmazione e la successiva conferma delle assegnazioni finanziarie finali sarà realizzata entro il 2016.

Allo stato attuale non sono ancora state emanate le linee di indirizzo ministeriali per la Programmazione 2016 – 2018 e pertanto non risulta possibile individuare nuovi programmi di Ateneo da presentare al MIUR in coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo.

Poiché non è possibile definire obiettivi di performance in termini di erogazione dei servizi al di fuori della strategia complessiva dell'Università, la definizione della missione istituzionale dell'Ateneo deve, pertanto, ispirare la definizione degli obiettivi di performance, legando indissolubilmente la performance amministrativa con le linee strategiche definite e con le risorse finanziarie e umane necessarie per perseguirle, dotandosi di documento strategico unitario e integrato.

In questo modo si rende esplicita la dipendenza del ciclo della performance dal sistema degli obiettivi strategici: tale prospettiva di integrazione consentirà di verificare la coerenza nell'ambito del sistema

⁶ ANVUR, "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane", Luglio 2015, pag. 10.

complessivo di obiettivi dell'Ateneo (strategici e operativi) anche al fine di massimizzare l'allineamento tra indirizzo e gestione, assicurando la sostenibilità dell'azione gestionale.

Una sintesi degli obiettivi a valenza strategica avviati per il 2016 è illustrata alla tabella 10: si tratta di una sinossi che recepisce tutte le indicazioni per le azioni strategiche da intraprendere nell'attuale fase di transizione. In essa vengono raccordati i contenuti approvati in sede di presentazione del Bilancio di previsione annuale 2016 (colonna "obiettivi generali") e le singole azioni, avviate e/o in corso di sviluppo, implementate dal nuovo rettorato, reperibili sul sito di Ateneo alla pagina: <http://www.unipd.it/prorettori-delegati>⁷.

Tabella 10 - Azioni strategiche 2016

AZIONI STRATEGICHE 2016			
Obiettivi generali	Obiettivi specifici / Azioni	Mission	Indicatori
I) TUTELA DEL DIRITTO ALLO STUDIO, nell'ambito di un'azione continua di miglioramento della qualità della didattica	Analisi e revisione delle modalità di accesso alle borse di studio e alle prestazioni connesse al diritto allo studio, per l'ampliamento della platea dei beneficiari	DIDATTICA	A. Incremento percentuale dell'erogazione di borse a favore degli idonei per merito/reddito
	Potenziare l'interazione fra didattica e mondo del lavoro, per assicurare una preparazione più completa degli studenti, mediante azioni mirate di orientamento.	DIDATTICA	B. Incremento del numero di stage e tirocini formativi C. Valutazione qualitativa e quantitativa delle azioni di inserimento nel mondo del lavoro
	Monitoraggio delle carriere studenti (ritardi/abbandoni, regolarità...) – Progetto drop-out	DIDATTICA	D. Evoluzione dell'incidenza abbandoni e cambi di corso di studio – tassi di regolarità

⁷ La documentazione pubblicata per ciascuno dei Prorettori è stata elaborata in occasione della conferenza stampa tenutasi il 20 Gennaio 2016 dal Rettore e dalla sua squadra di governo, finalizzata a presentare agli operatori dell'informazione le attività svolte: essa infatti include, oltre alle azioni programmate, anche un breve resoconto dei risultati raggiunti nel primo periodo di incarico. I contenuti sono inoltre confluiti in forma sintetica ed integrata nel documento "Prime attività e linee di indirizzo del nuovo governo", reperibile al link <http://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/201601201.pdf>

AZIONI STRATEGICHE 2016			
Obiettivi generali	Obiettivi specifici / Azioni	Mission	Indicatori
II) SOSTEGNO ALLA RICERCA SCIENTIFICA	Lancio della VQR 2011-2014 con un'azione tecnica e di supporto per tutte le procedure	RICERCA	A. Percentuale di partecipazione dell'Ateneo alla VQR 2011-2014: soglia minima del 95%
	Azioni di scouting dei talenti interni, attraverso un percorso di selezione di curricula eccellenti, ai quali offrire un supporto qualificato e personalizzato per la presentazione di proposte progettuali per i bandi europei	RICERCA	B. Numerosità dei progetti effettivamente presentati rispetto al numero di candidature interne
	Implementazione di una nuova pagina web (<i>Ricerca@Unipd</i>) per la comunicazione e la condivisione di strumenti, risorse e risultati nel campo della ricerca	RICERCA	C. Attivazione della pagina web e valutazione della fruibilità dei contenuti
	Valorizzazione del ruolo dei Dipartimenti con assegnazione budget Definizione di un piano di finanziamento alla Ricerca per incentivare: - lo sviluppo dei dipartimenti che decideranno l'articolazione degli strumenti di sostegno - la capacità progettuale dei ricercatori (Programma "miniERC") - il successo dei Principal Investigator, eccellenti ma non finanziati - la ricerca di impatto "high-risk/ high-gain" di carattere interdisciplinare centrata sulle grandi sfide emergenti	RICERCA	D. Implementazione del programma "miniERC" E. Presentazione dei Piani della ricerca da parte di tutti i dipartimenti F. Avvio dei progetti interdisciplinari
III) INTERNAZIONALIZZAZIONE attrarre studenti e docenti nella comunità globale della conoscenza (segue)	Coordinamento e consolidamento della rete di attività di internazionalizzazione dell'Ateneo in un'ottica di sistema	RICERCA / DIDATTICA	A. Numero di partnership esistenti dentro l'Ateneo estese ad altri dipartimenti B. Miglioramento degli indicatori sulla internazionalizzazione della didattica utilizzati per il riparto FFO
	Avvio di nuove azioni di promozione per incrementare la rete di collaborazioni con istituzioni straniere	RICERCA / DIDATTICA	C. Incremento del numero di partnership internazionali

AZIONI STRATEGICHE 2016			
Obiettivi generali	Obiettivi specifici / Azioni	Mission	Indicatori
INTERNAZIONALIZZAZIONE attrarre studenti e docenti nella comunità globale della conoscenza	Istituzione di uno sportello unico dedicato a tutti gli studenti stranieri in arrivo a Padova – miglioramento dei servizi di accoglienza	DIDATTICA	D. Avvio dello sportello unico per gli studenti internazionali
	Potenziamento dei percorsi formativi di secondo livello in grado di attrarre i migliori studenti anche da fuori sede	RICERCA / DIDATTICA	E. Incremento della promozione rivolta a studenti internazionali mediante social network
	Avvio di procedure volte ad attrarre docenti stranieri, con particolare riguardo ai giovani talenti	RICERCA / DIDATTICA	F. Incremento dei CFU erogati da docenti internazionali
IV) IMPEGNO PER IL TERRITORIO, mediante l'utilizzo di nuovi strumenti per il trasferimento tecnologico (segue)	Organizzazione di eventi di diffusione scientifica e/o finalizzati alla presentazione delle ricerche presso il grande pubblico, in collaborazione con le istituzioni locali (es: Galileo Festival)	"TERZA MISSIONE"	A. Numero di eventi di diffusione scientifica organizzati in partnership con le istituzioni locali B. Numero di eventi di divulgazione scientifica organizzati dall'Ateneo
	Avviamento delle attività di <i>Smart UNIPD</i> , per l'avvicinamento tra ricerca universitaria e mondo delle imprese attraverso attività di fund-raising, networking, collaborazioni per ricerche conto terzi, sviluppo degli spin-off, valorizzazione della ricerca	"TERZA MISSIONE"	C. Avvio di Smart UNIPD
	Sviluppo dei progetti "UNImpresa" (cofinanziati dall'Università e dalle imprese), relativi a tematiche legate ai trend globali quali urbanizzazione, cambiamento demografico, digital manufacturing, IoT, sviluppo sostenibile, mobilità del futuro	"TERZA MISSIONE"	D. Numero di progetti "UNImpresa" cofinanziati dalle aziende: • soglia minima: 3 • target :4 • livello ottimale: 5
	Introduzione di un nuovo strumento per lo sviluppo della cultura dell'autoimprenditorialità nei dottorandi ("SCENT", School of Entrepreneurship dell'Università di Padova) per la creazione di nuove imprese ad alto contenuto tecnologico	"TERZA MISSIONE"	E. Avvio di SCENT

AZIONI STRATEGICHE 2016			
<i>Obiettivi generali</i>	<i>Obiettivi specifici / Azioni</i>	<i>Mission</i>	<i>Indicatori</i>
IMPEGNO PER IL TERRITORIO, mediante l'utilizzo di nuovi strumenti per il trasferimento tecnologico	Valorizzazione delle risorse museali e dell'Orto Botanico e incremento della loro accessibilità al pubblico, anche mediante azioni di ristrutturazione organizzativa (Polo Museale di Palazzo Cavalli, rafforzamento dell'autonomia del Centro di Ateneo per i Musei, istituzione di un nuovo Museo della Scienza e della Tecnica) e salvaguardia del patrimonio artistico a catalogo – banca dati beni artistici e culturali	"TERZA MISSIONE"	F. Accessi all'Orto Botanico: soglia minima pari alla media 2014-2015 G. Avvio catalogazione beni artistici e culturali
	Individuazione di un percorso di condivisione tra le Istituzioni territoriali interessate allo sviluppo di progetti di eccellenza in campo medico e assistenziale	"TERZA MISSIONE"	H. Avvio delle azioni a supporto del percorso di condivisione

AZIONI A CARATTERE "TRASVERSALE"		
<i>Obiettivi generali</i>	<i>Obiettivi specifici / Azioni</i>	<i>Indicatori</i>
V) RECLUTAMENTO DEI GIOVANI	Programma di "rientro di talenti", per l'inserimento di giovani ricercatori eccellenti vincitori di bandi altamente competitivi	A. Incremento dei Principal Investigators di progetti europei del pilastro <i>Excellence</i> B. Aumento del rapporto docenti / studenti
	Selezione e reclutamento di giovani ricercatori finalizzati all'inversione del trend negativo della numerosità del corpo docente	C. Abbassamento dell'età media in ingresso dei nuovi docenti e ricercatori reclutati
VI) INFRASTRUTTURE E QUALITA' DEI SERVIZI, con particolare riguardo alla fruibilità degli spazi e ad azioni di riorganizzazione dell'amministrazione (segue)	Implementazione delle azioni di riorganizzazione dell'amministrazione per semplificare i processi (e gli adempimenti) migliorare i flussi informativi, la trasparenza e l'efficienza complessiva (ciclo performance, rotazione, riorganizzazione)	A. Avvio della rotazione del personale B. Gestione tempestiva del Ciclo della performance C. Realizzazione di flussi informativi destinati a Magnifico Rettore, Prorettore Vicario, Prorettori e Dirigenti

<i>Obiettivi generali</i>	<i>Obiettivi specifici / Azioni</i>	<i>Indicatori</i>
<p>INFRASTRUTTURE E QUALITA' DEI SERVIZI, con particolare riguardo alla fruibilità degli spazi e ad azioni di riorganizzazione dell'amministrazione</p>	<p>Razionalizzazione, sviluppo e innovazione della gestione degli spazi di Ateneo mediante misure di georeferenziazione, digitalizzazione del costruito, mappatura logistica integrata delle aree/spazi</p>	<p>D. Effettività e fruibilità delle singole azioni: indicatore a carattere ON/OFF</p> <p>Vedi anche singoli obiettivi/risultati di performance organizzativa del DG e Dirigenti</p>
	<p>Aggiornamento e sviluppo di Piani per la sicurezza e delle azioni connesse (Nuovo modello di Documento valutazione rischi, aggiornamento Piano formativo in materia di sicurezza, sviluppo Valutazione del rischio da stress lavoro correlato...)</p>	
	<p>Riorganizzazione dei servizi di consulenza psicologica (SAP e APAD), anche mediante accreditamento presso l'Azienda universitaria ospedaliera e i servizi socio-sanitari Asl</p>	
	<p>Riordino e riassetto degli Organi di garanzia per l'implementazione e il miglioramento delle azioni per le pari opportunità e le politiche di genere</p>	

1.4 Risorse e Performance: la sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili

Il Piano Integrato rappresenta il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, in collegamento con la strategia relativa alle attività istituzionali dell'Ateneo e con la programmazione economico-finanziaria.

La definizione del ciclo integrato della performance fornita da ANVUR, nella proprie Linee Guida, mette in evidenza il collegamento fra il Sistema di Misurazione e Valutazione e la programmazione economico-finanziaria. Il punto di snodo risiede nella fase di predisposizione del Bilancio unico di Ateneo di previsione Annuale e Triennale: la determinazione degli obiettivi di performance strategica, organizzativa ed individuale vede nel Budget di Ateneo lo strumento di definizione delle risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi programmati nonché il momento di raccordo obiettivi-attività-risorse.

L'adozione da parte dell'Università degli Studi di Padova della contabilità economico-patrimoniale a partire dall'esercizio 2015 ha comportato, innanzi tutto, il cambiamento del bilancio previsionale che da bilancio preventivo finanziario è diventato budget economico e degli investimenti. Ai budget annuali, a cui è attribuita una valenza autorizzatoria, si è aggiunta una previsione triennale con i medesimi contenuti ma a valenza esclusivamente programmatica.

Gli elementi chiave del nuovo Bilancio unico di previsione annuale autorizzatorio e triennale programmatico possono quindi essere così sintetizzati:

- 1) Budget economico e degli investimenti, che rilevano valori economici e non finanziari secondo una classificazione per natura.
- 2) Allargamento dell'orizzonte temporale con la considerazione della previsione triennale
- 3) Articolazione del Bilancio unico d'Ateneo di previsione in centri di responsabilità (rappresentati dalle strutture con autonomia di gestione e dalle strutture o aree dirigenziali dell'Amministrazione Centrale).

Ciò ha consentito di disporre di una lettura del bilancio per natura e per destinazione, avvicinando la pianificazione e la gestione ad una logica di "budget". Tale approccio dovrebbe facilitare l'adozione di una prospettiva di valorizzazione di obiettivi e dei relativi indicatori che, posti a confronto con i risultati (performance), consentiranno di apprezzare l'efficacia, l'efficienza e l'impatto delle politiche di investimento e di gestione.

Con riferimento al 2016 e al triennio 2016-2018, il Bilancio unico di previsione, intende garantire la sostenibilità economico-finanziaria delle politiche di Ateneo anche nel lungo periodo; in coerenza con gli Obiettivi strategici si perseguiranno le seguenti finalità:

- **Didattica:** è stato previsto un notevole impegno nel sostenere il diritto allo studio, riducendo le tasse universitarie secondo criteri di reddito e merito e aumentando i beneficiari delle borse di studio, e nel promuovere l'internazionalizzazione degli studenti. Sarà inoltre concordato con i Dipartimenti un atto di indirizzo per una migliore finalizzazione dei Contributi Miglioramento Didattica assegnati ai Dipartimenti stessi;
- **Ricerca:** si prevede un maggior impegno per il finanziamento della ricerca canalizzato su due linee di finanziamento: una gestita dai Dipartimenti (ex 60 %, assegni, prat), l'altra su iniziative coordinate dall'Ateneo (progetti competitivi, progetti interdisciplinari, mini-ERC, starting package, attrezzature) e maggiore flessibilità ai Dipartimenti nel decidere la destinazione del budget;
- **Formazione alla ricerca:** è confermato l'impegno dell'Ateneo per la copertura di 225 borse di dottorato. Per il 2016 vi è l'indicazione di completare il processo di revisione dei criteri di attribuzione ai diversi corsi superando l'assegnazione delle borse su base storica.
- **Personale:** è previsto un piano triennale 2016-18 che tiene conto, per i docenti, del completamento delle assunzioni previste dal piano 2013-15, di un piano di reclutamento con saldo positivo assunzioni-cessazioni al 2018 di 60 unità, di una politica su Ricercatori TDa coerente con la programmazione Ricercatori TDb; per il personale tecnico amministrativo si considereranno la riorganizzazione e la razionalizzazione dell'amministrazione, il completamento delle assunzioni in essere, il piano di reclutamento con pieno reintegro del turnover.

L'implementazione del budget nell'ambito della contabilità economico-patrimoniale è un processo di innovazione complesso, frutto di un grande sforzo che sta impegnando e impegnerà l'amministrazione dell'Ateneo per i prossimi anni. Si tratta, senza dubbio, anche di un cambiamento culturale che sta

interessando tutte le componenti della comunità accademica e non solo i responsabili della funzione amministrativo-contabile.

Il passaggio ad un sistema di gestione che articola, inoltre, l'amministrazione in Centri di responsabilità, unità organizzative che utilizzano le risorse messe a loro disposizione per il raggiungimento di obiettivi programmati, rispondendo ai principi di corretta gestione, rappresenta un momento cruciale di integrazione, nell'ambito del ciclo della performance. Il sistema di budget economico, infatti, consentirà di mettere a confronto la programmazione di obiettivi e risultati attesi dei Centri di responsabilità dell'Ateneo (Aree dirigenziali, strutture, ecc.) con i risultati raggiunti e favorirà, inoltre, la verifica della sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse. Il focus si sposta dalla funzione autorizzatoria della spesa al risultato economico conseguito e alla performance, cioè al valore dei fattori produttivi consumati, all'economicità e soprattutto all'efficienza, responsabilizzando, così, i soggetti che sono chiamati a gestire le strutture dell'Ateneo. I risultati, avendo natura economica (in termini di accrescimento o impoverimento di "ricchezza") sono collegati alla performance, diventando essi stessi performance.

Se il budget è lo strumento che serve ad assegnare ai Centri di responsabilità obiettivi e risorse e se la contabilità analitica ed il sistema di indicatori di risultato dell'Ateneo sono funzionali alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi e della loro sostenibilità, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si arricchirà di strumenti più consoni agli scopi propri del Sistema stesso (misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale).

In questo modo sarà possibile non soltanto verificare i risultati al fine di migliorare l'efficacia nel governo dell'Ateneo e l'efficienza nella gestione nel suo complesso, ma diventerà più immediato ed efficace anche il monitoraggio e la verifica dei risultati in termini di unità organizzative e di specifici oggetti di costo. Il principio del collegamento fra ciclo della performance e programmazione economico-finanziaria, previsto nel D.Lgs. 150/2009 (art. 4, comma 1 e art. 5, comma 1) e da ultimo richiamato dalle Linee Guida ANVUR in materia di performance può trovare, dunque, un ambito di applicazione più consono.

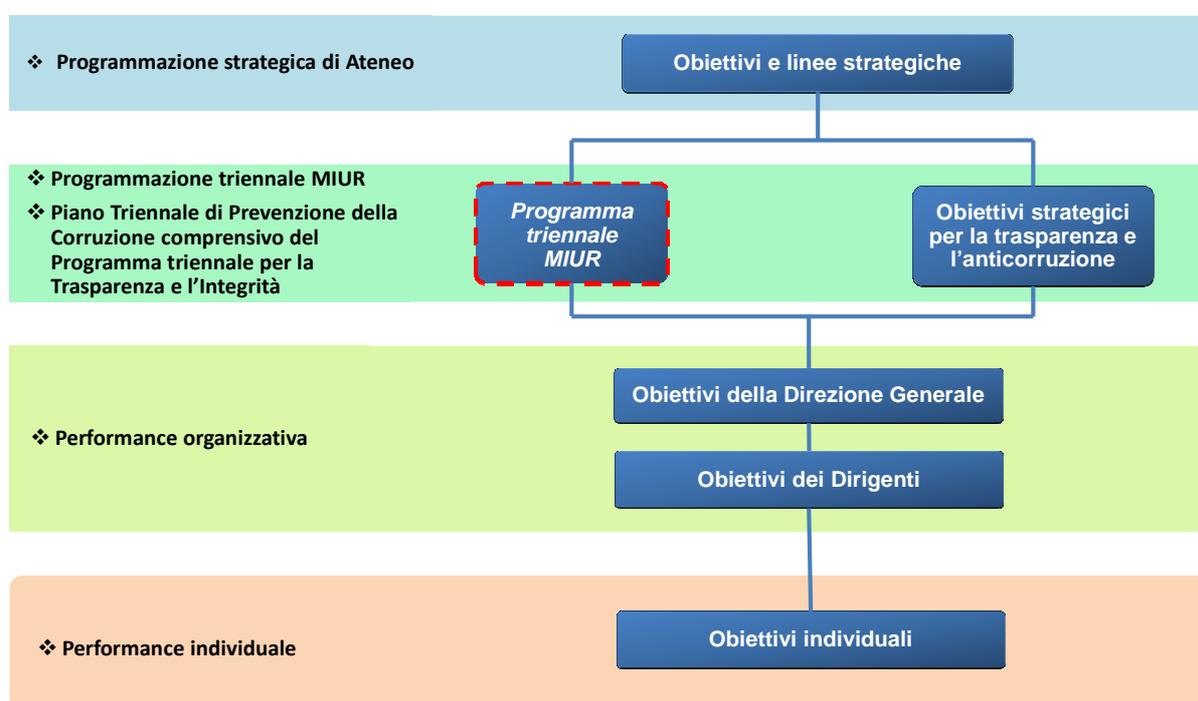


Cerimonia di inaugurazione dell'Anno Accademico 2015/2016 - 794° dalla fondazione
<http://www.unipd.it/inaugurazione794>

2. La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale e delle Strutture dell'Ateneo

Prima di presentare gli obiettivi della Direzione Generale e dei Dirigenti, e considerando quanto precedentemente illustrato, si riporta lo schema sintetico dell'albero delle performance dell'Ateneo di Padova, che evidenzia la struttura degli obiettivi dell'Università.

