

Università degli Studi di Padova

# Piano integrato della Performance

2 0 1 7 > 2 0 1 9

Direzione Generale

Area Finanza, Programmazione e Controllo  
Servizio Programmazione e Controllo di Gestione

**INDICE SOMMARIO**

PREMESSA.....	3
<b>1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini .....</b>	<b>5</b>
1.1 L'Amministrazione: dati di sintesi.....	5
1.2 Informazioni sull'organizzazione .....	8
1.3 Analisi del contesto .....	15
<b>2. Inquadramento strategico dell'Ateneo .....</b>	<b>20</b>
2.1 Obiettivi strategici dell'Università di Padova .....	20
2.1.1 L'azione strategica integrata e il ruolo delle Strutture.....	26
2.1.2 Obiettivi strategici per le Strutture .....	27
2.2 La Programmazione triennale 2016-2018 .....	31
2.3 Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017-2019.....	34
2.3.1 Analisi del rischio corruzione.....	35
2.3.2 Trattamento del rischio – Obiettivi anticorruzione.....	36
2.3.3 Le iniziative per la trasparenza .....	37
2.3.4 I piani di comunicazione aggiuntivi .....	39
2.4 Gli obiettivi del Direttore Generale .....	40
<b>3. Obiettivi dei Dirigenti .....</b>	<b>42</b>
3.1 Obiettivi assegnati ai Dirigenti.....	42
<b>4. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi.....</b>	<b>44</b>
4.1 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance individuale: la fase di transizione per l'anno 2017 .....	44
4.2 La performance organizzativa - Indagini di customer satisfaction.....	46
4.3 Obiettivi trasversali per i Responsabili Amministrativi delle Strutture .....	46
<b>5. Valutazione e incentivazione.....</b>	<b>48</b>
5.1 Personale dirigenziale.....	48
5.2 Personale tecnico-amministrativo.....	48

**Appendice:** *Gli obiettivi delle Aree dirigenziali e dei Responsabili delle Strutture*

## PREMESSA

Il Piano Integrato delle Performance 2017-2019, 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.

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<sup>1</sup> 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;
- 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.

Proprio con riferimento alla dimensione programmatica richiamata dall'ANVUR, ed in coerenza con essa, il presente Piano delle performance discende direttamente dai seguenti documenti di indirizzo strategico adottati dall'Università di Padova:

- Gli Obiettivi Strategici (CdA 20/12/2016);
- La Programmazione Triennale MIUR 2016-2018, ai sensi del DM 635/2016;
- Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017-2019 – approvato dal CdA il 24/01/2017;
- Gli obiettivi al Direttore Generale .

Il presente Piano costituisce, quindi, l'applicazione operativa per il triennio 2017-2019 dei documenti di indirizzo sopra citati.

Va considerato che il processo di elaborazione del Piano ha tenuto conto, in particolare, della coerenza fra gli obiettivi operativi in esso sviluppati e gli obiettivi strategici della programmazione generale dell'Ateneo. Il focus del Piano è principalmente rivolto all'anno 2017 anche se alcuni obiettivi hanno una valenza pluriennale.

Dal punto di vista della sua articolazione, il Piano affronta primariamente l'assegnazione di obiettivi alla Aree dirigenziali dell'Ateneo tradizionalmente interessate alla normativa di riferimento contenuta nel D.Lgs. 150/2009. Con l'adozione del Piano 2017-2019, tuttavia, si è inteso cogliere l'indirizzo fornito dall'ANVUR, iniziando ad includere nel Piano stesso alcune azioni trasversali destinate ai Responsabili amministrativi

---

<sup>1</sup> 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 degli attori della performance: organi di governo, docenti, personale amministrativo e tecnico.

delle strutture di didattica e ricerca esterne all'Amministrazione Centrale. Il presente documento, inoltre, evidenzia anche il coinvolgimento dei Dipartimenti e Centri che, tenuto conto delle loro diverse caratteristiche, hanno provveduto ad individuare il proprio posizionamento all'interno degli obiettivi strategici individuati dall'Ateneo.

Nei prossimi piani si intende provvedere anche ad una declinazione operativamente formalizzata delle pianificazioni delle Strutture dipartimentali e Centri.