Figura 2 – Modello di Albero delle performance dell'Università di Padova



Fonte: Servizio Programmazione e Controllo di Gestione

Questa sezione rappresenta la parte centrale del Piano Integrato 2016: sono definite le linee di attività, gli obiettivi, gli indicatori e gli aspetti organizzativi legati alla sfera di governo del Direttore Generale e dell'infrastruttura tecnico-amministrativa.

In particolare, saranno esplicitati:

- gli obiettivi assegnati al Direttore Generale in coerenza con la strategia dell'Ateneo nonché gli indicatori scelti per il monitoraggio delle azioni e la misurazione degli obiettivi;
- gli obiettivi assegnati ai Dirigenti coinvolti nell'azione della Direzione Generale ed i relativi indicatori di risultato.

2.1 Obiettivi assegnati alla Direzione Generale

Ambito prioritario di performance organizzativa, tali obiettivi sono strettamente legati alla realizzazione delle linee strategiche e alle missioni istituzionali dell'Ateneo: didattica, ricerca, rapporti con il territorio, gestione amministrativa.

Il piano degli obiettivi del Direttore Generale è stato predisposto, innanzi tutto, sulla base delle Linee d'azione definite dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo e indicate alla Direzione Generale (all'inizio del suo mandato) quali ambiti su cui sviluppare un programma operativo:

- aumentare l'efficienza delle strutture operative, migliorando la qualità dei servizi erogati salvaguardando la piena sostenibilità finanziaria dell'Ateneo;
- valorizzare maggiormente il merito nell'attività del personale tecnico amministrativo all'interno dei forti vincoli posti dalla normativa;
- individuare le modalità per promuovere una profonda verifica, semplificazione e razionalizzazione dei processi operativi e della struttura amministrativa dell'Ateneo.

Per il 2016, come già accennato, uno degli obiettivi generali dell'Ateneo riguarda l'adeguamento dell'organizzazione dell'Amministrazione e dei processi organizzativi e gestionali alle nuove esigenze dell'Ateneo stesso, così come definito nel documento sulle Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa dell'Università di Padova, già citato. Vi è, inoltre, la necessità di assicurare coerenza funzionale fra la Direzione Generale e la struttura della governance politica.

Oltre al progetto di riorganizzazione, già esposto sinteticamente alla sezione 1.1.3 "Informazioni sull'organizzazione", sono riportati di seguito gli obiettivi specifici assegnati al Direttore Generale.

Tabella 11 - Obiettivi per il Direttore Generale

Obiettivo	Indicatore	Direzio ne	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
1. Miglioramento della coerenza complessiva delle Aree amministrative e incremento del grado di omogeneità delle attività (Servizi) poste all'interno di ciascuna Area; riduzione della frammentazione del processo decisionale e riassetto organizzativo di alcune Aree per rispondere alle esigenze di razionalizzazione delle risorse	Giudizio qualitativo complessivo (scala da 1 a 5), sulla base di: 1) analisi dei cambiamenti recepiti nell'organigramma di Ateneo (fine 2016 / inizio 2017); 2) verifica delle innovazioni di processo per i servizi agli studenti internazionali.	+	2	3	5
<i>Azioni</i> Ob. 1:	<i>Interventi specifici su alcune prime Aree e strutture di rilevanza strategica (Centro Servizi Informatici di Ateneo, Area Edilizia, Poli Multifunzionali, Servizio Relazioni Internazionali); riprogettazione delle modalità di erogazione dei servizi destinati agli studenti, con particolare riferimento a quelli internazionali, mediante l'istituzione di un referente unico di processo; rafforzamento dell'integrazione per i Servizi di supporto alla Ricerca</i>				
2. Riorganizzazione del ciclo della performance organizzativa e individuale prevedendo l'individuazione di una responsabilità organizzativa di processo a cui attribuire un ruolo di coordinamento delle attività e dei soggetti coinvolti	Giudizio qualitativo complessivo (scala da 1 a 5), sulla base di: 1) valutazione della tempestività delle fasi del ciclo della performance rispetto alle previsioni di legge e le raccomandazioni ANVUR; 2) analisi della coerenza delle azioni intraprese; 3) grado di evoluzione rispetto ai cicli precedenti	+	2	3	5
<i>Azioni</i> Ob. 2:	<i>Verifiche periodiche in itinere dello stato di avanzamento del ciclo gestionale presso il referente unico per la performance; raccordo con Rettore e Prorettori per la definizione del raggio d'azione della compagine dirigenziale; rafforzamento dell'integrazione del ciclo della performance con la programmazione, inclusa quella economico-finanziaria</i>				
3. Valorizzazione del capitale umano mediante il miglioramento del livello di apprendimento e di crescita professionale del personale tecnico-amministrativo e la salvaguardia delle previsioni di legge in tema di anticorruzione	Giudizio qualitativo complessivo (scala da 1 a 5), sulla base di: 1) valutazione della numerosità e della qualità degli interventi di job- rotation implementati (da effettuarsi a Dicembre 2016 / Gennaio 2017); 2) valutazione qualitativa e quantitativa delle immissioni in ruolo effettuate (da effettuarsi a fine 2016)	+	2	3	5
<i>Azioni</i> Ob. 3:	<i>Adozione di nuovi sistemi di assegnazione del personale mediante il ricorso a sistemi di job – rotation, di breve e di lungo periodo, per tutti i livelli (Dirigenti, posizioni apicali, personale operativo); revisione dei sistemi di reclutamento e di progressione di carriera, nel rispetto dei vincoli di legge</i>				
4. Supporto ai prorettori e delegati al fine di attuare le linee strategiche di Ateneo e di agevolare l'azione politica	Giudizio qualitativo complessivo (scala da 1 a 5), sulla base di: 1) verifica del rispetto delle previsioni di legge per gli adempimenti in capo all'Ateneo in tema di bilancio, trasparenza, anticorruzione, dematerializzazione; 2) analisi della complessità delle varie azioni di supporto implementate e relativa valutazione dei risultati operativi di livello direzionale; 3) valutazione della tempestività dell'azione amministrativa erogata dai Servizi dell'Amministrazione Centrale;	+	2	3	5
<i>Azioni</i> Ob. 4:	<i>Gestione delle istanze a carattere gestionale e organizzativo per tutti gli ambiti di azione politica dei prorettori e delegati mediante il coordinamento della compagine dirigenziale; ristrutturazione dei processi di risk management</i>				

2.2 Obiettivi assegnati ai Dirigenti

Con riferimento agli obiettivi dei Dirigenti, così come ricordato da ANVUR⁸, essi devono essere⁹:

- a) *“rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell’amministrazione;*
- b) *specifici e misurabili in termini concreti e chiari;*
- c) *tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;*
- d) *riferibili ad un arco temporale determinato;*
- e) *commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;*
- f) *confrontabili con le tendenze della produttività dell’amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;*
- g) *correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.”*

Di seguito sono rappresentati gli obiettivi 2016 assegnati ai Dirigenti delle Aree dell’Amministrazione Centrale, del Centro di Ateneo per le Biblioteche (CAB) e del Centro Servizi Informatici di Ateneo (CSIA).

Tali obiettivi, al pari degli obiettivi assegnati al Direttore Generale, sono stati definiti ed assegnati in coerenza con le Linee strategiche definite per il 2016 e oltre a costituire il primo punto di partenza per la performance individuale – gli obiettivi dei responsabili degli uffici e del restante PTA afferenti alle aree saranno assegnati in coerenza con gli obiettivi dei Dirigenti – fanno parte, in modo rilevante, della performance organizzativa.

Si evidenzia la presenza di alcuni obiettivi trasversali, che prevedono un impegno coordinato fra più aree dirigenziali, per il raggiungimento congiunto dei relativi risultati attesi (negli ambiti dei sistemi informativi, della logistica, della didattica, ecc.). Sono presenti, inoltre, obiettivi comuni al fine di dare attuazione alla sezione del progetto di riorganizzazione della Direzione Generale che prevede la semplificazione organizzativa delle aree stesse a seguito di revisione dei processi da parte dei Dirigenti, anche proseguendo il percorso di dematerializzazione avviato nel corso del 2015.

Si evidenziano di seguito anche i comportamenti organizzativi presenti nella Scheda di valutazione dei Dirigenti. In attesa della revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione, sono confermati i pesi delle sezioni delle schede dirigenziali, nonché le singole ponderazioni dei comportamenti stessi.

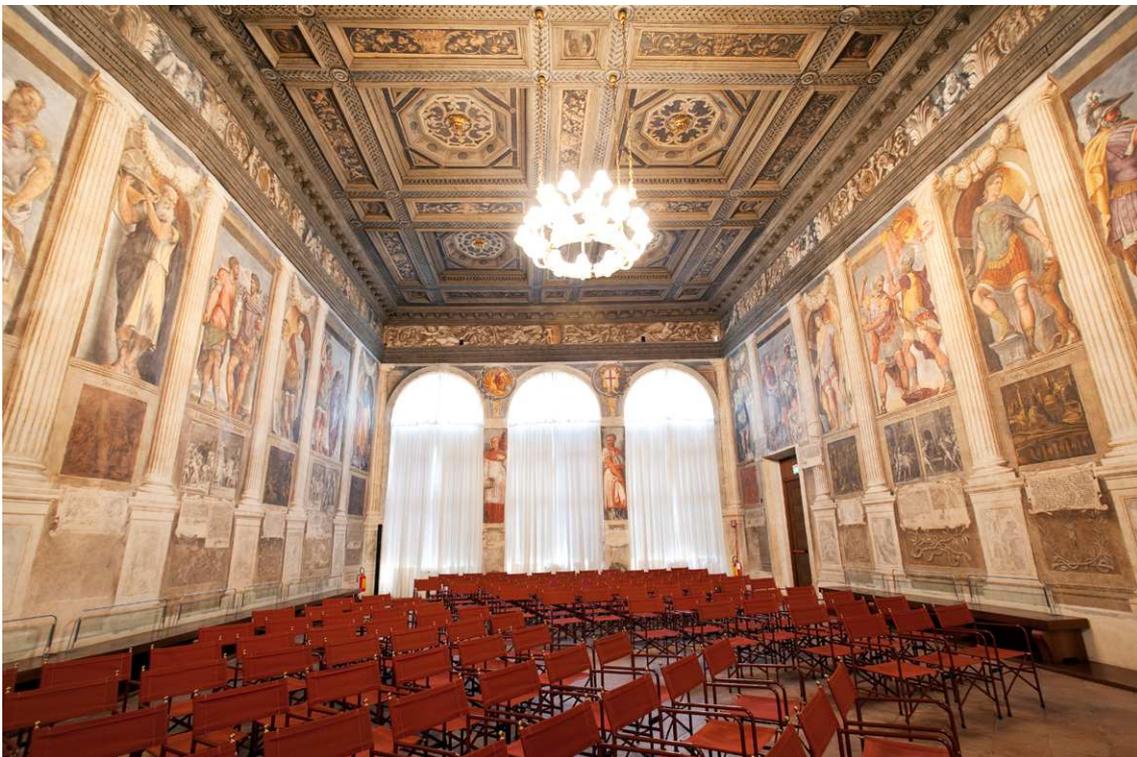
I comportamenti che nel 2016 saranno oggetto di valutazione dei Dirigenti sono:

- definisce i percorsi formativi e sviluppa le competenze dei propri collaboratori;

⁸ ANVUR, *“Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane”*, Luglio 2015, pag. 17 e ss.

⁹ Vd anche art. 5 del D.Lgs. 150/2009.

- gestisce e diversifica la valutazione delle prestazioni individuali dei propri collaboratori, nei tempi e con le modalità richieste;
- imposta il lavoro nell'ottica della valorizzazione delle risorse assegnate promuovendo il benessere organizzativo e il miglioramento del clima organizzativo;
- gestisce i problemi anche in situazioni di criticità dovute a carenze di personale e/o a nuove disposizioni normative;
- programma le attività rispettando i tempi e le scadenze, garantisce l'efficienza nella realizzazione delle attività di competenza dell'Area anche nel rispetto della normativa relativa alla trasparenza e prevenzione della corruzione.



Palazzo Liviano, Sala dei Giganti <http://www.unipd.it/archivio-immagini>

Tabella 12 – Obiettivi dell'Area Edilizia e Sicurezza e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Attuazione del Piano annuale degli interventi di manutenzione straordinaria approvato dal Consiglio di Amministrazione, completando i lavori previsti nell'esercizio 2016	Percentuale di costi sostenuti per i progetti realizzati rispetto ai costi complessivi preventivati per il 2016	+	70%	80%	90%
Predisposizione del progetto di digitalizzazione del costruito per la gestione coordinata degli asset di Ateneo, sulla base delle indicazioni del Prorettore all'Edilizia	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5
Supporto alle azioni specifiche avviate dal Prorettore nel campo della sostenibilità (aggiornamento di analisi di efficienza energetica, valutazione di aggiornamenti impiantistici, ecc)	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5
Predisposizione ed implementazione di un nuovo modello di documento di valutazione dei rischi (DVR) finalizzato ad una più accurata definizione dei rischi e alla sistematica integrazione della fase valutativa con l'indicazione dei piani di miglioramento	Adozione del DVR da parte del comitato di coordinamento per la sicurezza entro le date stabilite	-	Dicembre 2016	Novembre 2016	Ottobre 2016
Predisposizione del gantt per la gestione di tutti i lavori - allegato del Piano lavori 2016, al fine di monitorare lo stato di avanzamento degli stessi	Tempistica della predisposizione dei gantt	-	31/07/16	15/07/16	30/06/16
Adozione delle misure indicate nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione per la gestione del rischio anche al fine del raccordo con il Piano Integrato della performance 2016 - 2018, inclusivo della mappatura dei rischi di corruzione, con consegna finale di un rapporto al Responsabile per l'Anticorruzione	Riferimento a misure e relativi indicatori di risultato specificati nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, valutazione qualitativa in scala da 1 a 5	+	2	3	5

Tabella 13 – Obiettivi dell'Area Approvvigionamenti, patrimonio e logistica e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Direzio ne	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenze
(Obiettivo parzialmente trasversale con Area Didattica): Predisposizione della mappatura logistica integrata (sistema informativo ad hoc) delle aree di Ateneo con particolare riferimento agli spazi riservati alla didattica e alla mobilità degli studenti, in base alle indicazioni del Prorettore, al fine della messa a regime di un sistema informativo per la gestione degli spazi entro il 01/10/2016	Numero di fasi completate Fase 1: Predisposizione del sistema Fase 2: Fase di test Fase 3: Messa a regime	+	1	2	3
Avvio del processo di razionalizzazione delle procedure di acquisto mediante predisposizione di accordi quadro per tipologia di bene/servizio. Coordinamento e supporto alle strutture nel processo di acquisizione dei beni e servizi.	Numero di accordi quadro stipulati	+	4	da 5 a 8	9 o più
(Obiettivo trasversale con CSIA - Area Servizi Informatici): Sviluppo del sistema Me-Unipd e integrazione con il sistema U-GOV di CINECA	Numero di fasi completate Fase 1: Analisi dell'integrazione tra sistemi Fase 2: Fase di test Fase 3: Messa a regime	+	1	2	3
Attuazione dei principali processi di dematerializzazione della propria area individuati nel documento di analisi sullo stato della dematerializzazione realizzato nel 2015 dai Dirigenti	Numero di fasi completate Fase 1: revisione e aggiornamento del documento e trasmissione al Direttore Generale Fase 2: attuazione dei processi individuati sulla base della predisposizione del gantt Fase 3: avvio dell'utilizzo del processo dematerializzato	+	1	2	3
Revisione dei processi e predisposizione di un progetto di riorganizzazione dell'area con l'obiettivo della semplificazione dei processi e di una eventuale riduzione dei servizi, sulla base del progetto di riorganizzazione dell'AC approvato con Decreto del DG rep. 562 del 18/02/2016	Presentazione al Direttore Generale del progetto secondo la tempistica definita	-	30/09/16	15/09/16	31/08/16
Adozione delle misure indicate nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione per la gestione del rischio anche al fine del raccordo con il Piano Integrato della performance 2016 - 2018, inclusivo della mappatura dei rischi di corruzione, con consegna finale di un rapporto al Responsabile per l'Anticorruzione	Riferimento a misure e relativi indicatori di risultato specificati nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, valutazione qualitativa in scala da 1 a 5	+	2	3	5

* Nota: L'Area Approvvigionamenti, patrimonio e logistica è istituita dal 01/03/2016; l'incarico di Dirigente, alla data di stesura del presente Piano, è affidato ad interim al Direttore del Centro di Ateneo per le Biblioteche.

Tabella 14 – Obiettivi dell'Area Finanza, programmazione e controllo e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Direzio ne	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Analisi dell'esperienza del primo anno di gestione in contabilità economico patrimoniale al fine di avviare le procedure di semplificazione e miglioramento delle attività, anche con particolare riferimento alle strutture dipartimentali, e implementazione di procedure informatizzate per la gestione del budget a supporto delle strutture con autonomia di gestione	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5
Avvio del nuovo sistema di budgeting in coerenza con i contenuti delle linee strategiche	Data effettiva di avvio	-	30/09/16	15/09/16	31/08/16
Avvio dell'analisi ai fini della definizione e del monitoraggio dei costi delle strutture	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5
Revisione dei processi e predisposizione di un progetto di riorganizzazione dell'area con l'obiettivo della semplificazione dei processi e di una eventuale riduzione dei servizi, sulla base del progetto di riorganizzazione dell'AC approvato con Decreto del DG rep. 562 del 18/02/2016	Presentazione al Direttore Generale del progetto secondo la tempistica definita	-	30/09/16	15/09/16	31/08/16
Attuazione dei principali processi di dematerializzazione della propria area individuati nel documento di analisi sullo stato della dematerializzazione realizzato nel 2015 dai Dirigenti	Numero di fasi completate Fase: 1 revisione e aggiornamento del documento e trasmissione al DG Fase 2: attuazione dei processi individuati sulla base della predisposizione del gantt Fase 3: avvio dell'utilizzo del processo dematerializzato	+	1	2	3

Tabella 15 – Obiettivi dell'Area Didattica e Servizi agli studenti e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Supporto gestionale nel processo di accreditamento e valutazione dell'offerta formativa (AVA) coordinando le strutture al fine del miglioramento del risultato dell'Ateneo	Presentazione al DG di una relazione inerente le azioni intraprese. Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5
Supporto alla revisione della struttura delle tasse e dei contributi studenteschi al fine di attenuare gli effetti distorsivi della nuova normativa ISEE e maggior valorizzazione del merito degli studenti a prescindere dal reddito	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5
<i>(trasversale con Area Approvvigionamenti, Patrimonio e Logistica):</i> Supporto al processo di gestione unificata degli spazi per la didattica (aule) al fine di attivare un sistema di gestione unico delle prenotazioni	Data di acquisizione del software	-	30/11/16	31/10/16	30/09/16
Revisione dei processi e predisposizione di un progetto di riorganizzazione dell'area con l'obiettivo della semplificazione dei processi e di una eventuale riduzione dei servizi, sulla base del progetto di riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale approvato con Decreto del DG rep. 562 del 18/02/2016	Presentazione al Direttore Generale del progetto secondo la tempistica definita	-	30/09/16	15/09/16	31/08/16
Anticipo dell'emanazione dei bandi dedicati agli studenti internazionali (corsi di laurea in lingua inglese) e ai corsi a programmazione locale	Indicatore temporale: Data di pubblicazione del bando con protocollo Titulus	-	30/06/16	31/05/16	30/04/16
Supporto gestionale al processo di progettazione e erogazione dell'offerta formativa master e corsi di perfezionamento e aggiornamento A.A. 16/17 e 17/18 coordinando le strutture di Ateneo	Presentazione al DG di una relazione che evidenzi le iniziative intraprese per il miglioramento del processo – Data di consegna	-	30/09/16	31/07/16	30/06/16
Adozione delle misure indicate nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione per la gestione del rischio anche al fine del raccordo con il Piano (Integrato) della performance 2016 - 2018, inclusivo della mappatura dei rischi di corruzione, con consegna finale di un rapporto al Responsabile per l'Anticorruzione	Riferimento a misure e relativi indicatori di risultato specificati nel PTCP , valutazione qualitativa in scala da 1 a 5	+	2	3	5
Attuazione dei principali processi di dematerializzazione della propria area individuati nel documento di analisi sullo stato della dematerializzazione realizzato nel 2015 dai Dirigenti	Numero di fasi completate Fase: 1 revisione e aggiornamento del documento e trasmissione al DG Fase 2: attuazione dei processi individuati sulla base della predisposizione del gantt Fase 3: avvio dell'utilizzo del processo dematerializzato	+	1	2	3

Tabella 16 – Obiettivi dell'Area Amministrazione e sviluppo del personale e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Predisposizione di un progetto e messa a regime per l'attuazione della rotazione a breve termine del personale in aderenza alle linee strategiche in materia di organizzazione	Data di consegna del progetto	-	30/06/16	15/06/16	31/05/16
Predisposizione e avvio di un progetto di bilancio delle competenze del personale finalizzato all'attuazione della rotazione a lungo termine, in aderenza alle linee strategiche in materia di organizzazione, almeno con riferimento al personale EP/RE	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5
Predisposizione di un programma triennale di formazione finalizzato all'accrescimento delle competenze nonché all'implementazione efficace della rotazione del personale tecnico-amministrativo e dirigente in linea con gli obiettivi annuali e le linee strategiche dell'Ateneo	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5
Predisposizione del piano triennale (2016-2018) del fabbisogno di Ateneo di personale tecnico-amministrativo e definizione dei criteri da utilizzare per la gestione delle risorse (punti organico) del piano stesso	Presentazione al DG del piano con la tempistica definita	-	31/05/16	15/05/16	30/04/16
<i>(Obiettivo trasversale con CSIA - Area Servizi Informatici)</i> Supporto all'allineamento automatico della banca dati GIADA alla banca dati CSA e trasferimento dei dati storici nel nuovo sistema gestionale delle carriere docenti e PTA	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5
Revisione dei processi e predisposizione di un progetto di riorganizzazione dell'area con l'obiettivo della semplificazione dei processi e di una eventuale riduzione dei servizi, sulla base del progetto di riorganizzazione dell'AC approvato con Decreto del DG rep. 562 del 18/02/2016	Presentazione al DG del progetto con la tempistica definita	-	30/09/16	15/09/16	31/08/16
Adozione delle misure indicate nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione per la gestione del rischio anche al fine del raccordo con il Piano (Integrato) della performance 2016 - 2018, inclusivo della mappatura dei rischi di corruzione e con la Trasparenza, con consegna finale di un rapporto al Responsabile per l'Anticorruzione	Riferimento a misure e relativi indicatori di risultato specificati nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, valutazione qualitativa in scala da 1 a 5	+	2	3	5
Attuazione dei principali processi di dematerializzazione della propria area individuati nel documento di analisi sullo stato della dematerializzazione realizzato nel 2015 dai Dirigenti	Numero di fasi completate: Fase 1: revisione e aggiornamento del documento e trasmissione al DG Fase 2: attuazione dei processi individuati sulla base della predisposizione del gantt Fase3: avvio dell'utilizzo del processo dematerializzato	+	1	2	3

Tabella 17 – Obiettivi dell'Area Ricerca, trasferimento di tecnologia e relazioni internazionali e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Realizzare una maggiore integrazione operativa delle competenze presenti nell'Area con le strutture con autonomia di gestione, anche al fine di potenziare le attività di fundraising.	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5
Supportare l'analisi e la struttura di un budget unico di finanziamento della ricerca da assegnare ai dipartimenti e da utilizzare in modo flessibile	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5
Migliorare il supporto tecnico amministrativo alle strutture necessario all'avvio della progettazione e della gestione dei progetti di ricerca finanziati dall'esterno	Indicatore di Customer Satisfaction di GP anno 2016 (progetto GP 2017). Incremento del 10% rispetto alla CS GP 2014, solo AC	+	3,6	4	4,4
Garantire il supporto tecnico alla nuova VQR 2011-2014, mediante il coordinamento degli uffici interessati e un miglioramento delle procedure	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5
Supportare azioni di scouting dei talenti interni, attraverso un percorso di selezione di curricula eccellenti, offrendo un supporto qualificato e personalizzato per la presentazione di proposte progettuali per i bandi europei	Quantitativo (incremento percentuale rispetto al bando precedente dei progetti ERC Starting Grants 2017 presentati dai ricercatori dell'Ateneo (scadenza: novembre 2016). Nel 2015 sono stati presentati 19 progetti Starting Grants	+	+10%	+15%	+20%
Attuazione dei principali processi di dematerializzazione della propria area individuati nel documento di analisi sullo stato della dematerializzazione realizzato nel 2015 dai Dirigenti	Numero di fasi completate: Fase: 1 revisione e aggiornamento del documento e trasmissione al DG Fase 2: attuazione dei processi individuati sulla base della predisposizione del gantt Fase3: avvio dell'utilizzo del processo dematerializzato	+	1	2	3

Tabella 18 – Obiettivi dell'Area Affari generali e Comunicazione e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Attuazione dell'analisi del rischio con un sistema di audit, mediante la predisposizione di protocolli di analisi per i processi con un basso livello di rischio corruzione in base alla rilevazione di self-assessment, ai fini della predisposizione del PTPC 2017-2019 (Didattica, Edilizia, Personale, Finanza)	Data di completamento	-	dic-16	nov-16	ott-16
Attuazione di un piano di comunicazione interna ed esterna per l'incremento della trasparenza dell'azione amministrativa nei confronti di clienti esterni e interni (inclusa l'accessibilità e il riordino delle Carte dei Servizi), e conseguente riorganizzazione dell'apposita sezione web di Ateneo "Amministrazione trasparente"	Numero fasi realizzate: 1) analisi della situazione esistente con riferimento ad Amministrazione trasparente e analisi della situazione esistente nel WEB; 2) predisposizione del progetto; 3)aggiornamento del sito	+	1	2	3
Revisione dei processi e predisposizione di un progetto di riorganizzazione dell'area con l'obiettivo della semplificazione dei processi e di una eventuale riduzione dei servizi, sulla base del progetto di riorganizzazione dell'AC approvato con Decreto del DG rep. 562 del 18/02/2016	Presentazione al DG del progetto con la tempistica definita	-	30/09/16	15/09/16	31/08/16
Attivazione del biglietto elettronico per il nuovo servizio di visite guidate a Palazzo Bò	Data di attivazione effettiva del titolo di accesso elettronico	-	lug-16	giu-16	mag-16
Avvio del sistema di conservazione legale dell'Ateneo e adozione del manuale di gestione documentale	Data di adozione del manuale	-	31/12/16	30/11/16	31/10/16
Progetto di revisione del processo di organizzazione di convegni ed eventi, compresi quelli programmati dalle strutture con autonomia di gestione, che si avvarranno degli spazi dell'Ateneo (con esclusione dell'Orto Botanico), mediante l'istituzione di un ufficio unificato per la gestione dei rapporti con i fornitori (alberghi, ristoranti, catering, dispositivi logistici, etc...) e l'eventuale gestione delle iscrizioni (studio di fattibilità dei rapporti interni con le strutture proponenti), ai fini dell'avvio effettivo a Gennaio 2017	Data di consegna del progetto completo	-	30/11/16	15/11/16	31/10/16

Tabella 19 – Obiettivi del Centro di Ateneo per le Biblioteche e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Supportare, nell'ambito della VQR 2011-2014, i docenti, i referenti dei gruppi di lavoro e l'Osservatorio della Ricerca nelle operazioni di reperimenti/produzione di documenti garantendo la consulenza professionale sulle problematiche relative al diritto d'autore.	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5
Garantire l'ampio accesso ai servizi delle Biblioteca fisica	indice di soddisfazione CS studenti - rilevazione CAB - percentuale di incremento rispetto alla rilevazione 2015 (punto o frazione di punto sul punteggio di soddisfazione media)	+	+ 0,2 punti	+ 0,3 punti	+ 0,5 punti
Garantire l'ampio accesso ai servizi delle Biblioteca digitale	n. articoli scaricati dal sistema nel 2016 (inteso come indice di accessibilità)	+	1,2 mln	1,3 mln	1,4 mln
Sviluppare la piattaforma Phaidra (e i progetti di digitalizzazione avviati)	% di incremento degli oggetti digitali caricati rispetto al 2015	+	+ 20%	+ 30%	+ 40%
Attuare il servizio per supportare le attività di pubblicazione Open Access di ricercatori e docenti. Fasi: 1) presentazione del progetto al CTS; 2) sperimentazione su un campione; 3) attivazione del servizio	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5
Adozione delle misure indicate nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione per la gestione del rischio anche al fine del raccordo con il Piano (Integrato) della performance 2016 - 2018, inclusivo della mappatura dei rischi di corruzione, con consegna finale di un rapporto al Responsabile per l'Anticorruzione	Riferimento a misure e relativi indicatori di risultato specificati nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione , valutazione qualitativa in scala da 1 a 5	+	2	3	5
Attuazione dei principali processi di dematerializzazione della propria area individuati nel documento di analisi sullo stato della dematerializzazione realizzato nel 2015 dai Dirigenti	Numero di fasi completate: Fase: 1 revisione e aggiornamento del documento e trasmissione al DG Fase 2: attuazione dei processi individuati sulla base della predisposizione del gantt Fase3: avvio dell'utilizzo del processo dematerializzato	+	1	2	3

Per il coordinamento dei servizi informatici di Ateneo è previsto l'avvio di un progetto per la *“Ristrutturazione dei servizi informatici di Ateneo e ingegnerizzazione dei processi gestionali”* al fine dell'attivazione dell'Area Servizi Informatici di Ateneo nella quale confluiranno tutti i processi di competenza.

Il progetto avrà durata triennale ed è stato affidato ad una professionalità di livello dirigenziale che dovrà anche curare il raggiungimento degli obiettivi trasversali assegnati ad alcuni dei Dirigenti delle altre Aree, per le parti di competenza (vedi schede per Area Approvvigionamenti, patrimonio e logistica e Area Amministrazione e sviluppo del personale), garantendo l'erogazione dei servizi e l'implementazione delle attività rimesse alla competenza del Direttore del Centro Servizi Informatici di Ateneo, sulla base di quanto previsto dallo Statuto nonché sulla base delle indicazioni, linee strategiche e obiettivi indicati dal Consiglio Direttivo

La relativa scheda dirigenziale è in corso di predisposizione al momento della stesura del presente Piano.



Palazzo Bo, cortile nuovo - NORDESTNIGHT 2013- la notte della ricerca

<https://www.facebook.com/universitapadova/photos/>

2.1 Obiettivi per Dipartimenti, Centri e Poli

Pur con la consapevolezza che si tratta di “misure di transizione” che non si discostano dalle linee d’azione tracciate negli anni scorsi, ma con la prospettiva di mettere a regime un sistema di assegnazione degli obiettivi alle strutture collegati al Piano Strategico di Ateneo, sono stati individuati per l’anno in corso una serie di obiettivi comuni per Dipartimenti, Poli e Centri legati principalmente al miglioramento complessivo dei livelli di qualità dei servizi erogati dalle strutture, con lo scopo di dare un primo impulso all’azione di governo.

Nelle pagine che seguono vengono descritti gli obiettivi per i Dipartimenti, i Poli e i Centri per l’anno 2016 con i relativi indicatori. I risultati conseguiti saranno utilizzati per la definizione di una parte della valutazione del personale tecnico e amministrativo delle strutture citate, in particolare il risultato finale effettivo di tali obiettivi ricadrà al 20% sulla sezione 1 della scheda del personale apicale delle strutture, SAD/EP-RE che rispondono direttamente al Direttore/Coordinatore.

Tabella 20– Obiettivi dei Dipartimenti e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Peso	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Miglioramento dei servizi di supporto specifico alla didattica forniti dalla struttura <i>(gestione ammissioni, piani di studio, riconoscimento esami, trasferimenti; supporto appelli d'esame e di laurea; gestione tirocini)</i>	Indice di soddisfazione da indagine di customer satisfaction sulla qualità dei servizi erogati dai Dipartimenti – scala da 1 a 6 (Fonte a supporto della misurazione: Indagine di CS docenti – Good Practice)	33%	2	3	4,5
Miglioramento dei servizi di supporto specifico alla ricerca forniti dalla struttura <i>(informazione e promozione bandi, supporto stesura e gestione progetti, gestione contrattualistica, gestione proprietà intellettuale, gestione catalogo ricerca, supporto SUA - RD)</i>	Indice di soddisfazione da indagine di customer satisfaction sulla qualità dei servizi erogati dai Dipartimenti – scala da 1 a 6 (Fonte a supporto della misurazione: Indagine di CS docenti – Good Practice)	33%	2	3	4,5
Miglioramento dei servizi amministrativi e contabili <i>(attivazione assegni, attivazione e gestione incarichi e collaborazioni, rimborso missioni, pagamento compensi conto terzi, procedure per visiting professor, acquisti)</i>	Indice di soddisfazione da indagine di customer satisfaction sulla qualità dei servizi erogati dai Dipartimenti – scala da 1 a 6 (Fonte a supporto della misurazione: Indagine di CS docenti – Good Practice)	33%	2	3	4,5

Tabella 21 – Obiettivi dei Poli e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Peso	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Miglioramento dei servizi forniti dal Polo – target Personale docente	Indice di soddisfazione da indagine di customer satisfaction sulla qualità dei servizi erogati dai Poli (manutenzione, sicurezza, help desk informatico) – scala da 1 a 6 (Fonte a supporto della misurazione: Indagine di CS docenti – Good Practice)	50%	2	3	4,5
Miglioramento dei servizi forniti dal Polo - target PTA	Indice di soddisfazione da indagine di customer satisfaction sulla qualità dei servizi erogati dai Poli (manutenzione, sicurezza, help desk informatico) – scala da 1 a 6 (Fonte a supporto della misurazione: Indagine di CS PTA – Good Practice)	50%	2	3	4,5

Tabella 22 – Obiettivi dei Centri e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Peso	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Miglioramento della performance organizzativa del Centro	Ricaduta degli obiettivi del DG – e dei relativi risultati (Fonte: Obiettivi del DG 2016 e Valutazione performance individuale)	50%	300 punti * 20%	500 punti * 20%	1000 punti * 20%
Miglioramento della qualità dei servizi erogati dal Centro per gli utenti	Indice di soddisfazione da indagine di customer satisfaction presso gli stakeholder interni – scala da 1 a 6	50%	2	3	4,5

3. Analisi delle aree di rischio¹⁰

La L. 190/2012 recante “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione” ed il D.Lgs. 33/2013 relativo al “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni” hanno ridefinito radicalmente il quadro normativo in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione nell’ambito del quale operano le pubbliche amministrazioni, rendendo necessario un significativo e radicale cambiamento delle relative azioni anche per l’Ateneo di Padova.

La pubblicità dei dati inerenti all’organizzazione e all’erogazione dei servizi destinati al pubblico, infatti, si inserisce nella prospettiva del “miglioramento continuo” dei servizi pubblici, connaturato al ciclo della performance anche grazie al necessario apporto partecipativo di tutti i portatori di interesse (stakeholder). Il Decreto 33/2013 è intervenuto, dunque, sui Programmi Triennali per la Trasparenza e l’Integrità anche al fine di coordinare i contenuti del Programma con quelli del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e del Piano della Performance.

La richiesta di una forte integrazione tra performance, trasparenza e prevenzione della corruzione, già esposta in Premessa, riguarda sia la pubblicazione delle informazioni prodotte dal ciclo di gestione della performance, sia la esplicita previsione nel Piano della Performance di specifici obiettivi in tema di trasparenza e anticorruzione¹¹.

La logica che sottende al Piano Integrato è caratterizzata da *“una nozione “allargata” di performance, intesa non tanto come l’insieme delle attività ordinarie e ripetute dell’amministrazione osservabile attraverso i suoi prodotti tipici (output), quanto piuttosto come la capacità delle università di relazionarsi dinamicamente con il mondo esterno in modo reciprocamente vantaggioso, duraturo e sostenibile (outcome e impatto)”*¹².

Il Piano Integrato delle università va, quindi, costruito considerando la performance come concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza (concepita come obbligo di rendicontazione a studenti, famiglie, imprese e territorio) e della prevenzione alla corruzione (intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali), con la consapevolezza che nessuna istituzione pubblica può realizzare la propria missione e sopravvivere a lungo se minacciata da perdite di integrità e trasparenza o se interessata da fenomeni di corruzione.

¹⁰ La stesura del Capitolo 3, “Analisi delle aree di rischio”, con particolare riferimento alla mappatura dei rischi di corruzione, è stata curata in collaborazione con l’Area Affari generali - Servizio Trasparenza e prevenzione della corruzione.

¹¹ Gli obiettivi e le misure contenute nel *Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2016-2018 comprensivo del Programma Triennale per la Trasparenza e l’Integrità 2016 -2018* sono recepiti come obiettivi nel presente Piano Integrato della Performance.

¹² ANVUR, *“Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane”*, Luglio 2015, pag. 11.

In particolare, in risposta a quanto previsto dalle già citate Linee Guida ANVUR sulla gestione del ciclo della performance, si riporta in questa sezione una sintesi tratta dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) 2016 – 2018, con un focus specifico sulla mappatura dei rischi di corruzione per l'Università di Padova.

La mappatura dei processi e dei rischi, riportata per esteso in allegato al PTPC 2016 - 2018 e allegata al presente Piano Integrato in forma tabellare sintetica, è stata effettuata seguendo la classificazione degli ambiti (a rischio corruzione) già individuati da ANVUR come imprescindibili:

- approvvigionamenti e gare d'appalto
- personale e contratti di lavoro
- gestione finanziaria e di bilancio
- servizi agli studenti

Con l'intenzione, inoltre, di dare concreta attuazione alle disposizioni normative in materia di prevenzione della corruzione, è stato predisposto un Protocollo per la segnalazione di condotte illecite (Whistleblowing policy) finalizzato ad individuare le linee di condotta operative per la tutela del dipendente che denuncia eventuali condotte illecite: in tal modo verrà garantita una protezione effettiva ed efficace al fine di evitare l'esposizione a misure discriminatorie.

Analisi del rischio corruzione

A partire dal 2016 è prevista l'attuazione dell'analisi del rischio con un sistema di audit, mediante la predisposizione di protocolli di analisi dei processi, ai fini della predisposizione del PTPC 2017-2018 e con l'obiettivo di rendere maggiormente efficace la mappatura dei processi a rischio corruzione.