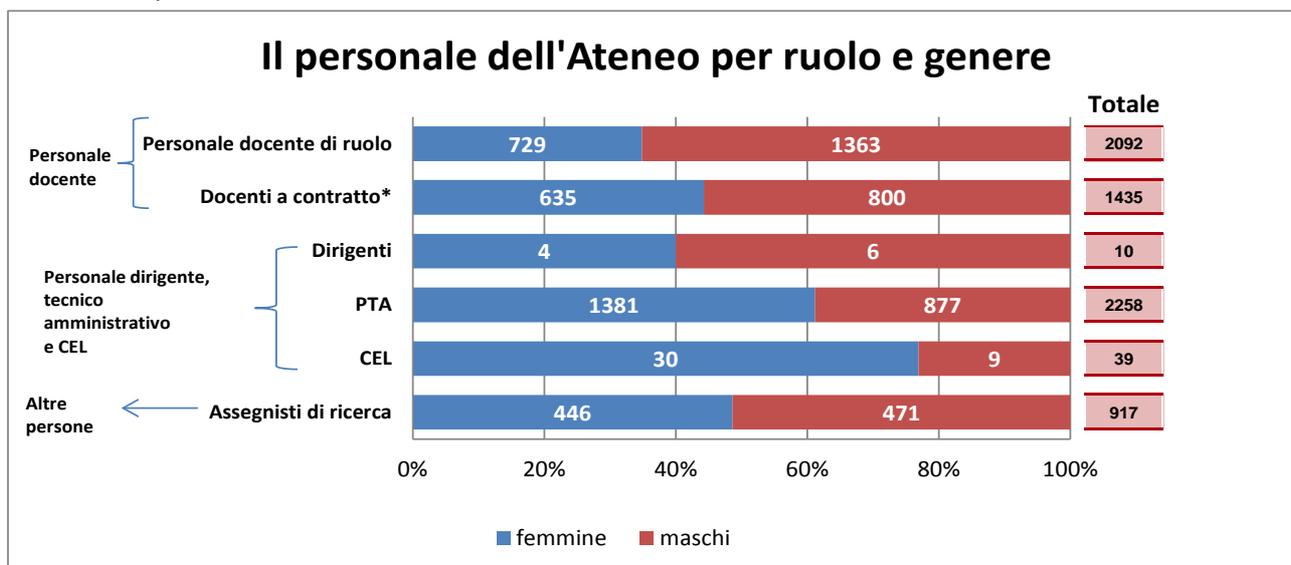
Il Piano delle performance si compone di una prima parte che descrive la struttura organizzativa dell'Ateneo, di una seconda parte relativa all'inquadramento strategico, di una terza parte relativa agli obiettivi dei Dirigenti, di una quarta parte relativa alla performance individuale e di una quinta parte riguardante il collegamento fra la valutazione e l'incentivazione.

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

### 1.1 L'Amministrazione: dati di sintesi

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

Grafico 1 – Le persone dell'Ateneo con l'incidenza femminile al 31/12/2016



Fonte: Elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione

\*Nota: per i docenti a contratto si inserisce il dato riferito all'intera annualità 2016

Il bilancio di previsione 2017-2019 rappresenta e concretizza la dimensione economico-finanziaria dell'allocazione delle risorse in coerenza con le scelte esplicitate dall'Ateneo negli obiettivi strategici.

Tabella 1 – Distribuzione dei proventi operativi previsti per il triennio 2017-2019 (in migliaia di euro)

	2017	2018	2019
<b>PROVENTI PROPRI</b>	153.013	154.319	157.118
Proventi per la didattica	99.544	100.394	100.842
Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	16.590	16.550	16.011
Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	36.880	37.376	40.265
<b>CONTRIBUTI</b>	386.819	378.270	378.339
Contributi MIUR e altre Amministrazioni centrali	334.281	329.410	326.945
Contributi Regioni e Province autonome	18.615	17.136	17.014
Contributi altre Amministrazioni locali	513	43	33
Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali	11.233	11.402	12.599
Contributi da altre Università	692	659	600
Contributi da altri soggetti pubblici	3.455	2.408	2.059
Contributi da soggetti privati	18.032	17.212	19.090
<b>PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE</b>	24.100	24.100	24.100
<b>PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO</b>	0	0	0

ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	34.916	11.177	10.604
<i>Proventi per attività diverse commissionate in conto terzi</i>	<i>7.474</i>	<i>5.315</i>	<i>5.108</i>
<i>Attività agricola</i>	<i>177</i>	<i>180</i>	<i>180</i>
<i>Altri proventi</i>	<i>77</i>	<i>77</i>	<i>77</i>
<i>Utilizzo di riserve di Patrimonio Netto derivanti dalla contabilità finanziaria</i>	<i>27.188</i>	<i>5.604</i>	<i>5.239</i>
VARIAZIONE RIMANENZE	0	0	0
INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0	0	0
<b>TOTALE PROVENTI OPERATIVI</b>	<b>598.849</b>	<b>567.866</b>	<b>570.161</b>