Nel 2015 è stata effettuata l'analisi del rischio corruzione per i processi afferenti alle Aree "Acquisizione e progressione del personale" e "Area contratti pubblici" ed è stata realizzata la mappatura di alcuni nuovi processi afferenti alle Aree "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario" e "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario" come previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione (P.N.A).

Si è provveduto alla rilevazione dei macro processi e dei relativi sotto processi dell'Università di Padova individuandone la normativa di riferimento, le buone prassi e i rispettivi fattori di rischio. I processi mappati sono stati complessivamente 15 ed i sottoprocessi 57; per questi ultimi, è stata anche predisposta un'ulteriore articolazione per Area, laddove l'indagine per uno stesso sottoprocesso poteva essere attivata presso più Aree. La rilevazione del rischio è stata quindi richiesta a tutti i Servizi coinvolti, per un totale di 120 sottoprocessi valutati complessivamente, tenuto conto delle categorizzazioni per unità operativa di Area. Le Aree coinvolte in questa rilevazione sono: Area Organizzazione e personale, Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti, Area Finanza programmazione e controllo, Area Affari Generali, Area Didattica e Servizi agli studenti.¹³

¹³ La denominazione delle Aree dirigenziali è precedente al progetto di riorganizzazione di cui al Decreto del Direttore Generale n. 562/2016.

Metodologia di analisi del rischio e criteri di valutazione

La procedura di valutazione e gestione del rischio (adottata per il 2015) applica le linee guida dello standard UNI ISO 31000:2010 e ISO 31000:2009 in tema di Risk management. In accordo con gli standard ISO sopracitati, il rischio corruzione è stato stimato in termini di probabilità che si possa realizzare un determinato comportamento a rischio e di impatto che le conseguenze dello stesso comportamento ha prodotto o potrebbe produrre.

In termini di probabilità vengono analizzati i seguenti aspetti:

- la discrezionalità del processo;
- la rilevanza esterna;
- la frazionabilità;
- il valore economico;
- la complessità;
- la tipologia di controllo applicato al processo.

In termini di impatto vengono invece considerati:

- l'impatto economico;
- l'impatto reputazionale;
- l'impatto organizzativo.

La valutazione del rischio avviene attraverso la risposta a 10 quesiti circa la probabilità e l'impatto, ai quali sono assegnati valori compresi da 0 a 5. La media dei valori assegnati alle dimensioni della probabilità e la media dei valori assegnati alle dimensioni dell'impatto vengono moltiplicati fornendo un valore complessivo di quantità di rischio, con valori compresi tra 1 e 25. Inoltre a determinati intervalli di quantità di rischio corrispondono quattro modalità di rischio:

- i valori tra 1 e 3 individuano una modalità di rischio Trascurabile;
- i valori tra 4 e 6 individuano una modalità di rischio Medio-Basso;
- i valori tra 8 e 12 individuano una modalità di rischio Rilevante ;
- i valori tra 15 e 25 individuano una modalità di rischio Critico.

Stakeholder coinvolti nel processo di analisi

Per ogni sotto processo è stato richiesto ai Dirigenti ed ai Responsabili dei Servizi coinvolti nella mappatura dei rischi di corruzione di esprimere, in autovalutazione, il valore della probabilità che l'evento corruttivo si verifichi e l'impatto che tale evento potrebbe avere sul processo. La modalità di rilevazione in self-assessment ha il vantaggio di vedere protagonisti del processo di valutazione responsabili dei processi. Essa ha, tuttavia, il limite di far emergere risultati che rappresentano la percezione di chi gestisce e valuta il processo. Il Responsabile della prevenzione della corruzione sta programmando per la prossima mappatura dei rischi una rilevazione in cui oltre all'autovalutazione vi sia una rilevazione supportata da evidenze che attestano la coerenza del livello di rischio e del livello di controllo con lo svolgimento dei processi.

Ponderazione del rischio

Il Piano Nazionale Anticorruzione (P.N.A) suggerisce di confrontare i rischi emersi ed assegnarne un valore di priorità definendo quando il rischio è accettabile o meno.

Ricordando che l'evento corruttivo non è mai di per sé accettabile, è necessario individuare una strategia per determinare quando il rischio associato all'evento corruttivo sia definibile come accettabile.

Sebbene il P.N.A. non definisca un criterio univoco per individuare quale rischio abbia maggiore priorità, è stato elaborato un criterio di ponderazione che tiene conto di differenti fattori:

- dare priorità ai sottoprocessi con il sistema di controllo meno efficace nel ridurre il rischio corruzione
- a parità di controllo dare priorità alle situazioni con modalità di rischio maggiore
- a parità di modalità dare priorità agli eventi con quantità di rischio maggiore
- a parità di quantità dare priorità agli eventi con probabilità di rischio maggiore

Schede di valutazione del rischio

Nelle Tabelle riportate in appendice sono sintetizzati i risultati dell'analisi del rischio corruzione. Ciascuna Tabella è rappresentativa di un processo e riassume le seguenti informazioni:

- a) la scomposizione del processo in sottoprocessi;
- b) i fattori alla base del rischio corruzione;
- c) gli uffici competenti (UOR);
- d) la valutazione a livello di Probabilità (P), Impatto (I) e Controllo (C) e la conseguente categoria di Rischio;
- e) la ponderazione del rischio;
- f) le misure da implementare;
- g) gli indicatori di risultato

TABELLA 23: Analisi delle aree di rischio per ambiti ANVUR e processi

Ambiti ANVUR	Area di rischio obbligatorie (ANAC)	Processo
Personale e contratti di lavoro	Acquisizione e progressione del personale	-Conferimento di incarichi di collaborazione -Procedura concorsuale per assunzioni a tempo indeterminato
	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	-Attività ed incarichi extra-istituzionali -Congedi ai sensi della Legge n. 104/1992
Approvvigionamenti e gare d'appalto e Gestione finanziaria e bilancio	Contratti pubblici	- Acquisizione di beni e servizi - Affidamenti diretti - Revoca del bando - Redazione del cronoprogramma- - Deliberazione a contrarre - Affidamento di lavori - Gestione del patrimonio - Procedura negoziata per l'affidamento di lavori, servizi e forniture - Subappalto - Varianti in corso di esecuzione del contratto
Servizi agli studenti.	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	-Assegnazione borse di studio regionali

Fonte: Servizio Trasparenza e Prevenzione della Corruzione

4. Comunicazione e trasparenza¹⁴

4.1 Le iniziative per la trasparenza

Il processo di modernizzazione delle pubbliche amministrazioni avviato nei primi anni '90 è stato guidato dalla necessità di migliorare la soddisfazione dei cittadini utenti anche mediante la partecipazione e la conoscibilità degli atti e delle attività della pubblica amministrazione.

Norma cardine è il D.Lgs. 150/2009, i cui principi ispiratori sono la trasparenza e la valorizzazione del merito, a cui è seguita la L. 190/2012, "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", che ha tradotto il principio di trasparenza come una struttura portante delle politiche di prevenzione della corruzione. Con l'emanazione del D.Lgs. 33/2013, recante il "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" si ribadisce che la trasparenza è finalizzata alla realizzazione di un'amministrazione aperta e al servizio del cittadino.

Le modalità di aggiornamento del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità e il suo coordinamento con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione sono state oggetto anche di due Delibere della Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT poi Autorità Nazionale Anti Corruzione – A.N.AC.),¹⁵ evidenziando la strumentalità e la complementarità del ciclo della performance con la prevenzione della corruzione.

L'Università di Padova ha adottato il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) 2015-2017 comprensivo del Programma Triennale della Trasparenza e dell'Integrità 2015-2017. Il collegamento fra i due Piani citati è assicurato, nell'Ateneo, dall'unicità del documento e dalla circostanza che il Direttore Generale è contemporaneamente Responsabile della trasparenza e Responsabile per la prevenzione della corruzione.

Il Programma triennale della Trasparenza e dell'Integrità è, innanzitutto, uno strumento rivolto ai cittadini e alle imprese, con cui l'Ateneo di Padova rende noti gli impegni in materia di trasparenza.

Nel Programma sono elencati i dati che, ai sensi dell'art.10 del Decreto 33/2013, sono inseriti, o di cui è previsto l'inserimento, all'interno del sito web dell'Università di Padova (www.unipd.it), alla sezione Amministrazione Trasparente.

¹⁴ La stesura del Capitolo 4, "Comunicazione e trasparenza", con particolare riferimento allo stato dell'arte sulle azioni per la trasparenza, è stata curata in collaborazione con l'Area Affari generali - Servizio Trasparenza e prevenzione della corruzione.

¹⁵ Delibera n. 6/2013, "Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013" e Delibera 50 del 04 luglio 2013 "Linee guida per l'aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014/16".

Le modalità tecniche utilizzate per la pubblicazione dei dati si adeguano a quanto stabilito dalle “Linee guida per i siti web della P.A.” disponibili sul sito web del Ministero per la Pubblica Amministrazione e la semplificazione. Nello specifico, le caratteristiche di visibilità e accessibilità previste riguardano:

- (a) trasparenza e contenuti minimi del sito;
- (b) aggiornamento e visibilità dei contenuti: è garantita la tempestività della pubblicazione ove ci fossero delle modificazioni del dato o dell'informazione; per ogni contenuto informativo è chiarita la storia delle revisioni, con il riferimento alla data delle stesse;
- (c) accessibilità e usabilità;
- (d) classificazione e semantica: ogni informazione è contestualizzata, con un riferimento chiaro al tipo di dati contenuti, al periodo cui l'informazione stessa si riferisce.

La pubblicazione del Programma e dei dati, avviene in formato aperto e standard secondo le prescrizioni di legge in materia di trasparenza, delle disposizioni in materia di dati personali, della specifica natura dei settori di attività e dei procedimenti realizzati da parte dell'Università.

La modalità organizzativa con cui l'Università di Padova provvede ad pubblicare i dati è basata sull'invio al servizio di coordinamento di tabelle e dati “statici”, aggiornati secondo una tempistica periodica, nonché sull'utilizzo di banche dati ad accesso diretto mediante link per la consultazione o per il prelievo periodico di informazioni.

E' compito dei Dirigenti dell'Ateneo garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare, mentre il ruolo del Servizio Audit, Trasparenza e Prevenzione della corruzione, riguarda lo studio e l'applicabilità della normativa, la verifica della coerenza tra le prescrizioni legislative ed i dati resi pubblici e la consulenza ai Dirigenti e ai Responsabili dei Servizi dell'Ateneo.

Il Responsabile della Trasparenza svolge stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate oltre ad assicurare la protezione dei dati personali. Si evidenzia che alla corretta attuazione del Programma triennale concorrono, oltre al Responsabile della trasparenza, tutti gli Uffici dell'Amministrazione, sia centrali che periferici e i relativi Dirigenti.

Il monitoraggio e la vigilanza sull'attuazione degli obblighi di trasparenza è svolta anche dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, che funge per le Università da Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V), che rileva anche in ottemperanza alle indicazioni dell'A.N.AC. il puntuale adempimento agli obblighi di pubblicazione e di trasparenza e la qualità delle informazioni pubblicate.

Obiettivi strategici in materia di trasparenza dell'Università degli studi di Padova

Lo Statuto dell'Università di Padova richiama i principi di trasparenza, informazione, accessibilità dei dati e imparzialità contenuti nel Programma per la Trasparenza e l'Integrità.

All'art. 1, nell'ambito dei principi fondamentali, si sostiene che *“l'Università [.....] conforma la propria azione ai principi di autonomia e di responsabilità, assumendo a parametri di riferimento per il suo svolgimento i criteri di semplificazione, di efficienza, di efficacia, di trasparenza e di accessibilità delle informazioni relative all'Ateneo”.*

Sempre all'art. 1 comma 8 si afferma che *“l'Università promuove ogni forma di valutazione interna delle strutture e del personale che le compone, in merito alla qualità della didattica e della ricerca, nonché dei servizi offerti e dell'efficienza dei processi amministrativi. I criteri e i risultati delle valutazioni sono resi pubblici e utilizzati per orientare l'attività e l'investimento delle risorse dell'Ateneo”*.

All'art. 6 si ribadisce che *“l'Università adotta il principio della pubblicità e della trasparenza della propria attività, fatti salvi i limiti derivanti dai diritti individuali al rispetto della persona e alla tutela della riservatezza”*; si sottolinea inoltre che *“la pubblicazione degli atti amministrativi e l'accesso ai documenti sono disciplinati da apposito regolamento in applicazione della normativa vigente”*; si conclude affermando che *“l'Università opera per una diffusione delle informazioni riguardanti la propria attività avvalendosi di tutti gli strumenti di comunicazione”*.

All'art.10, quando si citano le funzioni del Rettore, si afferma che *“.. è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Università, secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito”*. Infine all'art. 66, allorché si descrivono le responsabilità del Direttore Generale e dei Dirigenti, si statuisce che essi *“vigilano sull'assolvimento dei compiti delle unità organiche cui sono preposti, curando la migliore utilizzazione del personale e di ogni mezzo del quale dispongono, secondo criteri di funzionalità, di imparzialità, di trasparenza e di efficacia dell'azione amministrativa.”*

Nelle *“Prime attività e linee di indirizzo del nuovo governo”*, emanate dal Rettore a gennaio 2016, si conferma il principio di trasparenza, affermando che *“Fare un bilancio del lavoro svolto finora, a poco più di tre mesi dall'insediamento della nuova squadra di governo dell'Ateneo, tracciare future linee d'intervento e avviare un confronto trasparente all'interno dell'Ateneo, ma aperto anche alla città e al territorio: questo l'obiettivo del report sui primi mesi di mandato del nuovo Rettore e della sua squadra che presentiamo oggi. Assieme a questa sintesi troverete, sulle pagine web dei singoli prorettori e delle commissioni permanenti integrate nell'attività di governo, un report più dettagliato e completo sulle specifiche azioni portate avanti.”*¹⁶

Le principali novità e le azioni poste in essere durante l'anno 2015

Con l'obiettivo di evidenziare le principali azioni realizzate nel corso del 2015 ma anche di tracciare alcune prospettive per il futuro, si richiamano di seguito i principali ambiti di azione in materia di trasparenza e integrità.

a) Adozione e pubblicazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità

In seguito all'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, il Piano di Prevenzione della Corruzione di Ateneo, comprensivo del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, è pubblicato sul sito web dell'Università degli studi di Padova, nella sezione Amministrazione Trasparente e ne viene data ampia diffusione.

¹⁶ E' possibile consultare il documento in forma integrale al seguente link:
http://www.unipd.it/ilbo/sites/unipd.it/ilbo/files/100giorni_report_web.pdf

b) Circolare riguardante l'Accessibilità delle informazioni pubblicate sul sito web

Con la circolare "Accessibilità dei documenti pubblicati on line" la Direzione Generale sottolinea la necessità di rispettare i vincoli di accessibilità per ogni documento pubblicato sul sito di Ateneo per facilitare la fruizione dei documenti agli utenti portatori di disabilità. Ai sensi degli artt. 6 e 7 del Decreto 33/2013, l'Università di Padova, inoltre, garantisce la qualità delle informazioni pubblicate (documenti pubblicati in formato aperto) nella sezione *Amministrazione trasparente* nel rispetto degli obblighi previsti dalla legge, assicurandone l'integrità, il costante aggiornamento, la completezza, la tempestività, la semplicità di consultazione, la comprensibilità, l'omogeneità, la facile accessibilità, nonché la conformità ai documenti originali in possesso dell'amministrazione, l'indicazione della loro provenienza e la riutilizzabilità.

c) Attività di formazione anticorruzione

Sono stati realizzati, e saranno riproposti anche nel 2016, specifici interventi formativi rivolti a tutto il personale, docente e tecnico-amministrativo, con la principale funzione di contestualizzazione dei profili di rischio legati alle attività svolte in Ateneo, attraverso l'illustrazione dei principali contenuti, degli obblighi e delle sanzioni previsti dalla L. 190/2012, in materia di trasparenza e anticorruzione, anche con riferimento anche al Codice di comportamento dei dipendenti pubblici.

d) Codice di comportamento

Nell'ambito dell'internazionalizzazione dell'Ateneo e per incontrare le esigenze di alcune categorie di collaboratori che ne sono tenuti all'osservanza, il Codice di comportamento dell'"Università" di Padova, è stato tradotto in inglese ed è stato pubblicato nel sito web di Ateneo¹⁷.

e) Stesura della Carta dei servizi e definizione degli standard di qualità

L'art. 32, c.1 del D.Lgs. 33/2013 dispone la pubblicazione della Carta dei servizi e degli standard di qualità nella sezione *Amministrazione trasparente*.

Obiettivo della Carta dei Servizi è quello di dichiarare quali servizi l'Ateneo eroga nonché le modalità e gli standard di qualità, sia qualitativi e quantitativi, che si intendono garantire e rispettare: in un'ottica di trasparenza la Carta dei Servizi vuole rafforzare il rapporto con gli utenti/cittadini in una prospettiva di ascolto e miglioramento continuo.

I principi cui si ispira la Carta dei Servizi sono l'eguaglianza dei diritti degli utenti, l'imparzialità dei soggetti erogatori, la continuità e regolarità dell'erogazione, il diritto di accesso alle informazioni e l'efficienza ed efficacia del servizio fornito.

Nel 2015 alcune Aree dell'Amministrazione centrale¹⁸ hanno redatto la propria carta dei Servizi indicando, per ciascuna attività rivolta ai clienti esterni, gli impegni in termini di accessibilità, trasparenza, efficacia ed efficienza.

¹⁷ L'indirizzo del sito in italiano é il seguente www.unipd.it/universita/statuto-regolamenti/codici-condotta-disciplina mentre quello del sito in inglese é <http://www.unipd.it/en/university/governance>.

L'attività di predisposizione delle Carte dei Servizi dovrà continuare nel 2016 anche per le restanti aree organizzative, al fine di giungere alla predisposizione di un'unica Carta dei Servizi di Ateneo, implementata secondo una prospettiva coordinata, unitaria e integrata, anche secondo quanto indicato nel Portale della Trasparenza (vd. anche sezioni successive).

f) Sezione “Amministrazione Trasparente” all'interno del sito web istituzionale

Nel 2013 è stata creata ed attivata la sezione *Amministrazione Trasparente* nella home page del sito istituzionale dell'Università di Padova e sono stati pubblicati i dati richiesti dalla normativa in materia di Trasparenza¹⁹.

E' stato accolto, inoltre, quanto stabilito dalla recente delibera ANAC n. 144/2014 con la richiesta e successiva pubblicazione dei dati stabiliti dall' art. 14 del Decreto 33/2013 per quanto riguarda il Magnifico Rettore, il Prorettore Vicario, il Consiglio di Amministrazione e il Senato accademico. In seguito all'elezione del Magnifico Rettore ed ai nuovi componenti del Senato accademico, è stato effettuato l'aggiornamento dei dati.

Nella sezione Archivio, inoltre, per i componenti degli organi di governo non più in carica, rimangono pubblicati per i tre anni successivi alla cessazione del mandato, i dati già resi pubblici ad eccezione di quelli concernenti la situazione reddituale e patrimoniale.

Resta sempre rilevante l'impegno per mantenere costantemente aggiornata la sezione verificando gli adempimenti previsti dalla normativa sulla trasparenza di cui al Decreto 33/2013 e succ. modifiche, ma anche con una attenzione agli utenti-cittadini.

g) Customer satisfaction

Le indagini di Customer satisfaction sono strumenti utili per la rilevazione della qualità percepita e della soddisfazione degli utenti: attraverso rilevazioni continuative nel tempo e utilizzando strumenti uniformi, le indagini risultano essere una modalità di ascolto degli utenti e, contemporaneamente, strumenti per la raccolta di informazioni utili per programmare eventuali azioni correttive in una prospettiva di miglioramento continuo.

Nelle indagini di Customer Satisfaction emerge sempre di più la necessità di considerare le differenti modalità attraverso cui gli utenti si interfacciano con l'Ateneo come, ad esempio, la consultazione del sito web, la posta elettronica e gli sportelli di front office. È pertanto necessario considerare la “multicanalità” come variabile che influenza la percezione della soddisfazione, anche al fine di ottenere un quadro complessivo dell'esperienza di fruizione di un servizio.

L'Ateneo di Padova effettua già da diversi anni indagini di Customer Satisfaction nei Servizi più a contatto con gli Studenti, anche nell'ambito del Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA): un resoconto riassuntivo

¹⁸ Area Organizzazione e Personale, Area Ricerca, Relazioni Internazionali, Area Affari Generali, Sistema Bibliotecario di Ateneo.

¹⁹Vd. D.Lgs. 33/2013.

dell'esito ottenuto viene pubblicato nel sito web dell'Università di Padova, alla sezione *Amministrazione trasparente* e alla sezione dello SBA.

Mediante l'adesione al progetto Good Practice, e alle relative indagini di customer satisfaction, parte integrante del progetto stesso, inoltre, l'Ateneo dispone di un quadro sufficientemente completo della soddisfazione dei diversi utenti (docenti, PTA, studenti, dottorandi e assegnisti) con riferimento ai servizi amministrativi e di supporto alla didattica e ricerca. Il progetto prosegue anche per il 2016 e diventerà di particolare interesse un primo utilizzo dei dati per valutare la qualità dei servizi erogati dalle diverse strutture di Ateneo, per il miglioramento delle prestazioni.

h) Strumenti e tecniche di rilevazione dell'utilizzo dei dati da parte degli utenti della sezione "Amministrazione trasparente"

E' operativo un sistema di rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione *Amministrazione trasparente* i cui risultati vengono pubblicati e aggiornati annualmente.

Al fine di ottenere informazioni circa la facilità di fruizione della sezione *Amministrazione trasparente* e dei suoi contenuti sono presenti in ciascuna pagina web della sezione stessa strumenti di valutazione continua della qualità. E' altresì offerta la possibilità all'utente di riportare commenti, proposte di miglioramento e segnalazioni. Il monitoraggio continuo dello strumento consente di valutare eventuali azioni correttive e garantire un migliore utilizzo della sezione. L'esito di tali valutazioni è pubblicato annualmente.

i) Portale della trasparenza

Il Progetto "Portale della Trasparenza", previsto dal Decreto 150/2009 ha la finalità di rendere accessibili e conoscibili le attività delle pubbliche amministrazioni, consentendo, a regime, di avere informazioni su:

- Obiettivi strategici, indicatori e target delle amministrazioni pubbliche
- Qualità dei servizi pubblici
- Programmi triennali per la Trasparenza
- Le valutazioni degli OIV e della ANAC

Le informazioni e i documenti inseriti da ogni amministrazione, forniscono un quadro da cui sarà possibile desumere le modalità di impiego delle risorse pubbliche e i risultati delle attività per cui le risorse vengono utilizzate. Tramite questo progetto si realizza un sistema per la gestione delle "banche dati della trasparenza", accessibile all'indirizzo <https://banchedati.portaletrasparenza.it/user/login>.

In ottica di semplificazione, l'ANVUR sin dall'acquisizione delle nuove competenze in materia di valutazione della performance ha aperto alle università il Portale della Trasparenza per il caricamento della documentazione, stipulando un protocollo d'intesa con l'ANAC e il CNR. In relazione al riordino della disciplina in materia di valutazione della performance che interessa l'intera pubblica amministrazione italiana, è obiettivo dell'ANVUR, per il 2016, proporre e concordare le opportune modifiche al portale per adattare l'interfaccia del Portale stesso alle esigenze del comparto universitario ovvero a predisporre uno spazio adeguato all'interno del proprio sito istituzionale per il caricamento del Piano Integrato 2016. proprio sito istituzionale per il caricamento del Piano Integrato 2016.

L'Università degli Studi di Padova ha attivato il proprio portale della trasparenza e sono in corso di costante aggiornamento i suoi contenuti.

l) Elenco banche dati

Nel 2015 è stato pubblicato l'elenco delle banche dati utilizzate dall'Ateneo, come richiesto dalla normativa (art. 52, c. 1 del D.Lgs. 82/2005 e successive indicazioni, per la pubblicazione nella sezione *Amministrazione trasparente* alla voce *Altri contenuti*).

m) Società e partecipazioni societarie dell'Ateneo

In adempimento all'art. 1 comma 611 della L. 190/2014 (legge di stabilità 2015), a marzo 2015 l'Ateneo ha inviato alla Corte dei Conti la relazione sulle Società e partecipazioni societarie dell'Università di Padova pubblicandola poi nella sezione *Amministrazione trasparente* del sito web di Ateneo. Nel corso del 2015 sono stati inoltre aggiornati gli elenchi relativi alle società, spin off e consorzi partecipati dall'Università di Padova.

n) Rotazione degli incarichi del personale dell'Università degli studi di Padova²⁰

Il Consiglio di Amministrazione con delibera n. 615 del 21 dicembre 2015 ha approvato l'adozione da parte dell'Università degli Studi di Padova delle "Linee strategiche in materia di riorganizzazione amministrativa" che comprende la rotazione degli incarichi per il personale tecnico-amministrativo e Dirigenti, con i seguenti obiettivi:

- a) apprendimento, condivisione delle conoscenze, incremento delle competenze;
- b) perfezionamento delle proprie capacità (sapere, saper fare, saper essere) e aumento delle possibilità di progressioni di carriera.
- c) assolvimento degli obblighi di legge in tema di anticorruzione²¹.

La rotazione si potrà articolare in "rotazione breve", limitata ad un periodo determinato, e in "rotazione di lungo periodo", senza un limite di tempo predeterminato. Essa dovrà tener conto della categoria di appartenenza (EP,D,C e B) ed eventualmente, della formazione scolastica (laurea, specializzazioni, master, dottorato e iscrizione ad albi professionali) e professionale posseduta nonché di eventuali profili specialistici. Fermo restando quanto previsto dal CCNL si auspica che la partecipazione alla rotazione da parte del personale tecnico amministrativo sia titolo valutabile nelle progressioni economiche orizzontali e nei concorsi pubblici. Inoltre, ciascun responsabile tecnico-amministrativo di unità organizzativa potrà essere valutato,

²⁰ Il presente paragrafo riporta una sintesi dei contenuti dell'Allegato 1 al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, "Rotazione del Personale. Tratto dalle "Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa"-dicembre 2015".

²¹ Si veda la L. 190/2012, "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", con particolare riferimento al personale che ricopre ruoli di responsabilità in aree a rischio corruzione: Dirigenti, capiservizio e personale che ricopre una posizione cui è assegnata una "Rilevante" modalità di Rischio.

nell'ambito del proprio operato, anche in funzione dello sviluppo delle competenze dei propri collaboratori realizzato favorendo la rotazione degli stessi.

La rotazione dovrà diventare una modalità – cardine per l'organizzazione del personale (ad esempio, diventando obbligatoria per i Dirigenti dopo 5 anni di permanenza in ruolo), e dovrà essere condizione imprescindibile per le selezioni per progressioni di carriera, che dovranno essere attivate a livello di Ateneo almeno per i profili D ed EP. La rotazione di breve periodo avrà prevalentemente carattere volontario e si avvarrà di un sistema di scambio di personale gestito tramite procedura di *job posting*.

Il sistema di rotazione nel suo complesso dovrà essere monitorato e rendicontato annualmente dal Dirigente dell'Area Organizzazione e Personale, che dovrà inviare alla Direzione Generale uno specifico report consuntivo destinato a Prorettore Vicario e al Prorettore all'Organizzazione e ai Processi Gestionali.

In merito alle attività di pubblicazione previste per il 2016, nella tabella sottoriportata sono indicate alcune sintetiche informazioni programmatiche, desunte dal PTPC.

Tabella 24 - Piano di aggiornamento dei contenuti per la sezione "Amministrazione Trasparente", anno 2016
<http://www.unipd.it/trasparenza>

Ambito di consultazione per il cittadino	Contenuti	Tempi di attuazione programmati	Struttura di riferimento.²²
"Performance"	Ammontare complessivo dei premi	Giugno 2016	Area Organizzazione e Personale
"Performance"	Dati relativi ai premi	Giugno 2016	Area Organizzazione e Personale
"Enti controllati"	Rappresentazione grafica	Giugno 2016	Area Affari generali Area, ricerca e trasferimento tecnologico
"Attività e Procedimenti"	Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati	Dicembre 2016	Direzione Generale
"Controlli sulle imprese"	Controlli sulle imprese	Dicembre 2016	Direzione Generale Area Affari generali Area ricerca e trasferimento tecnologico Area Didattica e servizi agli studenti Area Edilizia, Patrimonio Immobiliare e Acquisti Area Finanza, programmazione e controllo Area Organizzazione e Personale
"Controllo e rilievi sull'amministrazione"	Controlli e rilievi sull'Amministrazione	Giugno 2016	Direzione Generale
"Servizi erogati"	Tempi medi di erogazione dei servizi	Giugno 2016	Direzione Generale

Nota: La presente tabella non include l'elenco dei documenti per i quali sono previsti aggiornamenti periodici a cadenza regolare o la cui pubblicazione non è applicabile alle Università. Per i dati completi consultare il *Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione* reperibile al link <http://www.unipd.it/programma-trasparenza-lintegrita-0>

Fonte: Elaborazione Servizio Programmazione e Controllo di Gestione su dati Area Affari Generali – Servizio Trasparenza

²² La denominazione delle Aree dirigenziali è precedente al progetto di riorganizzazione di cui al Decreto del Direttore Generale n. 562/2016.



Palazzo Cavalli, sala delle palme - Museo di Geologia e Paleontologia <http://www.unipd.it/archivio-immagini>

4.2 I piani di comunicazione aggiuntivi

La strategia comunicativa dell'Ateneo, intesa come strategia integrata comunicazione-immagine, riveste un ruolo importante per l'attuale governance, come peraltro richiesto da ANVUR nel documento sulle Linee Guida che specifica come gli Atenei debbano informare, "mediante piani di comunicazione aggiuntivi, le parti interessate sui risultati conseguiti dall'Ateneo, con documenti come il Bilancio sociale o informativi sulle politiche della qualità".

Da questo punto di vista, in particolare, l'Ateneo, tra gli obiettivi del 2016, ha in programma l'attuazione di un piano di comunicazione interna ed esterna per l'incremento della trasparenza dell'azione amministrativa nei confronti di clienti esterni e interni, con conseguente riorganizzazione dell'apposita sezione web nel sito di Ateneo *Amministrazione Trasparente*. Si tratta quindi di valutare iniziative volte a sviluppare un piano di comunicazione a valenza interna, che possa avere riflessi esterni, elaborando e rendendo pubblici piani e strategie, soprattutto attraverso canali multimediali, cercando di puntare alla massima trasparenza e accessibilità degli atti che riguardano le principali iniziative, attività e servizi dell'Ateneo.

Un primo passo compiuto in questo senso è stata la piattaforma telematica Moodle, messa a disposizione del personale e dei componenti del Consiglio degli Studenti, che permette di consultare

tutte le delibere degli Organi Collegiali (con i relativi allegati) e con la possibilità di reperire anche tutte le delibere.

Con lo sviluppo di internet si è affermato il valore delle relazioni pubbliche sia nella fase di diffusione dei messaggi che nella fase di ascolto, per questo si parla di comunicazione interattiva. Infatti tramite il web l'Ateneo può oggi avviare, mantenere e consolidare una relazione diretta con tutti i principali interlocutori, favorendo la creazione di un ambiente comunicativo accessibile a tutti con la possibilità teorica di poter dialogare con tutti gli stakeholders, attuali e potenziali.

Per focalizzare l'attenzione sotto questi aspetti e per dare un nuovo impulso comunicativo all'Ateneo il Rettore si è fatto promotore della creazione di una apposita commissione permanente integrata nell'attività di governo, che segue l'immagine dell'Ateneo, i ranking e in generale le strategie di comunicazione.

Il cambiamento rettorale quindi ha portato con sé l'esigenza di fare il punto sulle strategie comunicative in particolare per quanto riguarda novità, iniziative e progetti da valorizzare. È stata svolta un'analisi approfondita dell'uso dei media di Ateneo, a partire dal web che conta ad oggi oltre 37.000 visitatori quotidiani, oltre 55.000 elementi di contenuto on-line e un totale di 44 milioni di pagine visitate ogni anno da ogni paese del mondo collegato alla rete internet. Analogamente è stata svolta un'analisi dei media di Ateneo (Radio bue, Il Bo, Vivipadova) e sono in via di sviluppo nuove strategie che integreranno in modo sinergico le attività di promozione e comunicazione sul web, il marketing, il networking sui social media di Ateneo (Facebook, Twitter, LinkedIn), i magazine e il merchandising.

Nel corso del 2015 si è quindi proceduto a definire una strategia integrata per la comunicazione e l'immagine dell'Ateneo. Si è dato luogo allo sviluppo di gruppi di lavoro sulle varie tematiche e si è giunti a definire le azioni già completate e quelle da sviluppare.

In particolare si è analizzato il sito web, valutando come crescano gli accessi da mobile, quali sono le preferenze dell'utenza e le problematiche di accessibilità e usabilità. Quello che quindi è emerso è la necessità di definire un piano triennale per lo sviluppo del web secondo tre fasi:

- 1) *Fase iniziale di restyling del sito web*
- 2) *Fase della riorganizzazione dell'architettura informazionale e dei sistemi di navigazione*
- 3) *Fase di riprogettazione complessiva del sistema di content management al fine di una maggiore semplicità di manutenzione e aggiornamento dei contenuti sul sito web*

Si è inoltre analizzato approfonditamente l'uso e l'impatto delle reti sociali ufficiali di Ateneo e di quelle inerenti l'Università di Padova ma non ufficiali, cercando di identificare una strategia per lo sviluppo dei social network, sia come modalità innovativa di interazione con gli utenti, sia come veicolo di diffusione delle informazioni.

Per quanto riguarda la comunicazione scientifica si è fatta un'analisi delle strategie e dell'impatto delle azioni dell'Ateneo e il piano prevede la pianificazione di format per la divulgazione scientifica, eventi e iniziative di diffusione dei risultati delle ricerche scientifiche.

E' inoltre in fase di studio un modello di report sociale in grado di rappresentare le molteplici espressioni del valore generato dall'Ateneo e di veicolarlo in maniera appropriata agli stakeholder interni ed esterni ricorrendo anche a nuove forme di comunicazione per aumentare l'efficacia dei messaggi trasmessi. Il report sociale sarà quindi lo strumento per promuovere un dialogo con gli interlocutori interni/esterni e per potenziare i rapporti con le associazioni di categoria e con la società nel suo complesso.

Allo scopo di creare una "rete di persone" è stata istituita nel 2015 l'Associazione Alumni, una comunità costituita da laureati, diplomati e specializzati all'Università di Padova che possono sviluppare attività e servizi di interesse per tutti gli associati. Per il 2016 è previsto lo sviluppo di una piattaforma tecnologica (Portale) Alumni, la dotazione di una long-life mail con l'obiettivo di costruire e diffondere la cultura dell'essere Alumni.



<http://www.unipd.it/>

<https://www.facebook.com/universitapadova/>

<https://www.youtube.com/user/UniPadova>

<https://twitter.com/UniPadova>

5.

5. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi

5.1 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance individuale: stato dell'arte

L'attuale Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – approvato dall'Ateneo nel 2011, agli esordi della gestione del ciclo della performance - applicato ora a tutto il personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo (Amministrazione Centrale e Strutture) si basa sul modello Balanced Score Card ed è teso ad una maggiore responsabilizzazione degli attori dell'Ateneo coinvolti nel ciclo della performance.

La metodologia BSC (Fig. 3) prevede, in sintesi, l'applicazione di quanto segue:

- 1) la pianificazione degli obiettivi a diversi livelli, a partire dalla visione e dalla strategia dell'Ateneo, secondo le quattro prospettive integrate: finanziaria, degli stakeholders, dei processi, dell'innovazione;

Figura 3 - Prospettive della BSC



- 2) la definizione di una scheda nella quale sono specificati: obiettivi, indicatori, risultati attesi e comportamenti organizzativi;
- 3) uno sviluppo delle schede di tipo top down al fine di garantire la coerenza verticale e orizzontale degli obiettivi secondo una logica "a cascata";
- 4) una scheda articolata in 3 sezioni, a ciascuna delle quali è attribuito un diverso peso (differenziato a seconda delle posizioni e dei ruoli ricoperti):
 - Sezione 1: contributo dato al raggiungimento degli obiettivi di ciascuna Area Dirigenziale/Struttura o Unità organizzativa di riferimento (secondo la logica "a cascata");

- Sezione 2: obiettivi individuali (anch'essi ponderati all'interno della sezione, in relazione alla loro importanza);
 - Sezione 3: comportamenti organizzativi;
- 5) l'associazione ad ogni obiettivo, in fase di pianificazione, di un indicatore di performance di tipo qualitativo²³ o quantitativo, di una prospettiva BSC di riferimento e l'indicazione di una ponderazione, in base all'importanza. Per quanto riguarda la definizione dei livelli di performance, per ogni obiettivo sono individuati valori di soglia, target, eccellenza;

In particolare, l'approccio "a cascata" dei risultati individuali prevede che la sezione 1 della scheda del Direttore Generale sia legata al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo, mentre per i Dirigenti, i Capi Servizio, il personale di categoria EP e con indennità di responsabilità, ed il restante personale la sezione 1 è determinata dal raggiungimento dei risultati dei rispettivi responsabili.

Tale approccio, applicato anche alle Strutture, prevede che ogni persona possa fornire il proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi del proprio responsabile/struttura e possa beneficiare, in fase di valutazione, dei risultati della performance del responsabile o della struttura secondo un collegamento virtuoso.

Tuttavia, la complessità del sistema e la molteplicità degli attori hanno determinato sino ad ora un prolungamento delle tempistiche ed una gestione piuttosto complessa e articolata, fattori non sempre compatibili con le finalità proprie della gestione del ciclo della performance.

Il sistema necessita, dunque, di semplificazione e miglioramenti funzionali al raggiungimento di una gestione più efficace e tempestiva della performance, sia con riferimento alla tempistica per la misurazione e la valutazione finale ai diversi livelli, sia per quanto attiene al collegamento fra il ciclo di gestione della performance e il ciclo di programmazione economico-finanziaria, senza trascurare il raccordo con il sistema incentivante per tutto il personale tecnico-amministrativo²⁴. Al fine di raggiungere tali miglioramenti programmati è in atto una revisione del processo di gestione del ciclo della performance da parte della Direzione Generale per semplificare il processo stesso, al fine di rendere il modello più snello ed efficace (vd. oltre sezione 5.3 - Le linee programmatiche per l'evoluzione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance individuale a partire dal ciclo 2016).

Attualmente, per la pianificazione degli obiettivi e per la misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti, a cura del Direttore Generale, la metodologia BSC prevede una valutazione delle prestazioni in cui:

- il 20% del risultato dirigenziale dipende dall'esito conseguito dal Direttore Generale, al fine di rafforzare il coinvolgimento e l'integrazione della squadra dirigenziale;

²³ Per quanto riguarda gli indicatori di tipo qualitativo, la scala utilizzata va da 1 a 5: 1 = risultati al di sotto delle attese, 2 = vicini alle attese, 3 = in linea con le attese, 4 = al di sopra delle attese, 5 = di eccellenza.

²⁴ Per il personale dirigente si veda la Delibera del Cda del 16/03/2015 relativa alla definizione dei "Criteri per l'erogazione della retribuzione di risultato al personale Dirigente di II fascia".

- il 60% è connesso agli obiettivi individuali del Dirigente;
- il 20% del risultato dipende dai comportamenti organizzativi del Dirigente stesso.