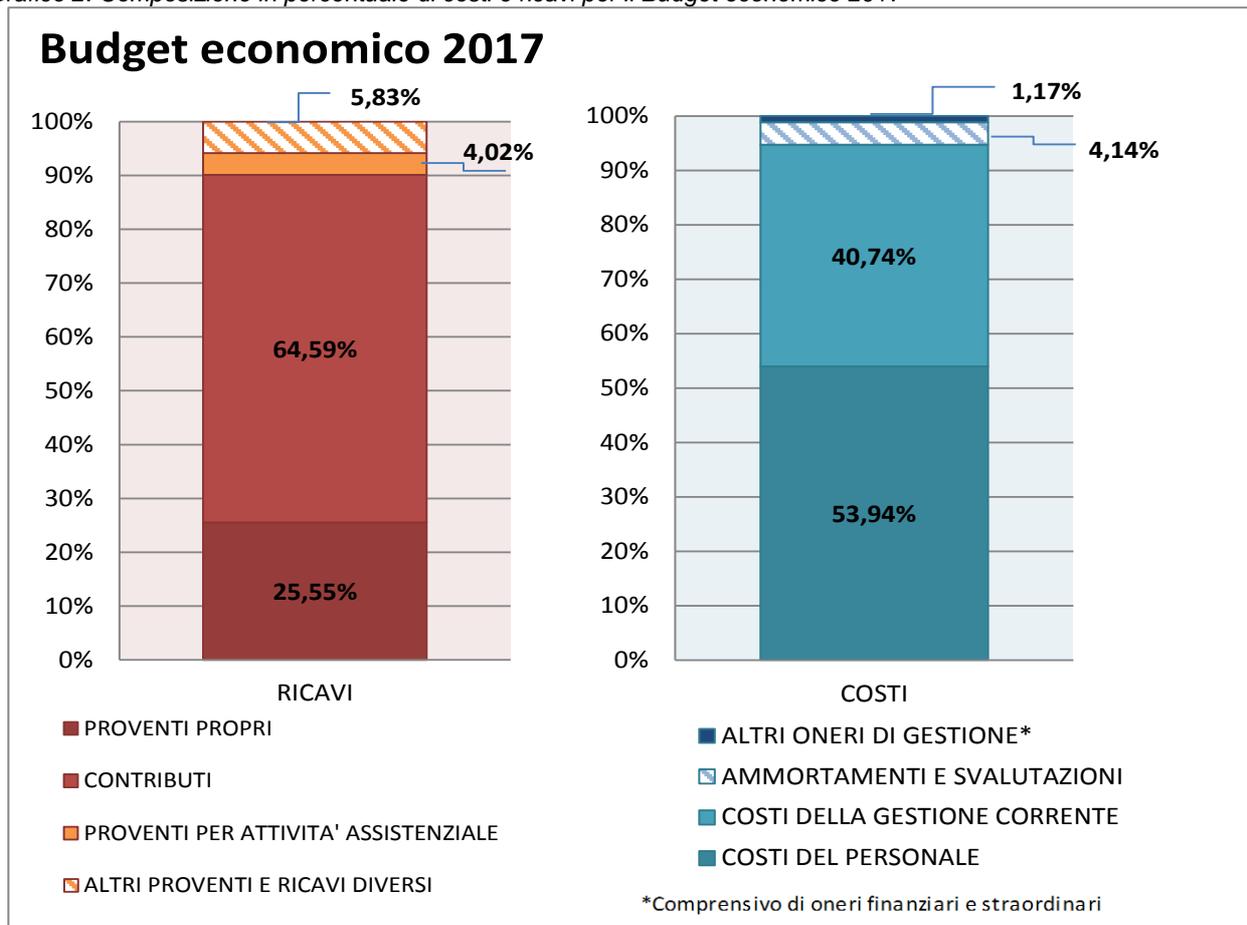
Fonte: Elaborazioni su dati del Servizio bilancio e contabilità Amministrazione Centrale - Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2017 e triennale 2017-2019

Tabella 2 – Distribuzione dei costi operativi previsti per il triennio 2017-2019 (in migliaia di euro)

	2017	2018	2019
<b>COSTI DEL PERSONALE</b>	<b>323.009</b>	<b>311.268</b>	<b>315.032</b>
<i>Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica</i>	<i>228.786</i>	<i>218.372</i>	<i>222.167</i>
Personale docente e ricercatore	191.246	201.740	210.540
Collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)	5.713	2.520	1.125
Docenti a contratto	1.987	1.802	1.606
Esperti linguistici	1.700	1.700	1.700
Altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	2.169	2.041	2.006
Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica – previsione progetti	25.972	8.569	5.191
<i>Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo</i>	<i>94.222</i>	<i>92.896</i>	<i>92.865</i>
<b>COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE</b>	<b>243.997</b>	<b>219.489</b>	<b>218.718</b>
<i>Costi per sostegno agli studenti</i>	<i>74.819</i>	<i>73.946</i>	<i>73.414</i>
<i>Costi per il diritto allo studio</i>	<i>19.642</i>	<i>19.577</i>	<i>19.578</i>
<i>Costi per la ricerca e l'attività editoriale</i>	<i>13.979</i>	<i>14.835</i>	<i>15.284</i>
<i>Trasferimenti a partner di progetti coordinati</i>	<i>7.383</i>	<i>335</i>	<i>2.677</i>
<i>Acquisto materiale consumo per laboratori</i>	<i>20.324</i>	<i>20.284</i>	<i>19.402</i>
<i>Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico</i>	<i>1.073</i>	<i>1.311</i>	<i>982</i>
<i>Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali</i>	<i>56.695</i>	<i>57.784</i>	<i>57.733</i>
<i>Acquisto altri materiali</i>	<i>8.899</i>	<i>5.689</i>	<i>5.263</i>
<i>Variazione delle rimanenze di materiali di consumo e di altri materiali</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Costi per godimento beni di terzi</i>	<i>7.861</i>	<i>7.773</i>	<i>8.157</i>
<i>Altri costi</i>	<i>33.323</i>	<i>17.953</i>	<i>16.228</i>
<b>AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI</b>	<b>24.812</b>	<b>28.214</b>	<b>28.279</b>
<b>ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	<b>4.346</b>	<b>4.430</b>	<b>4.557</b>
<b>TOTALE COSTI OPERATIVI</b>	<b>596.163</b>	<b>563.401</b>	<b>566.585</b>