Differentemente, per il personale tecnico e amministrativo di categoria EP e di categoria B, C e D con indennità di responsabilità, il Sistema di valutazione delle prestazioni prevede che:

- il 20% del risultato dipenda dall'esito conseguito dal Dirigente/Capo Servizio di riferimento, al fine di rafforzare il coinvolgimento e l'integrazione della squadra; nel caso del personale di categoria EP e con indennità di responsabilità assegnato a Strutture esterne tale percentuale di risultato fa riferimento ai risultati di struttura conseguiti dai Dipartimenti/Centri definiti dall'Ateneo;
- il 50% sia connesso al raggiungimento di obiettivi individuali;
- il 30% del risultato dipenda dai comportamenti organizzativi (differenti per il personale di categoria EP e con indennità di responsabilità rispetto ai Capi Servizio, a motivo del diverso ruolo ricoperto).

Infine, per il rimanente personale (categoria B-C-D, non beneficiario di indennità di responsabilità), la valutazione risulta così articolata:

- il 20% del risultato dipende dall'esito conseguito dal Dirigente/Capo Servizio di riferimento dell'Amministrazione Centrale, al fine di rafforzare il coinvolgimento e l'integrazione della squadra organizzativa; nel caso del personale assegnato a strutture esterne tale percentuale fa riferimento ai risultati del personale apicale delle stesse (che risponde direttamente al Direttore di Dipartimento/Centro);
- il 30% è connesso al raggiungimento di obiettivi individuali;
- il 50% del risultato dipende dai comportamenti organizzativi

Il sistema prevede la verifica in itinere dell'andamento delle prestazioni rispetto agli obiettivi assegnati, ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs. 150/2009, mediante azioni di monitoraggio, per attuare eventuali modifiche e/o integrazioni di obiettivi, indicatori e/o livelli di performance assegnati, solo se motivate da eventi straordinari non precedentemente prevedibili. Il monitoraggio non è solo formale, ma diventa una fase molto importante perché consente alla Direzione Generale dell'Ateneo, ai Dirigenti e alle strutture di approfondire e verificare il proprio operato, di cogliere i cambiamenti che hanno un impatto sull'amministrazione e di effettuare, nei casi necessari, le opportune revisioni e rimodulazioni.

5.2 Valutazione e incentivazione PTA

Alla data di stesura della Relazione sulla performance 2014²⁵, risultavano valutate 2170 persone su 2187 persone coinvolte nel processo, con una percentuale di copertura della valutazione che supera il 99%.

Si riportano di seguito i dati relativi alla distribuzione delle schede di valutazione delle prestazioni 2014 nelle fasce di valutazione (o intervalli di punteggio) per l'anno 2014.

²⁵ Relazione sulla Performance 2014, disponibile al link <http://www.unipd.it/performance>

Si precisa che i dati riportati nella seguente tabella sono relativi al numero di schede e non al numero di persone coinvolte nel processo di valutazione. Per alcuni dipendenti possono, infatti, essere state pianificate e quindi valutate due o più schede perché relative, per esempio, ad incarichi ad interim o a seguito di assegnazioni in strutture diverse.

Tabella 25 – Schede di valutazione delle prestazioni 2014 valutate al 22 settembre 2015

Anno 2014	AC						CAB				CSIA				STRUTTURE***				Totale complessivo	%
Fascia o intervallo di punteggio	DG/DIR*	%	EP/RE**	%	PTA	%	EP/RE	%	PTA	%	EP/RE	%	PTA	%	EP/RE	%	PTA	%		
0-299	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
300-499	0	0,0%	0	0,0%	2	0,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0%	0	0,0%	2	0,8%	11	0,9%	15	0,7%
500-699	2	20,0%	3	3,3%	16	3,9%	0	0,0%	1	0,6%	0	0%	1	2,5%	2	0,8%	70	5,9%	95	4,3%
700-1000	8	80,0%	89	96,7%	379	93,6%	31	100,0%	168	99,4%	13	100%	39	95,1%	250	98,4%	1105	92,5%	2082	94,2%
NV	0	0,0%	0	0,0%	8	2,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0%	1	2,5%	0	0,0%	9	0,7%	18	0,8%
Totale complessivo	10	100,0%	92	100,0%	405	100,0%	31	100,0%	169	100,0%	13	100%	41	100,0%	254	100,0%	1195	100,0%	2210	100,0%

* Il dato include il Direttore Generale

**Il dato include le schede generate a seguito di interim Dirigenti o Capi Servizio

***Il dato include schede del personale con incarichi congiunti o equiparato Dirigenza SSN

Fonte – Servizio Valorizzazione del Personale

5.2.1 Il sistema di incentivazione del personale dirigenziale

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

L'Ateneo di Padova, tuttavia, non si è ancora dotato di un Contratto Collettivo Integrativo Dirigenti in cui si definisca un modello per la determinazione della retribuzione di risultato.

In attesa di definire la materia sul piano negoziale, a Marzo 2015 il Consiglio di Amministrazione è stato chiamato a decidere in merito all'erogazione della retribuzione di risultato riservata ai Dirigenti in base alla normativa vigente, con particolare riferimento al D.Lgs. 150/2009, al D.L. 95/2012, convertito con modificazioni dalla L. 35/2012, e al CCNL per il Personale dell'Area VII Dirigenza delle Università e degli Enti di Sperimentazione e di Ricerca per il biennio 2008-2009.

Per procedere alla corretta applicazione del dettato normativo e ravvisata l'opportunità di determinare, per il personale dirigente, la retribuzione di risultato per gli anni 2013 e 2014 sulla base della valutazione delle prestazioni, il Consiglio di Amministrazione ha approvato, dunque, l'applicazione di uno schema distributivo costruito in osservanza dei limiti minimi stabiliti dal CCNL e di quelli massimi previsti dall'art. 45 del D.Lgs. 150/2009, nonché articolato in base alle possibili classificazioni di risultato secondo la metodologia BSC.

Il minimo erogabile per le annualità 2013 e 2014 è stato quindi fissato al 20% della retribuzione di posizione individuale, mentre il massimo erogabile è stato stabilito al 60% della retribuzione di posizione individuale (corrispondente al 30% della retribuzione annua lorda teoricamente erogabile, ottenuta sommando stipendio tabellare, indennità integrativa speciale, retribuzione di posizione massima erogabile come da CCNL vigente); tra i due limiti, sono stati definite 5 fasce di merito, così distribuite:

Fascia di merito	Valutazione BSC	Retribuzione di risultato *
5	0 - 300	20% della retribuzione di posizione
4	301 - 500	Da 20% a 30% della retribuzione di posizione
3	501 - 700	Da 30% a 48% della retribuzione di posizione
2	701 - 900	Da 48% a 57% della retribuzione di posizione
1	901 -1000	Da 57% a 60% della retribuzione di posizione

In aggiunta ai criteri sopradescritti, la medesima delibera recepisce l'art. 26 comma 3 del CCNL, autorizzando il Direttore Generale ad individuare, ogni anno, fra il personale dirigente collocato nelle fasce di merito n. 1 e n. 2, un numero di Dirigenti non superiore al 30% dei Dirigenti in servizio nell'anno di riferimento, a cui assegnare una retribuzione di risultato aggiuntiva rispetto a quella risultante dalla tabella, fino ad un massimo di un ulteriore 20% della retribuzione di posizione, oltre che in base al grado di raggiungimento degli obiettivi, anche in relazione ad esiti eccellenti o comunque molto positivi nella valutazione delle competenze organizzative e delle capacità direzionali dimostrati.

La delibera risponde quindi alle raccomandazioni già espresse dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, che negli anni precedenti aveva auspicato l'adozione di un meccanismo di collegamento esplicito fra la valutazione delle prestazioni individuali e l'erogazione del trattamento stipendiale incentivante (premierità).

5.2.2 Il sistema di incentivazione del personale tecnico-amministrativo

L'attuale sistema di incentivazione collegato ai risultati di performance per il personale tecnico-amministrativo poggia essenzialmente su una serie di istituti regolati mediante la contrattazione integrativa decentrata. In particolare, per l'anno 2015 sono stati siglati due accordi:

- l'Accordo 2/2015, mediante il quale è stata disciplinata la ripartizione del c.d. "Fondo comune" per l'anno 2015, così come definito dall'art. 4 del C.C.N.L. del 16 Ottobre 2008; è stato concordato che una parte di tale Fondo (il 27,5%) fosse distribuito al personale sulla base della valutazione individuale, avendo come riferimento le schede di valutazione relative all'anno 2014 e stabilendo che il personale con punteggio di valutazione pari o superiore a 700 millesimi riceva un importo maggiorato del 20% rispetto al personale valutato con punteggio inferiore a 700 millesimi.

- l'Accordo 3/2015, che, nel regolare la ripartizione del Fondo accessorio per il 2015, si sofferma specificamente sull'istituto dell'Indennità Mensile Accessoria per categoria di inquadramento (definita, ai sensi del vigente C.C.N.L., come indennità finalizzata alla promozione del miglioramento dei livelli di efficienza ed efficacia) e sulla regolamentazione dell'IPO, o Incentivazione Performance Organizzativa, che viene erogata al personale su base premiale collettiva: per l'anno 2015, la stessa viene corrisposta a tutto il personale tecnico-amministrativo, in caso di raggiungimento di risultati positivi da parte dell'Ateneo, quali la classificazione dell'Università di Padova nei primi tre posti della classifica CENSIS 2015/2016 Mega Atenei e il conseguimento di un punteggio almeno pari alla media del triennio precedente.

Per il personale EP o con indennità di responsabilità, attualmente il salario accessorio legato ai risultati di performance (indennità di risultato e quota parte di indennità di responsabilità legata ai risultati) viene erogato riconducendo l'attuale sistema (BSC) all'iter procedurale relativo all'erogazione dell'incentivazione già comunicato al personale dell'Ateneo a maggio 2009 e relativo al modello "ante 2010", in quanto iter già reso noto anche in sede di contrattazione decentrata.

Per quanto riguarda le posizioni organizzative dell'Ateneo, è attualmente in fase di revisione (e relativa razionalizzazione) un nuovo modello per l'attribuzione degli incarichi e delle responsabilità che dovrà necessariamente tener conto di quanto specificato dal D.Lgs. 150/2009 art. 25 comma 2 per cui l'amministrazione nell'assegnazione degli incarichi deve tener conto della *"professionalità sviluppata e attestata dal sistema di misurazione e valutazione"* che quindi *"costituisce criterio per l'assegnazione di incarichi e responsabilità secondo criteri oggettivi e pubblici"*.

La presentazione del nuovo modello è prevista per la prima metà del 2016: nello spirito dell'accordo trova luogo un'evoluzione del sistema con esplicito riferimento all'abolizione delle proroghe automatiche degli incarichi.

5.3 Le linee programmatiche per l'evoluzione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance individuale

Nell'ambito delle linee di intervento contenute nelle citate Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa vi è il ridisegno del ciclo della performance. Di seguito sono presentati i principi ispiratori posti a fondamento:

- a) La misurazione della performance organizzativa e individuale è orientata a supportare meccanismi di apprendimento;
- b) Gli obiettivi organizzativi ed individuali devono essere riconducibili in modo diretto o indiretto alle finalità istituzionali dell'Ateneo e non essere di puro adempimento;
- c) La determinazione degli obiettivi rappresenta un meccanismo di coordinamento ex ante delle attività organizzative ed individuali;
- d) Gli obiettivi organizzativi ed individuali devono essere fra loro coerenti;
- e) Il ciclo della performance deve alimentare un flusso di informazioni tempestivo e selettivo orientato ai soggetti con potere decisionale.

Nella consapevolezza che la gestione del ciclo della performance è un processo "trasversale", è stata individuata una posizione di responsabilità organizzativa di processo, con l'obiettivo di coordinare le attività di tutti i soggetti coinvolti, dettare i tempi di ciascuna fase, monitorare i flussi informativi e le attività, garantire che il processo sia semplificato ed efficace.

Elementi qualificanti del ridisegno del ciclo della performance sono la ricerca e la realizzazione di integrazione e coerenza fra i diversi livelli di obiettivi (strategici, organizzativi e individuali) e fra questi

e la programmazione economico-finanziaria che vede nella predisposizione dei budget di Ateneo e delle Strutture uno dei momenti cardine del processo.

Conseguentemente, dopo alcuni anni di esperienza e considerando, inoltre, i risultati dell'Indagine sul personale dipendente ²⁶, con particolare riferimento ai risultati sul grado di condivisione del Sistema di Misurazione e Valutazione, è prevista per il 2016 la redazione del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Verrà riesaminato l'intero processo di assegnazione degli obiettivi e di valutazione dei risultati, ma anche alcune modalità applicative della misurazione e valutazione individuale, come ad esempio il *cascading* dei risultati ed il riesame dei comportamenti organizzativi attribuibili alle varie tipologie di personale. Verrà, inoltre, definito, per tutto il PTA, un nuovo modello di incentivazione coerente con il nuovo Sistema di Valutazione approvato

Una particolare attenzione sarà riservata all'analisi e alla definizione degli obiettivi individuali per garantire coesione e uniformità applicativa per il personale afferente alle strutture dell'Ateneo (Servizi dell'Amministrazione Centrale, Dipartimenti e Centri). Per il perseguimento di questo scopo e per rendere fluido il processo relativo alla performance individuale, si procederà all'istituzione di un "Catalogo degli obiettivi e degli indicatori", anche sulla base del patrimonio informativo acquisito negli ultimi anni di gestione del ciclo della performance in Ateneo.

Il processo di revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance sarà, dunque, coordinato dal *Referente unico per il Ciclo della Performance* con l'obiettivo di dare applicazione ad una gestione integrata della performance a partire dal ciclo 2017.

²⁶ Indagine sul personale dipendente Anno 2014 - art. 14 comma 5, D.lgs. 150/2009 - Livello di benessere organizzativo, grado di condivisione del sistema di valutazione e valutazione del superiore gerarchico. I risultati sono disponibili al link <http://www.unipd.it/performance>.

ALLEGATO 1 al Piano Integrato della performance 2016 – 2018

MAPPATURA DEI RISCHI DI CORRUZIONE DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA – ANNO 2015 Sintesi tratta dal Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016-2018

La mappatura dei rischi di corruzione dell'Università degli Studi di Padova, costituisce l'allegato n. 2 al Piano triennale di prevenzione della corruzione dell'Ateneo 2016-2018 approvato dal Consiglio di Amministrazione del 25 gennaio 2016 e pubblicato al seguente indirizzo <http://www.unipd.it/altri-contenuti> alla voce Corruzione nella sezione Amministrazione Trasparente nel sito web di Ateneo.

Nel presente documento sono riportati in forma sintetica i risultati dell'analisi del rischio corruzione sopra citata.

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione è comprensivo del Programma triennale della trasparenza ed integrità 2016-2018. La trasparenza, strettamente connessa all'anticorruzione, costituisce uno strumento essenziale che concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla Nazione.

Elenco delle analisi di processo sintetizzate nel presente allegato

Processo	Area di rischio	Pag
Conferimento incarichi di collaborazione	Acquisizione e progressione del personale	2
Procedura concorsuale per assunzioni a tempo indeterminato	Acquisizione e progressione del personale	3
Acquisizione di beni e servizi	Contratti pubblici	4
Affidamenti diretti	Contratti pubblici	5
Revoca del bando	Contratti pubblici	6
Redazione del cronoprogramma	Contratti pubblici	7
Deliberazione a contrarre	Contratti pubblici	8
Affidamento di lavori	Contratti pubblici	9
Gestione del patrimonio	Contratti pubblici	10
Procedura negoziata per l'affidamento di lavori, servizi e forniture	Contratti pubblici	11
Subappalto	Contratti pubblici	12
Varianti in corso di esecuzione del contratto	Contratti pubblici	13
Congedi ai sensi della legge 104/1992	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e immediato per il destinatario	14
Attività ed incarichi extra-istituzionali	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e immediato per il destinatario	14
Assegnazione Borse di studio regionali	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e immediato per il destinatario	15

I Servizi responsabili dei singoli sottoprocessi sono indicati nella colonna UOR in forma di acronimo.

Servizio	Acronimo
Servizio Acquisti	SA
Servizio Amministrazione del personale	SAP
Servizio Controllo di gestione	SCG
Servizio Gare e appalti	SGA
Servizio Manutenzione	SM
Servizio Processi amministrativi di area tecnica	SPAT
Servizio Trasparenza e prevenzione della corruzione	STPC
Servizio Ambiente e progettazione per la sicurezza	SAPS
Servizio Carriere personale tecnico amministrativo	SCPTA
Servizio Diritto allo studio e tutorato	SDST
Servizio Logistica	SL
Servizio Organizzazione	SO
Servizio Progettazione e sviluppo edilizio	SPSE

Area di rischio: Acquisizione e progressione del personale							
Processo: CONFERIMENTO DI INCARICHI DI COLLABORAZIONE							
Sottoprocesso	Fattori di rischio	UOR	P	I	C	Modalità	Ranking
Individuazione del fabbisogno di collaborazioni	-Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;- Approssimative analisi del fabbisogno;- Assunzione di personale la cui qualificazione non risponde alle reali necessità dell'Ateneo	-	1	1	1	Trascurabile	119
Autorizzazione del direttore generale ad attivare i contratti di collaborazione	Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;- L'insufficiente competenza specialistica amministrativa rivela un profilo di debolezza dell'Ateneo;- Elusione dei criteri fissati dagli organi di governo dell'Ateneo;- Mancanza di chiarezza della motivazione;	SO	1	2	1	Trascurabile	117
Procedura comparativa	-Assunzione di personale la cui qualificazione non risponde alle reali necessità della struttura richiedente ai fini del progetto da realizzare;- Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;- L'insufficiente competenza specialistica amministrativa rivela un profilo di debolezza dell'Ateneo su cui le condotte corruttive possono fare leva;- La discrezionalità nella stesura dei bandi di selezione può lasciare spazio a patti corruttivi;- Mancanza di normative operative di dettaglio favoriscono comportamenti disomogenei con un sistema di controlli al di fuori di un disegno organico;- Elusione delle norme in materia di compatibilità o di conflitto di interesse;	SCPTA	3	2	2	Medio bassa	44
Contratto, pubblicità e trasparenza	-Mancata pubblicazione comporta la responsabilità in capo al Dirigente che ha stipulato il contratto;- accentramento di responsabilità nello stesso Servizio o su poche persone; - L'insufficiente chiarezza e la disorganizzazione nell'esecuzione del contratto crea condizioni per potenziali collusioni e frodi; -Mancata certezza di pagare il dovuto alla scadenza non garantendo la salvaguardia dei fondi dell'Università	SCPTA	3	2	2	Medio bassa	44
MISURE DA IMPLEMENTARE	Rivalutazione delle responsabilità di processo data la frammentarietà dello stesso.						
INDICATORI DI RISULTATO	Redazione di un documento di analisi del sottoprocesso Individuazione del fabbisogno di collaborazioni						