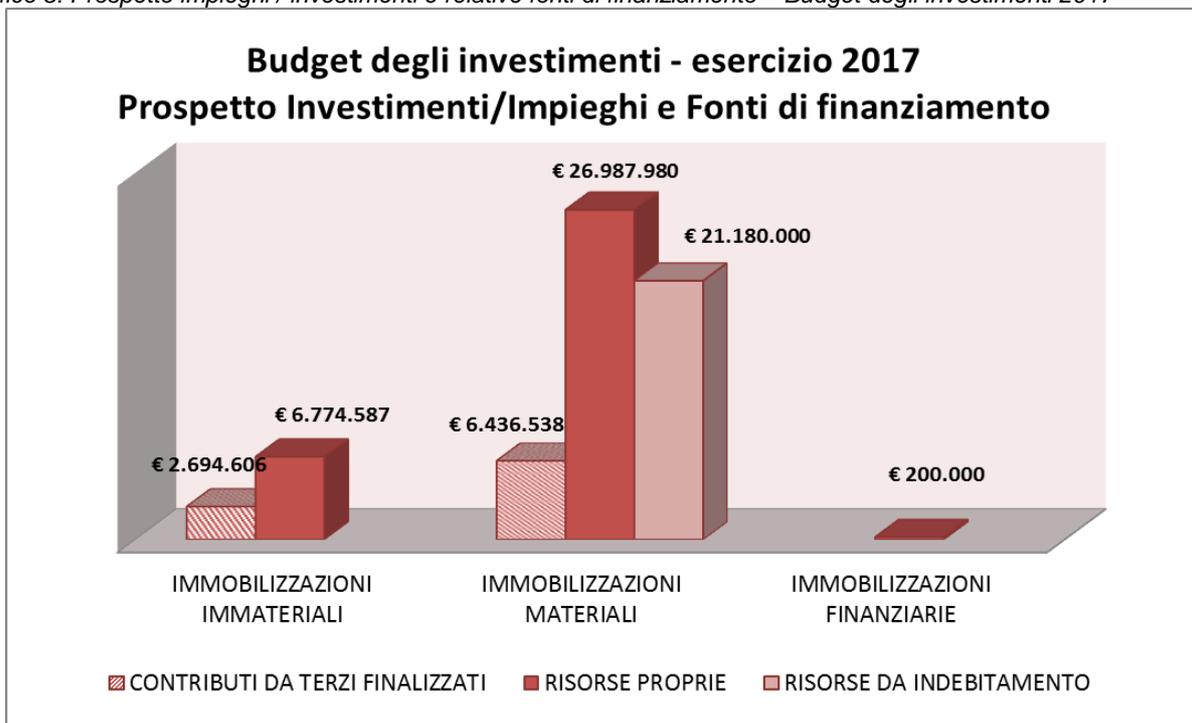
Fonte: Elaborazioni su dati del Servizio Bilancio e contabilità Amministrazione Centrale - Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2017 e triennale 2017-2019

Grafico 2: Composizione in percentuale di costi e ricavi per il Budget economico 2017



Fonte: Elaborazioni su dati del Servizio Bilancio e contabilità Amministrazione Centrale - Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2017 e triennale 2017-2019

Grafico 3: Prospetto impieghi / investimenti e relative fonti di finanziamento – Budget degli investimenti 2017



Fonte: Elaborazioni su dati del Servizio Bilancio e contabilità Amministrazione Centrale - Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2017 e triennale 2017-2019

Tabella 3 – Offerta formativa per l'anno accademico 2016/17

OFFERTA FORMATIVA A.A. 2016/17	N.
Corsi di Laurea triennale	77
Corsi di Laurea specialistica/magistrale	85
Corsi di laurea a ciclo unico	11
Master Universitari	56
Corsi di Dottorato di Ricerca	39
Corsi di Specializzazione	49
Corsi di Perfezionamento	23
Corsi di Aggiornamento professionale	4

Fonte: Sito Web di Ateneo

Tabella 4 – Studenti iscritti all'a.a. 2015/16

CONSISTENZE STUDENTESCHE ANNO ACCADEMICO 2015/16	N.	di cui femmine	% femmine
Iscritti ai Corsi di laurea triennale, specialistica/magistrale, a ciclo unico e vecchio ordinamento*	58.136	31.437	54,1%
Iscritti a corsi di Dottorato**	1.301	646	49,7%
Iscritti a corsi di Perfezionamento**	537	336	62,6%
Iscritti a Master di I livello**	844	588	69,7%
Iscritti a Master di II livello**	418	264	63,2%
Iscritti a corsi di Specializzazione**	1402	920	65,6%
Laureati 2016	12.383	6.989	56,4%

\* Studenti in regola con il pagamento delle tasse - dati al 31/01/2017 (dato non definitivo soggetto a verifiche e possibili variazioni)

\*\* Iscritti in regola con il pagamento delle tasse - dati al 31/1/2017

Fonte: Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica

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 2016 - Immagini di Ateneo <http://www.unipd.it/inaugurazione795>
- Sistema Bibliotecario di Ateneo - [http://bibliotecadigitale.cab.unipd.it/chi\\_siamo/monitoraggio-sba](http://bibliotecadigitale.cab.unipd.it/chi_siamo/monitoraggio-sba)

In particolare per dettagli sull'esercizio finanziario 2017 i documenti relativi al Bilancio Unico di Ateneo di Previsione annuale autorizzatorio 2017 e triennale 2017-2019 sono disponibili al link: <http://www.unipd.it/trasparenza/bilancio-preventivo>

## 1.2 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 nel 2016 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.

In applicazione delle suddette linee strategiche a febbraio 2016 è stato emanato il Decreto del Direttore Generale n.562/2016 avente ad oggetto la Riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale.

Con l'avvio della prima fase del progetto, iniziata a partire dal 1° Marzo 2016 (a seguito della quale sono state istituite 8 aree dirigenziali omogenee, oltre alla Direzione Generale comprensiva di tutti i servizi in staff), sono stati assegnati nuovi incarichi ai Dirigenti dell'Ateneo. Successivamente, il progetto prevedeva una seconda fase, da implementare dopo il vaglio delle proposte formulate da ciascun dirigente per un ulteriore riordino delle strutture di servizio, sulla base di un'accurata analisi e di una revisione dei processi della propria area.

Con l'assegnazione dei nuovi incarichi a Marzo 2016, è stata attuata la rotazione di n.4 Dirigenti su 6, sia ai fini del rispetto della normativa sulla rotazione degli incarichi sia con riferimento al Piano nazionale anticorruzione e al Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Ateneo

Il Decreto del Direttore Generale del 18 febbraio 2016, disponeva inoltre un progetto di ristrutturazione dei servizi informatici di Ateneo e ingegnerizzazione dei processi gestionali, da concretizzarsi anche con la soppressione del precedente Centro per i Servizi Informatici di Ateneo e la contestuale attivazione di una nuova Area dirigenziale. Pertanto, a partire dal 1° gennaio 2017, è stata istituita l'Area Servizi informatici e Telematici di Ateneo,

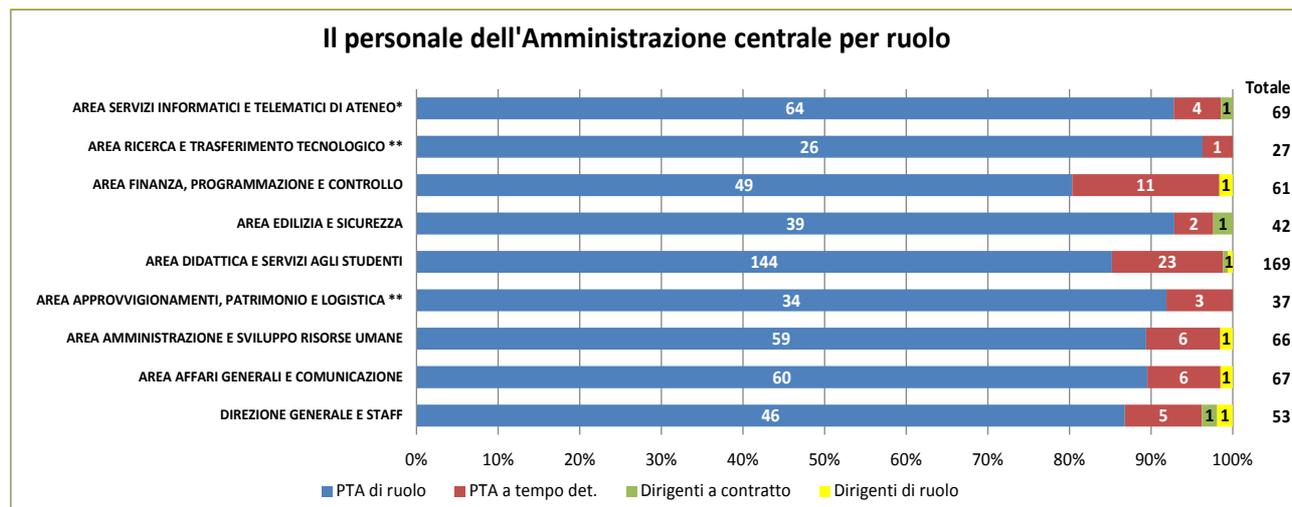
Il Servizio digital learning e multimediale di Ateneo ha sostituito e incorporato di fatto le attività del Centro Multimediale e E-Learning di Ateneo- CMELA, la cui disattivazione è stata disposta dal CdA nella seduta del 20 dicembre 2016.

Altre piccole variazioni hanno riguardato l'attivazione del nuovo Servizio Trasferimento di tecnologia e networking nel quale sono confluite tutte le attività precedentemente in capo ai due cessandi Servizi,

Trasferimento di tecnologia e Networking, e il Servizio Sicurezza, inizialmente in staff alla Direzione Generale e spostato nell'Area Edilizia e Sicurezza.