Area di rischio: Acquisizione e progressione del personale							
Processo: PROCEDURA CONCORSUALE PER ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO		UOR	P	I	C	Modalità	Ranking
Sottoprocesso	Fattori di rischio						
Deliberazione (organi collegiali di ateneo) della programmazione triennale del fabbisogno in base a punti organico attribuiti dal MIUR all'università di Padova	- Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse; - approssimative analisi del fabbisogno; - elusione dei criteri fissati dagli organi di governo dell'Ateneo; -la non corretta pianificazione e la mancanza del relativo controllo sottopongono l'Ateneo a vulnerabilità; - insufficiente documentazione o razionali a supporto delle decisioni da assumere da parte degli Organi Collegiali di Ateneo.	SCG	2	3	2	Medio bassa	68
Individuazione del fabbisogno di personale e mappatura delle posizioni organizzative	Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse; -Approssimativa analisi del fabbisogno; -mancata puntualizzazione degli obiettivi istituzionali incide sull'operatività e sui processi dell'Area; -Assunzione di personale la cui qualificazione non risponde alle reali necessità dell'Ateneo e possibilità di esporre l'Ateneo ad accordi corruttivi	SO	1	2	1	Trascurabile	117
Decreto del direttore generale di determinazione della modalità di copertura dei posti	- Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;- l'insufficiente competenza specialistica amministrativa rivela un profilo di debolezza dell'Ateneo;- elusione dei criteri fissati dagli organi di governo dell'Ateneo;- mancanza di chiarezza della motivazione	SO	1	2	1	Trascurabile	117
Procedure di reclutamento precedenti la selezione pubblica (mobilità obbligatoria e volontaria)	- Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse; - l'insufficiente competenza specialistica amministrativa rivela un profilo di debolezza dell'Ateneo su cui le condotte corruttive possono fare leva;- l'elaborazione dei profili e dei bandi di concorso può essere il frutto di patti corruttivi: individuare alcuni requisiti piuttosto che altri può aprire o chiudere la partecipazione ai concorsi a determinati soggetti. -E' tra le pieghe delle scelte affidate alla discrezionalità dell'amministrazione che il fenomeno corruttivo può introdursi;- il ricorso alla legislazione emergenziale, utilizzato come strumento volto a bypassare la regolamentazione del settore, presenta profili di criticità, e si rivela idoneo ad indebolire il sistema di tracciabilità e di trasparenza;- mancata periodica rotazione delle mansioni comporta l'aumento del rischi di accordi corruttivi	SO	3	3	1	Rilevante	102
Bando di selezione	- Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;- l'insufficiente competenza specialistica amministrativa rivela un profilo di debolezza dell'Ateneo su cui le condotte corruttive possono fare leva;- la discrezionalità nella stesura dei bandi di selezione può lasciare spazio a patti corruttivi;-I bandi "ritagliati" sulle caratteristiche specifiche di un determinato concorrente, con la previsione di requisiti talmente stringenti da definire ex ante i potenziali concorrenti, può celare un accordo occulto tra l'amministrazione ed un aspirante dipendente. Tale accordo ha la grande probabilità di essere finalizzato all'assegnazione di un posto di lavoro che non si sarebbe raggiunto in condizioni di concorrenza leale.	SCPTA	3	2	2	Medio bassa	44
Nomina della commissione ed espletamento del concorso	Mancato rispetto delle normative o elusione dei criteri fissati dagli organi di governo dell'Ateneo; - elusione delle norme in materia di compatibilità o di conflitto di interesse; mancata separazione dei ruoli tra chi identifica il profilo e chi poi partecipa alla commissione in fase di scelta del contraente comporta il rischio di favorire un concorrente a scapito di altri; - mancato rispetto dei criteri di valutazione inseriti nel bando e/o espressi dalla Commissione.	SCPTA	2	2	2	Medio bassa	69
MISURE DA IMPLEMENTARE	- Formazione continua dei responsabili dei progetti, dei RUP e altro personale coinvolto, sulla normativa e sulle procedure. - Rotazione dei componenti delle commissioni						
INDICATORI DI RISULTATO	- Predisposizione e acquisizione del report, a cura del Dirigente, con l'indicazione delle ore e degli argomenti oggetto di formazione - Predisposizione e acquisizione del report, a cura del Dirigente, con la sintesi dell'avvenuta rotazione. Tempi di realizzazione: Anno 2016						

Area di rischio: Contratti pubblici

Processo: ACQUISIZIONE DI BENI E SERVIZI		UOR	P	I	C	Modalità	Ranking
Sottoprocesso	Fattori di rischio						
Definizione dell'oggetto dell'acquisizione	-Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;- approssimative analisi del fabbisogno;- elusione dei criteri fissati dagli organi di governo dell'Ateneo; -la non corretta pianificazione e la mancanza del relativo controllo sottopongono l'Ateneo a vulnerabilità;- insufficiente documentazione o razionali a supporto delle decisioni da assumere da parte degli Organi Collegiali di Ateneo.	SPSE	2	2	2	Medio bassa	69
		SAPS	2	2	1	Medio bassa	106
		SA	3	2	2	Medio bassa	44
		SM	2	2	2	Medio bassa	69
Scelta della modalità di affidamento dei lavori	Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;-Approssimativa analisi del fabbisogno;- mancata puntualizzazione degli obiettivi istituzionali incide sull'operatività e sui processi dell'Area; - Assunzione di personale la cui qualificazione non risponde alle reali necessità dell'Ateneo e possibilità di esporre l'Ateneo ad accordi corruttivi	SPSE	2	2	3	Medio bassa	34
		SAPS	2	2	1	Medio bassa	106
		SA	4	2	3	Rilevante	8
		SM	2	2	2	Medio bassa	69
Valutazione delle offerte e individuazione del contraente	- Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;- l'insufficiente competenza specialistica amministrativa rivela un profilo di debolezza dell'Ateneo;- elusione dei criteri fissati dagli organi di governo dell'Ateneo;- mancanza di chiarezza della motivazione.	SPSE	3	2	5	Medio bassa	2
		SAPS	2	2	1	Medio bassa	106
		SA	3	2	2	Medio bassa	44
		SM	2	2	2	Medio bassa	69
Verifica delle eventuali anomalie delle offerte	-L'inoperatività del sistema di raffronto dei migliori prezzi può determinare la lievitazioni di costi dei beni forniti; -L'attribuzione dei punteggi potrebbe rivelarsi illegittima qualora i criteri motivazionali dei punti attribuiti alle offerte non vengano stabiliti nei documenti di gara e messi a disposizione dei concorrenti prima che essi formulino le loro offerte, comportando anche la violazione del principio di parità di trattamento; -L'offerta che appare particolarmente favorevole per la stazione appaltante in ragione della esiguità del prezzo richiesto in rapporto alla qualità dei beni e servizi proposti, fa sorgere dubbi sull'affidabilità dell'operatore economico che l'ha formulata.	SPSE	3	2	2	Medio bassa	44
		SAPS	2	2	1	Medio bassa	106
		SA	3	1	2	Trascurabile	97
		SM	2	2	2	Medio bassa	69
		SA	3	2	3	Medio bassa	23
Esecuzione del contratto e verifica	- Accentramento di responsabilità nello stesso Servizio o su poche persone;-Insufficiente chiarezza e disorganizzazione nell'esecuzione del contratto crea condizioni per potenziali collusioni e frodi; -Mancata certezza di pagare il dovuto alla scadenza prevista può non garantire la salvaguardia dei fondi dell'Università; - La mancata verifica del rapporto tra benefici prodotti dai contratti di servizi e somministrazioni e costi sostenuti comporta il rischio di possibile autoreferenzialità in tema di programmazione delle attività.	SPSE	3	2	2	Medio bassa	44
		SAPS	2	2	1	Medio bassa	106
		SA	3	2	3	Medio bassa	23
		SM	2	2	2	Medio bassa	69
MISURE DA IMPLEMENTARE	- Formazione continua dei responsabili dei progetti, dei RUP, del personale che liquida le fatture e altro personale coinvolto, sulla normativa e sulle procedure.						
INDICATORI DI RISULTATO	-Predisposizione e acquisizione del report, a cura del Dirigente, con l'indicazione delle ore e degli argomenti oggetto di formazione Tempi di realizzazione: Anno 2016						

Area di rischio: Contratti pubblici

Processo: AFFIDAMENTI DIRETTI		UOR	P	I	C	Modalità	Ranking
Sottoprocesso	Fattori di rischio						
Definizione dell'oggetto dell'affidamento	-Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse,-Approssimative analisi del fabbisogno di beni e servizi ; -Insufficiente documentazione o razionali a supporto delle decisioni da assumere o delle delibere del CdA; -Mancanza di normative operative di dettaglio favoriscono comportamenti disomogenei con un sistema di controlli al di fuori di un disegno organico;-La frammentazione non necessaria degli affidamenti può costituire fonte rischi corruttivi ed elusiva delle norme	SGA	4	2	4	Rilevante	5
		SPSE	2	1	2	Trascurabile	98
		SA	4	2	3	Rilevante	8
		SM	2	2	2	Medio bassa	69
Individuazione del contraente	-Accentramento di responsabilità nello stesso Servizio o su poche persone; -Mancato rispetto delle normative o elusione dei criteri fissati dagli organi di governo dell'Ateneo; -Mancanza di normative operative di dettaglio favoriscono comportamenti disomogenei con un sistema di controlli al di fuori di un disegno organico; -Mancata puntualizzazione degli obiettivi comporta una significativa incidenza sull'operatività rendendo non chiare le priorità che il processo deve soddisfare-Possibili comportamenti difformi e non coerenti con gli obiettivi generali del processo; l'incertezza in materia di poteri di firma determina poca chiarezza organizzativa in termini di competenze della linea manageriale -Mancata periodica rotazione delle mansioni-Ricorso reiterato agli stessi fornitori; -Mancata o insufficiente motivazione sulla scelta e quindi sulla complessiva economicità dell'affidamento	SGA	4	2	5	Rilevante	1
		SPSE	3	2	2	Medio bassa	44
		SA	4	2	3	Rilevante	8
		SM	2	2	2	Medio bassa	44
Esecuzione del contratto	-Accentramento di responsabilità nello stesso Servizio o su poche persone;-L'insufficiente chiarezza e la disorganizzazione nell'esecuzione del contratto crea condizioni per potenziali collusioni e frodi; -Mancata certezza di pagare il dovuto ed al momento dovuto non garantendo la salvaguardia dei fondi dell'Università -Essendo elevata la delicatezza del processo di acquisizione l'insufficienza di un sistema informatico può far sviluppare supporti informatici per rispondere a bisogni operativi limitati, e non per una gestione dell'intero processo generando una fonte rischi significativi	SGA	4	1	3	Medio bassa	32
		SPSE	2	2	1	Medio bassa	106
		SA	3	2	3	Medio bassa	23
		SM	2	2	2	Medio bassa	69
MISURE DA IMPLEMENTARE	-Controllo a campione della procedura con particolare riferimento alle motivazioni indicate dal responsabile del procedimento in ordine alla scelta dell'affidatario;- Applicazione del principio della collegialità nella redazione del capitolato						
INDICATORI DI RISULTATO	-Sintetico resoconto, a cura del Dirigente, dei controlli a campione effettuati e le evidenze riscontrate;-Predisposizione e acquisizione del report riassuntivo dei monitoraggi a cura del Dirigente Tempi di realizzazione: Anno 2016- 2017-2018						

Area di rischio: Contratti pubblici

Processo: REVOCA DEL BANDO		UOR	P	I	C	Modalità	Ranking
Sottoprocesso	Fattori di rischio						
Definizione dell'oggetto del bando e relativa stesura	-Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;-Il ricorso alla legislazione emergenziale, utilizzato come strumento volto a bypassare la regolamentazione del settore, presenta profili di criticità e si rivela idoneo ad indebolire il sistema di tracciabilità e di trasparenza degli appalti; - La mancanza di strutture tecniche adeguate o l'insufficiente competenza specialistica amministrativa rivela un profilo di debolezza delle stazioni appaltanti su cui le condotte corruttive possono fare leva;-L'elaborazione dei bandi di gara può essere il frutto di patti corruttivi: individuare alcuni requisiti piuttosto che altri può aprire o chiudere la partecipazione alle gare a determinate imprese. I bandi "ritagliati" sulle caratteristiche specifiche di un determinato concorrente, con la previsione di requisiti talmente stringenti da definire ex ante la platea dei potenziali concorrenti, può celare un accordo occulto tra l'amministrazione appaltante ed un imprenditore individuato in precedenza. Tale accordo ha la grande probabilità di essere finalizzato all'aggiudicazione per un importo fittiziamente elevato e non congruo rispetto a quello che si sarebbe raggiunto in condizioni di concorrenza.	SGA	4	2	3	Rilevante	8
Motivazione a supporto della decisione di procedere alla revoca del bando	Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;- Insufficiente documentazione o razionali a supporto della decisione di revocare il bando. Revoca effettuata in maniera strumentale per ribadire le condizioni di favore per qualche specifico operatore;-Analisi approssimativa delle sopravvenute necessità con conseguente ingiustificato annullamento del bando; -Accentramento di responsabilità nello stesso Servizio o su poche persone; -Deresponsabilizzazione che ha in sé il rischio di scelte non sufficientemente ponderate	SGA	4	2	3	Rilevante	8
		SPAT	3	1	1	Trascurabile	114
Verifica delle azioni successive che siano coerenti con la decisione di annullamento	Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;-Violazione dei canoni di correttezza e di buona fede, integrati da fatti imputabili all'amministrazione; -Carenze progettuali, valutazioni approssimative degli atti preliminari alla decisione di procedere all'acquisizione di lavori servizi e forniture comportano l'aumento del rischio di dover procedere all'annullamento del bando; -Mancata coerenza può precostituire una azione fraudolenta a danno dell'Ateneo favorendo qualche operatore	SGA	4	2	3	Rilevante	8
		SPAT	2	1	3	Trascurabile	39
MISURE DA IMPLEMENTARE	-Monitorare e mantenere sotto controllo i limitati casi di "Revoca del bando" costituendo uno storico per il monitoraggio anche nei prossimi anni.						
INDICATORI DI RISULTATO	-Predisposizione e acquisizione del report a cura del Dirigente per l'adozione della misure Tempi di realizzazione: anno 2016 – 2017 – 2018						

Area di rischio: Contratti pubblici

Processo: REDAZIONE DEL CRONOPROGRAMMA		UOR	P	I	C	Modalità	Ranking
Sottoprocesso	Fattori di rischio						
Strumento di programmazione degli investimenti edilizi	- Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse; - approssimative analisi del fabbisogno; - insufficiente documentazione o razionali a supporto delle decisioni da assumere o delle delibere del CdA; - mancata puntualizzazione degli obiettivi istituzionali incide sull'operatività e sui processi dell'Area	SPSE	2	2	2	Medio bassa	69
Identificazione e quantificazione dei bisogni	- Approssimative analisi del fabbisogno; - insufficiente documentazione o razionali a supporto delle decisioni da assumere o delle delibere del CdA;- mancata puntualizzazione degli obiettivi istituzionali incide sull'operatività e sui processi dell'Area;- progettazione affrontata per gradi determina incertezze nella individuazione del valore complessivo delle opere.	SPSE	2	2	2	Medio bassa	69
Redazione del programma triennale e dell'elenco annuale	- Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;- elusione dei criteri fissati dagli organi di governo dell'Ateneo;- mancata puntualizzazione degli obiettivi comporta una significativa incidenza sull'operatività rendendo non chiare le priorità che il processo deve soddisfare;- la non corretta pianificazione e la mancanza del relativo controllo sottopongono l'Ateneo a vulnerabilità finanziaria;- la mancata interazione tra le competenze tecniche e contabili può portare ad una programmazione inadeguata.	SPSE	2	2	2	Medio bassa	69
Adozione del programma da parte del consiglio di amministrazione	- Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;- elusione dei criteri fissati dagli organi di governo dell'Ateneo;- mancata puntualizzazione degli obiettivi comporta una significativa incidenza sull'operatività rendendo non chiare le priorità che il processo deve soddisfare;- la mancanza di reporting sulle variazioni intervenute negli aggiornamenti annuali del piano possono evidenziare la precarietà del piano e mettere in discussione l'affidabilità delle informazioni sottoposta al CdA;- decisioni del CdA non adeguate alle reali necessità dell'Ateneo.	SPSE	1	2	2	Trascurabile	100
MISURE DA IMPLEMENTARE	-Monitorare e mantenere sotto controllo la tempistica relativa all'esecuzione dei contratti costituendo uno storico per il monitoraggio anche nei prossimi anni.						
INDICATORI DI RISULTATO	-Predisposizione e acquisizione del report a cura del Dirigente per l'adozione della misure Tempi di realizzazione: anno 2016 – 2017 – 2018						

Area di rischio: Contratti pubblici

Processo: DELIBERAZIONE A CONTRARRE		UOR	P	I	C	Modalità	Ranking
Sottoprocesso	Fattori di rischio						
Definizione dell'oggetto dei lavori, servizi e forniture	- Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;- approssimative analisi del fabbisogno; - insufficiente documentazione o razionali a supporto delle decisioni da assumere o delle delibere del CdA; - mancata puntualizzazione degli obiettivi istituzionali incide sull'operatività e sui processi dell'Area;- mancanza di normative operative di dettaglio	SGA	2	2	2	Medio bassa	69
		SPSE	2	1	5	Trascurabile	4
		SA	3	2	2	Medio bassa	44
Individuazione dello strumento/istituto per l'affidamento	- Una tendenziale preferenza per la procedura negoziata, insieme alla procedura ristretta, rivela una maggiore idoneità a favorire pratiche corruttive;- la procedura negoziata per la quale il legislatore non ha provveduto alla tipizzazione di un procedimento amministrativo può assumere caratteri analoghi alla trattativa intercorrente tra privati. Ed è tra le pieghe delle scelte e della negoziazione affidate alla discrezionalità dell'amministrazione che il fenomeno corruttivo può introdursi. Analogamente, in presenza di acquisizioni di lavori, servizi e forniture con la stipulazione di contratti in economia non rientranti nelle ipotesi normative, l'assenza di una gara formale esclude il controllo da parte del mercato, con le inevitabili conseguenze in ordine alla liceità dei procedimenti esperiti, relativamente, in particolare, alla realizzazione di illegittimi frazionamenti degli importi.	SGA	2	2	2	Medio bassa	69
		SPAT	3	1	3	Trascurabile	36
		SPSE	3	2	2	Medio bassa	44
		SA	4	2	3	Rilevante	8
Requisiti di qualificazione	-Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;- mancanza di regole operative di dettaglio favoriscono comportamenti disomogenei con un sistema di controlli al di fuori di un disegno organico.	SGA	2	2	3	Medio bassa	34
		SPAT	3	1	3	Trascurabile	36
		SPSE	3	2	2	Medio bassa	44
		SA	3	2	2	Medio bassa	44
Elaborazione del bando di gara	-Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;- il ricorso alla legislazione emergenziale, utilizzato come strumento volto a bypassare la regolamentazione del settore, presenta profili di criticità, e si rivela idoneo ad indebolire il sistema di tracciabilità e di trasparenza degli appalti;- la mancanza di strutture tecniche adeguate o l'insufficiente competenza specialistica amministrativa rivela un profilo di debolezza dell'Ateneo su cui le condotte corruttive possono fare leva;- l'elaborazione dei bandi di gara può essere il frutto di patti corruttivi: individuare alcuni requisiti piuttosto che altri può aprire o chiudere la partecipazione alle gare a determinate imprese. I bandi "ritagliati" sulle caratteristiche specifiche di un determinato concorrente, con la previsione di requisiti talmente stringenti da definire ex ante la platea dei potenziali concorrenti, può celare un accordo occulto tra l'amministrazione ed un imprenditore individuato in precedenza. Tale accordo ha la grande probabilità di essere finalizzato all'aggiudicazione per un importo fittiziamente elevato e non congruo rispetto a quello che si sarebbe raggiunto in condizioni di concorrenza.	SGA	2	2	2	Medio bassa	69
		SPAT	3	1	1	Trascurabile	114
		SA	3	2	2	Medio bassa	44
Deliberazione dell'organo competente	- Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;- approssimative analisi del fabbisogno; - insufficiente documentazione o razionali a supporto delle decisioni da assumere o delle delibere del Consiglio di Amministrazione.	SGA	3	2	3	Medio bassa	23
		SA	3	2	2	Medio bassa	44
MISURE DA IMPLEMENTARE	- Monitorare che l'individuazione del fabbisogno avvenga attraverso una attenta analisi dei documenti di richiesta da parte degli utenti. - Monitorare la progettazione affinché sia esaustiva dell'intera opera o intervento con conseguente certezza del valore complessivo. - Monitorare che la predisposizione della determina a contrarre avvenga con puntuale indicazione delle motivazioni della scelta del criterio di aggiudicazione.						
INDICATORI DI RISULTATO	Predisposizione e Acquisizione del report riassuntivo dei monitoraggi a cura del Dirigente Tempi di realizzazione: anno 2016 – 2017 – 2018						

Area di rischio: Contratti pubblici

Processo: AFFIDAMENTO DI LAVORI		UOR	P	I	C	Modalità	Ranking
Sottoprocesso	Fattori di rischio						
Definizione dell'oggetto dell'affidamento	-Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;-Approssimative analisi del fabbisogno;-Insufficiente documentazione o razionali a supporto delle decisioni da assumere o delle delibere del Consiglio di Amministrazione;-Mancata puntualizzazione degli obiettivi istituzionali incide sull'operatività e sui processi dell'Area;-Mancanza di normative operative di dettaglio	SM	2	2	2	Medio bassa	69
Scelta della modalità di affidamento dei lavori	-Accentramento di responsabilità nello stesso Servizio o su poche persone;-Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;-Imprese che non soddisfano i criteri di scelta fissati dall'Ateneo;-Progettazione affrontata per gradi attraverso successive delibere del Consiglio di Amministrazione determinando incertezze nell'individuazione del valore finale delle opere;-Mancanza di normative operative di dettaglio;-Mancata periodica rotazione delle mansioni.	SPAT	3	2	3	Medio bassa	23
		SM	3	2	2	Medio bassa	44
Valutazione delle offerte e individuazione del contraente	-Mancato rispetto delle normative o elusione dei criteri fissati dagli organi di governo dell'Ateneo;-Elusione delle norme in materia di compatibilità o di conflitto di interesse;-Mancata separazione dei ruoli tra chi progetta la gara e chi poi partecipa alla commissione in fase di scelta del contraente comporta un elevato rischio di favorire un concorrente a scapito di altri.	SPAT	3	2	1	Medio bassa	103
		SM	2	2	2	Medio bassa	69
Verifica delle eventuali anomalie delle offerte	L'inoperatività del sistema di raffronto dei migliori prezzi può determinare la lievitazioni di costi delle opere;-L'attribuzione dei punteggi potrebbe rivelarsi illegittima qualora i criteri motivazionali dei punti attribuiti alle offerte non vengano stabiliti nei documenti di gara e messi a disposizione dei concorrenti prima che essi formulino le loro offerte. Questo può comportare anche la violazione del principio di parità di trattamento con l'offerta che, apparendo particolarmente favorevole per la stazione appaltante in ragione della esiguità del prezzo richiesto in rapporto alla qualità della prestazione offerta, fa sorgere dubbi sull'affidabilità dell'operatore economico che l'ha formulata.	SPAT	3	1	1	Trascurabile	114
		SM	2	2	2	Medio bassa	69
Esecuzione del contratto e monitoraggio	-Accentramento di responsabilità nello stesso Servizio o su poche persone;-Insufficiente chiarezza e disorganizzazione nell'esecuzione del contratto creano condizioni per potenziali collusioni e frodi;-Mancata certezza di pagare il dovuto alla scadenza prevista non garantendo la salvaguardia dei fondi dell'Università;-Mancata verifica del rapporto tra benefici prodotti dall'opera realizzata e costi sostenuti comporta il rischio di possibile autoreferenzialità in tema di programmazione delle attività.	SM	2	2	2	Medio bassa	69
MISURE DA IMPLEMENTARE	-Controllo a campione della procedura con particolare riferimento alle motivazioni indicate dal responsabile del procedimento in ordine alla scelta dell'affidatario -Applicazione del principio della collegialità nella redazione del capitolato						
INDICATORI DI RISULTATO	-Sintetico resoconto, a cura del Dirigente, dei controlli a campione effettuati e le evidenze riscontrate -Predisposizione e Acquisizione del report riassuntivo dei monitoraggi a cura del Dirigente Tempi di realizzazione: Anno 2016 - 2017-2018						

Area di rischio: Contratti pubblici

Processo: GESTIONE DEL PATRIMONIO		UOR	P	I	C	Modalità	Ranking
Sottoprocesso	Fattori di rischio						
Presidio della consistenza quantitativa e qualitativa del patrimonio immobiliare	-La mancata validazione formale dei dati può esporre l'Ateneo a rischi di una limitata affidabilità che si ripercuote nell'ambito operativo dell'Area tecnica; -La mancanza di una documentazione tecnica specifica relativa al sistema informatico sottopone al rischio di concentrazione delle conoscenze su poche persone con il possibile rischio di non garantire al lavoro coerenza ed omogeneità nel tempo.	SL	3	3	2	Rilevante	40
Gestione amministrativa del patrimonio immobiliare e relativi adempimenti	Accentramento di responsabilità nello stesso Servizio o su poche persone; -Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse; -Mancanza di strumenti informatici adeguati e di normative operative di dettaglio;-Mancata periodica rotazione delle mansioni	SL	3	3	2	Rilevante	40
Locazione attiva e passiva	- Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;-Mancato rispetto delle normative o elusione dei criteri fissati dagli organi di governo dell'Ateneo;-Mancata puntualizzazione degli obiettivi comporta una significativa incidenza sull'operatività rendendo non chiare le priorità che il processo deve soddisfare;-Accentramento di responsabilità nello stesso Servizio o su poche persone; -L'incertezza in materia di poteri di firma determina poca chiarezza organizzativa in termini di competenze della linea manageriale.	SL	3	3	2	Rilevante	40
Supporto ai processi di acquisizione e alienazione di beni immobili	-Insufficiente documentazione o razionali a supporto delle decisioni da assumere o delle delibere del CdA; -Mancata puntualizzazione degli obiettivi istituzionali incide sull'operatività e sui processi dell'Area; - Accentramento di responsabilità nello stesso Servizio o su poche persone; -L'insufficiente chiarezza e la disorganizzazione nell'esecuzione del contratto crea condizioni per potenziali collusioni e frodi;-Mancata certezza di pagare il dovuto ed al momento dovuto non garantendo la salvaguardia dei fondi dell'Università	SL	3	3	2	Rilevante	40
MISURE DA IMPLEMENTARE	-Controllo a campione della procedura con particolare riferimento alle locazioni passive						
INDICATORI DI RISULTATO	-Sintetico resoconto, a cura del Dirigente, dei controlli a campione effettuati e le evidenze riscontrate Tempi di realizzazione: Anno 2016 -2017-2018						

Area di rischio: Contratti pubblici

Processo: PROCEDURA NEGOZIATA PER L’AFFIDAMENTO DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE		UOR	P	I	C	Modalità	Ranking
Sottoprocesso	Fattori di rischio						
Definizione dell’oggetto dell’affidamento	-Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse; -Approssimative analisi del fabbisogno di beni e servizi;-Insufficiente documentazione o razionali a supporto delle decisioni da assumere o delle delibere del Consiglio di Amministrazione;-Mancata puntualizzazione degli obiettivi istituzionali incide sull’operatività e sui processi dell’Area;-Mancanza di normative operative di dettaglio.	SGA	4	2	3	Rilevante	8
		SPSE	2	2	2	Medio bassa	69
		SA	3	2	2	Medio bassa	44
		SM	2	2	2	Medio bassa	69
Espletamento della procedura negoziata senza pubblicazione del bando	Accentramento di responsabilità nello stesso Servizio o su poche persone;-Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;-Fornitori che non soddisfano i criteri di scelta fissati dall’Ateneo;-Mancanza di normative operative di dettaglio;-Mancata periodica rotazione delle mansioni;-Ricorso alla procedura al di fuori delle ipotesi tassative	SGA	4	1	3	Medio bassa	32
		SPAT	3	1	3	Trascurabile	36
		SPSE	4	2	4	Rilevante	5
		SA	4	2	3	Rilevante	8
Valutazione delle offerte e individuazione del contraente	Mancato rispetto delle normative o elusione dei criteri fissati dagli organi di governo dell’Ateneo;-Mancata puntualizzazione degli obiettivi comporta una significativa incidenza sull’operatività rendendo non chiare le priorità che il processo deve soddisfare;-Possibili comportamenti difformi e non coerenti con gli obiettivi generali del processo;-L’incertezza in materia di poteri di firma determina poca chiarezza organizzativa in termini di competenze della linea manageriale;-La motivazione stereotipata della scelta del contraente può nascondere scelte non sufficientemente valutate e approfondite;	SGA	4	2	3	Rilevante	8
		SPAT	3	2	3	Medio bassa	23
		SPSE	3	2	2	Medio bassa	44
		SA	3	2	3	Medio bassa	23
Esecuzione del contratto	-Accentramento di responsabilità nello stesso Servizio o su poche persone;-L’insufficiente chiarezza e la disorganizzazione nell’esecuzione del contratto crea condizioni per potenziali collusioni e frodi;-Mancata certezza di pagare il dovuto ed al momento dovuto non garantendo la salvaguardia dei fondi dell’Università;-Essendo elevata la delicatezza del processo di acquisizione l’insufficienza di un sistema informatico può far sviluppare supporti informatici per rispondere a bisogni operativi limitati e non per una gestione dell’intero processo generando una fonte rischi significativi;-La mancata verifica del rapporto tra benefici prodotti dai contratti di servizi e somministrazioni e costi sostenuti comporta il rischio di possibile autoreferenzialità in tema di programmazione delle attività.	SGA	4	3	3	Rilevante	8
		SPSE	3	2	2	Medio bassa	44
		SA	3	2	3	Medio bassa	23
		SM	2	2	2	Medio bassa	69
MISURE DA IMPLEMENTARE	-Controllo a campione della procedura con particolare riferimento alle motivazioni indicate dal responsabile del procedimento in ordine alla scelta dell’affidatario - Monitorare che l’individuazione del fabbisogno avvenga attraverso una attenta analisi dei documenti di richiesta da parte degli utenti. - Monitorare che la predisposizione della determina a contrarre avvenga con puntuale indicazione delle motivazioni della scelta del criterio di aggiudicazione						
INDICATORI DI RISULTATO	Predisposizione e Acquisizione del report riassuntivo dei monitoraggi a cura del Dirigente Tempi di realizzazione: anno 2016 – 2017 – 2018						

Area di rischio: Contratti pubblici

Processo: SUBAPPALTO		UOR	P	I	C	Modalità	Ranking
Sottoprocesso	Fattori di rischio						
Definizione dell'oggetto dei lavori subappaltabili	-Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse,-Insufficiente documentazione o razionali a supporto delle decisioni dei lavori subappaltabili;-Mancata puntualizzazione degli obiettivi istituzionali incide sull'operatività e sui processi dell'Area;-Mancanza di normative operative di dettaglio e linee guida lasciano un maggior margine al rischio di arbitrarietà nella scelta delle categorie di lavori da subappaltare;-Alcune clausole hanno come fine contrastare l'affermazione di pratiche collusive.	SGA	4	2	3	Rilevante	8
		SPSE	3	2	2	Medio bassa	44
		SA	3	2	2	Medio bassa	44
Autorizzazione del subappalto da parte dell'ateneo	-Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;-Accentramento di responsabilità nello stesso Servizio o su poche persone;-Imprese che non soddisfano i criteri fissati dall'Ateneo; si potrebbe consentire a soggetti terzi, non qualificati e in regola con la disciplina antimafia come l'appaltatore, di essere gli esecutori materiali, di opere finanziate con l'impiego di risorse pubbliche.	SGA	4	2	3	Rilevante	8
		SPSE	3	2	2	Medio bassa	44
		SA	3	2	2	Medio bassa	44
Verifiche della correttezza dei rapporti tra appaltatore e subappaltatore	-Accentramento di responsabilità nello stesso Servizio o su poche persone; -L'insufficiente chiarezza e la disorganizzazione nell'esecuzione del contratto crea condizioni per potenziali collusioni e frodi;-Mancata certezza di pagare il dovuto ed al momento dovuto non garantendo la salvaguardia dei fondi dell'Università;	SGA	4	2	3	Rilevante	8
		SPSE	4	1	5	Medio bassa	3
		SA	3	2	3	Medio bassa	23
MISURE DA IMPLEMENTARE	- Formazione continua dei responsabili dei progetti, dei RUP, del personale che liquida le fatture e altro personale coinvolto, sulla normativa e sulle procedure. -Controllo a campione, a cura del Dirigente, della procedura.						
INDICATORI DI RISULTATO	-Predisposizione e Acquisizione del report, a cura del Dirigente, con l'indicazione delle ore e degli argomenti oggetto di formazione Tempi di realizzazione: Anno 2016;-Sintetico resoconto, a cura del Dirigente, dei controlli a campione effettuati e le evidenze riscontrate Tempi di realizzazione: Anno 2016 -2017-2018						

Area di rischio: Contratti pubblici

Processo: VARIANTI IN CORSO DI ESECUZIONE DEL CONTRATTO		UOR	P	I	C	Modalità	Ranking
Sottoprocesso	Fattori di rischio						
Verifica che nel progetto fosse stata accertata la minimizzazione dei rischi di introduzione di varianti	Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;-Il ricorso alla legislazione emergenziale, utilizzato come strumento volto a bypassare la regolamentazione del settore, presenta profili di criticità, e si rivela idoneo ad indebolire il sistema di tracciabilità e di trasparenza degli appalti;-La mancanza di strutture tecniche idonee a seguire adeguatamente l'attività di programmazione e progettuale, oltre che delle competenze specialistiche amministrative necessarie ad effettuare un adeguato controllo sull'intera gestione della gara rivela un profilo di debolezza dell'Amministrazione su cui le condotte corruttive possono fare leva;-Le criticità della progettazione si ripercuotono negativamente sull'esecuzione del contratto, segnata dal ricorso alle varianti, dall'aumento dei costi che può sfuggire al controllo, dall'allungamento dei tempi, e, dal rischio della mancata realizzazione della commessa affidata. Si tratta di un punto critico del sistema, sia in termini di inefficienza sia perché idoneo a dare spazio a pratiche scorrette; -Progettazione affrontata per gradi attraverso successive delibere del Consiglio di Amministrazione determinando incertezze nella individuazione del valore finale delle opere.	SGA	4	2	3	Rilevante	8
		SPSE	3	2	4	Medio bassa	7
		SA	3	2	3	Medio bassa	23
La variante come necessità di carattere accessorio rispetto all'opera progettata e contrattualmente stabilita	- Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;-Insufficiente documentazione o razionali a supporto delle decisioni da assumere o delle delibere del Consiglio di Amministrazione;-La variante deve avere carattere accessorio rispetto all'opera progettata e contrattualmente stabilita, altrimenti si è in presenza non di una modificazione del progetto, ma di un nuovo contratto;-Le criticità della progettazione si ripercuotono negativamente sull'esecuzione del contratto, segnata dal ricorso alle varianti, dall'aumento dei costi che può sfuggire al controllo, dall'allungamento dei tempi, e dal rischio della mancata realizzazione della commessa pubblica affidata. Si tratta di un punto critico del sistema, sia in termini di inefficienza sia perché idoneo a dare spazio a pratiche scorrette; -Accentramento di responsabilità nello stesso Servizio o su poche persone;-Mancata periodica rotazione delle mansioni; -Rischio di corruzione può sussistere qualora il funzionario responsabile dei lavori certifichi la necessità di una variante senza che la stessa sia supportata da ragioni di fatto in concreto certificabili.	SPSE	2	2	2	Medio bassa	69
		SA	3	1	2	Trascurabile	97
MISURE DA IMPLEMENTARE	- Formazione continua dei responsabili dei progetti, dei RUP, del personale che liquida le fatture e altro personale coinvolto, sulla normativa e sulle procedure. -Controllo a campione, a cura del Dirigente, della procedura con particolare riferimento alle motivazioni indicate dal responsabile del procedimento in ordine all'applicazione dell'istituto della variante in corso d'opera.						
INDICATORI DI RISULTATO	-Predisposizione e Acquisizione del report, a cura del Dirigente, con l'indicazione delle ore e degli argomenti oggetto di formazione Tempi di realizzazione: Anno 2016; -Sintetico resoconto, a cura del Dirigente, dei controlli a campione effettuati e le evidenze riscontrate Tempi di realizzazione: Anno 2016						

Area di rischio: Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario							
Processo: CONGEDI AI SENSI DELLA LEGGE N. 104/1992							
Sottoprocesso	Fattori di rischio	UOR	P	I	C	Modalità	Ranking
Raccolta delle richieste di fruizione dei permessi Legge 104/92 (congedi e permessi personali o per l'assistenza a familiari) e valutazione della relativa documentazione.	- Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse; - Accettazione consapevole di falsa documentazione per agevolare taluni soggetti; - Avvallo di domande irregolari/ incomplete;	SAP	1	1	2	Trascurabile	101
Servizio ispettivo - Verifiche a campione del permanere del diritto di usufruire dei congedi per l'assistenza a familiari disabili, ai sensi della legge 104/1992	-Manomissione dell'elenco dei nominativi su cui effettuare l'estrazione al fine di agevolare taluni soggetti -Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;- Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità, allo scopo di agevolare soggetti predeterminati	STPC	2	2	2	Medio bassa	69
MISURE DA IMPLEMENTARE	Verifiche a campione delle dichiarazioni sostitutive di certificazione, presso l'Amministrazione competente						
INDICATORI DI RISULTATO	Sintetico resoconto, a cura del Dirigente, dei controlli a campione effettuati e le evidenze riscontrate Tempi di realizzazione: Anno 2016						

Area di rischio: Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario							
Processo: ATTIVITÀ ED INCARICHI EXTRA-ISTITUZIONALI							
Sottoprocesso	Fattori di rischio	UOR	P	I	C	Modalità	Ranking
Raccolta e valutazione delle richieste di autorizzazione a svolgere attività extra istituzionali e relativo rilascio di autorizzazione o diniego	- Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse; - Gestione delle pratiche amministrative non conforme a norme e regolamenti;- Accettazione consapevole di falsa documentazione per agevolare taluni soggetti; - Avvallo di domande irregolari/ incomplete;	SCPTA	2	2	1	Medio bassa	106
Servizio ispettivo – Verifiche a campione sul personale tecnico-amministrativo	-Esclusione volontaria di soggetti dall'elenco di persone da sottoporre a Servizio Ispettivo;-Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;- Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità, allo scopo di agevolare soggetti predeterminati;	STPC	2	2	2	Medio bassa	69
MISURE DA IMPLEMENTARE	- Formazione continua sulla normativa e sulle procedure del personale coinvolto.						
INDICATORI DI RISULTATO	-Predisposizione e acquisizione del report, a cura del Dirigente, con l'indicazione delle ore e degli argomenti oggetto di formazione Tempi di realizzazione: Anno 2016						

Area di rischio: Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario							
Processo: ASSEGNAZIONE BORSE DI STUDIO REGIONALI							
Sottoprocesso	Fattori di rischio	UOR	P	I	C	Modalità	Ranking
Bando per l'assegnazione delle borse di studio. Redazione e pubblicazione	Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;-Mancata o insufficiente pubblicità del bando; - indicazione di fondi non stanziati	SDST	2	2	2	Medio bassa	99
Attivazione del portale per la ricezione delle domande	-Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;- Avvallo di domande irregolari/incomplete - Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità, allo scopo di agevolare soggetti predeterminati;- strutture con insufficienti competenze specialistiche amministrative necessarie ad effettuare un adeguato controllo sull'intero processo	SDST	2	2	1	Medio bassa	106
Elaborazione della valutazione provvisoria e ricezione segnalazioni	Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;- mancanza di chiarezza della motivazione di esclusione;- Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità, allo scopo di agevolare soggetti predeterminati;- Avvallo di domande irregolari/incomplete	SDST	3	2	1	Medio bassa	103
Definizione della graduatoria	-Mancato rispetto delle normative o parziale elusione delle stesse;- mancanza di chiarezza della motivazione di esclusione; - mancanza di controlli anche a campione;- Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità, allo scopo di agevolare soggetti predeterminati;- strutture con insufficienti competenze specialistiche amministrative necessarie ad effettuare un adeguato controllo sull'intero processo	SDST	3	2	2	Medio bassa	44
Erogazione della borsa di studio	- mancato acquisizione dei dati necessari per l'erogazione; -mancato rispetto delle tempistiche di pagamento previste dalla normative	SDST	3	2	1	Medio bassa	103
MISURE DA IMPLEMENTARE	- Formazione continua sulla normativa e sulle procedure del personale coinvolto.						
INDICATORI DI RISULTATO	-Predisposizione e acquisizione del report, a cura del Dirigente, con l'indicazione delle ore e degli argomenti oggetto di formazione Tempi di realizzazione: Anno 2016						