Il progetto di riorganizzazione proseguirà nel 2017: tra gli obiettivi assegnati al Direttore Generale vi è anche la modifica della struttura organizzativa dell'amministrazione, in primis di quella centrale, per "garantire coerenza con gli obiettivi strategici". Nel grafico seguente, viene illustrata la distribuzione del personale assegnato alle Aree dell'Amministrazione Centrale alla data del 31/12/2016.

Grafico 4 – Il Personale dell'Amministrazione centrale per ruolo al 31/12/2016



\*compreso il Servizio digital learning e multimediale di Ateneo

\*\* le due Aree hanno un Dirigente ad interim

Fonte: Elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione

Si riportano di seguito gli organigrammi dell'Ateneo e dell'Amministrazione Centrale al 1° Gennaio 2017.

Grafico 5 – Organigramma dell'Ateneo al 01/01/2017

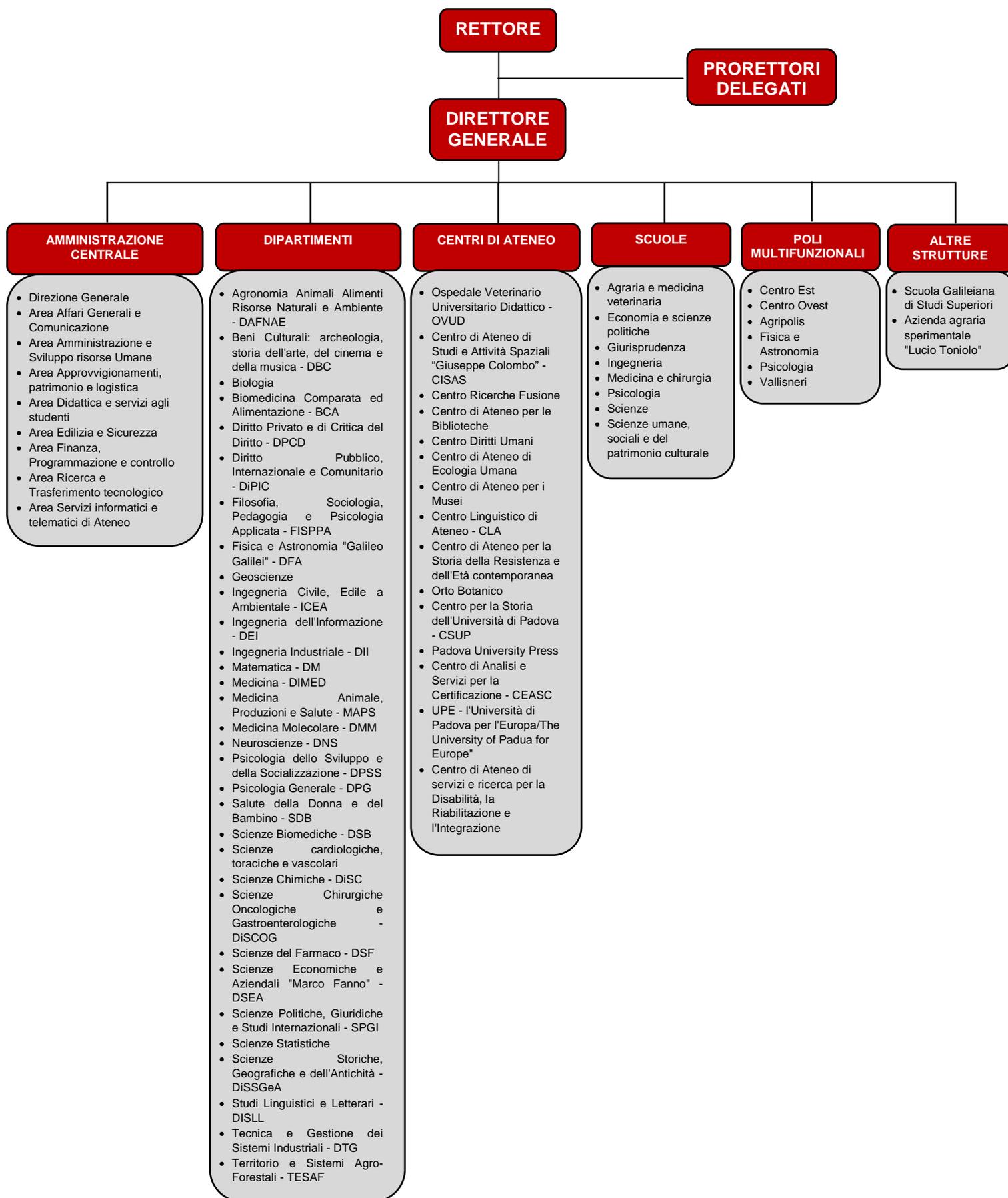


Figura 1 – Organigramma dell'Amministrazione Centrale al 01/01/2017

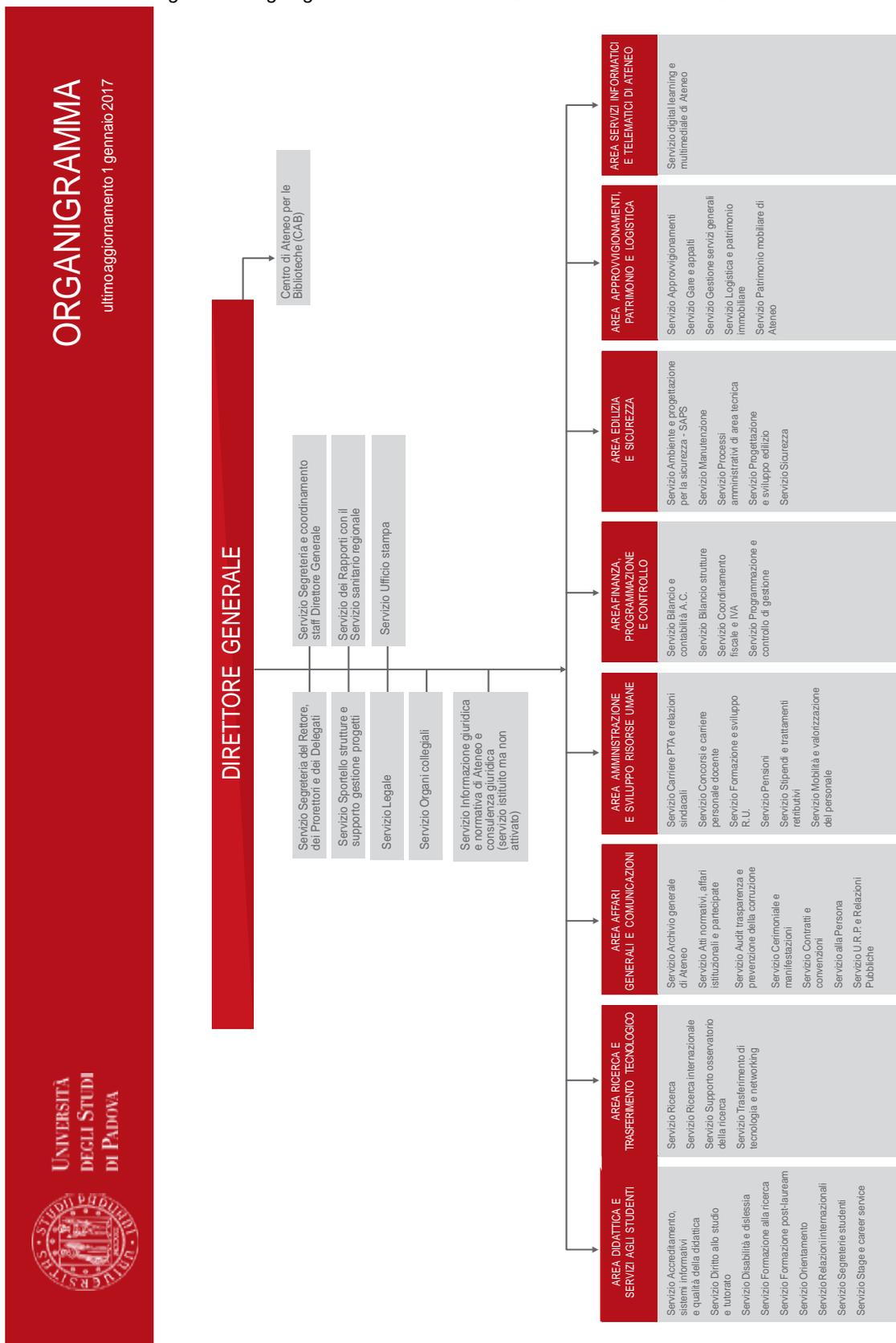
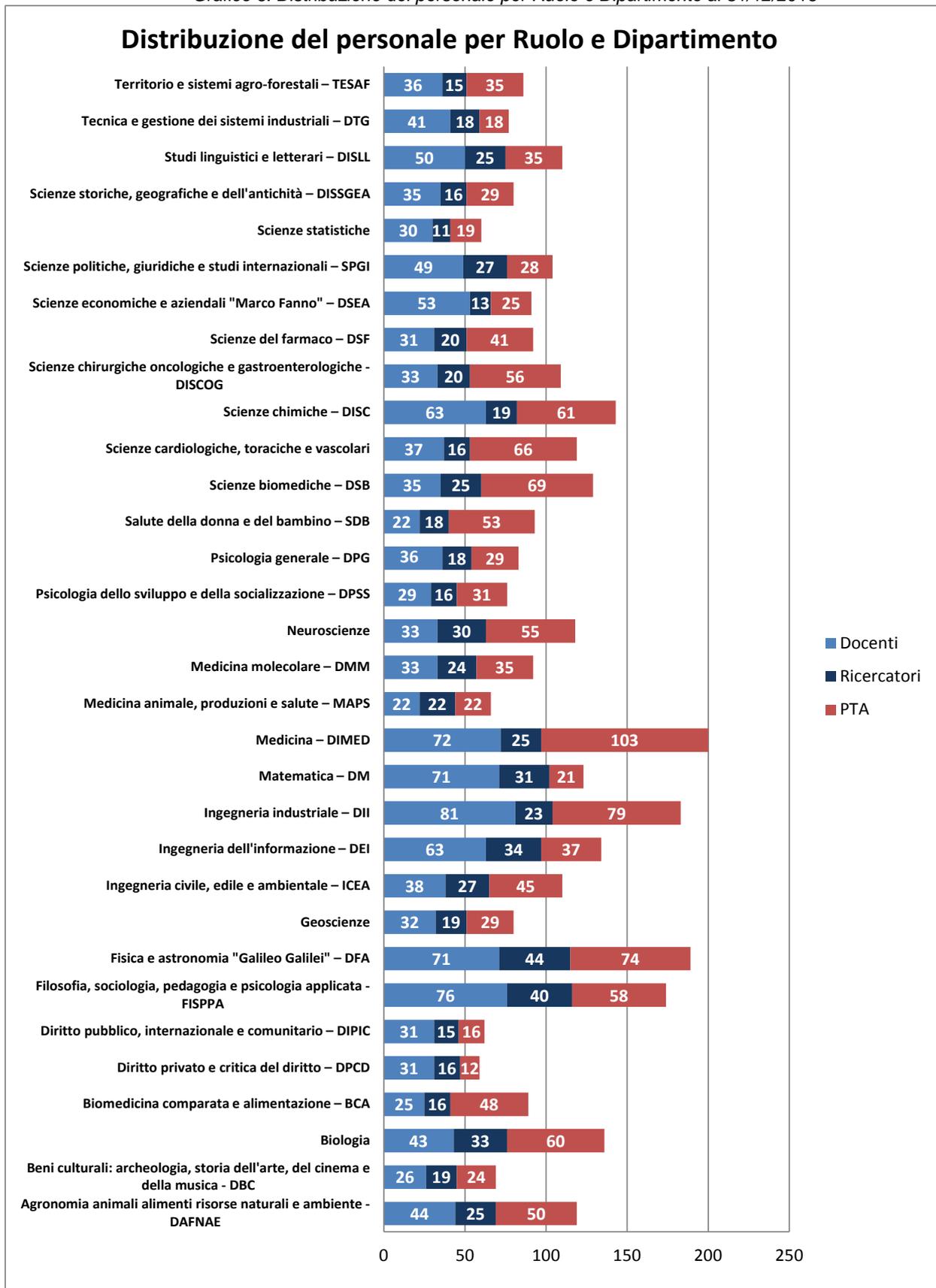


Grafico 6: Distribuzione del personale per Ruolo e Dipartimento al 31/12/2016



Fonte: Elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione

Nella Tabella 6, si riporta l'elenco delle Scuole di Ateneo, con indicazione del numero dei corsi attivati.

Tabella 5 - Numero dei corsi attivati per Scuola - Anno accademico 2016-2017

Corsi attivati per Scuola	CdL triennale DM 270	CdL a ciclo unico DM 270	CdL magistrale DM 270
Scuola di Agraria e Medicina Veterinaria	8	1	9
Scuola di Economia e Scienze politiche	5		9
Scuola di Giurisprudenza	1	1	
Scuola di Ingegneria	12	1	18
Scuola di Medicina e chirurgia	18	7	7
Scuola di Psicologia	5		9
Scuola di Scienze	16		15
Scuola di Scienze Umane, sociali e del patrimonio culturale	12	1	18
<b>TOTALE</b>	<b>77</b>	<b>11</b>	<b>85</b>

Fonte: Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica

Nell'Università è attiva, inoltre, la Scuola Galileiana di Studi Superiori, costituita nel 2004 e strutturata su tre classi: Scienze Morali, Scienze Naturali e Scienze Sociali.

I Centri di Ateneo sono riportati nella Tabella 7.

Tabella 6 - Centri di Ateneo al 01/01/2017

<b>CENTRI DI ATENEIO</b>
Centro di Ateneo denominato "Ospedale Veterinario Universitario Didattico" (OVUD)
Centro di Ateneo di Studi e Attività Spaziali "Giuseppe Colombo" (CISAS)
Centro di Ateneo denominato "Centro Ricerche Fusione"
Centro di Ateneo per le Biblioteche
Centro Servizi Informatici di Ateneo***
Centro Diritti Umani
Centro di Ateneo di Ecologia Umana
Centro di Ateneo per i Musei dell'Università
Centro Linguistico di Ateneo
Centro di Ateneo per la Storia della Resistenza e dell'Età contemporanea
Centro di Ateneo "Orto Botanico"
Centro di Ateneo "Centro per la Storia dell'Università di Padova" (CSUP)
Centro di Ateneo "Padova University Press"
Centro di Analisi e Servizi per la Certificazione (CEASC)
UPE - l'Università di Padova per l'Europa/The University of Padua for Europe"
Centro di Ateneo di servizi e ricerca per la Disabilità, la Riabilitazione e l'Integrazione *
Centro di Ateneo per la Disabilità e l'Inclusione **
Centro di Ateneo denominato "Padova Neuroscience Center"***

\* Cesserà con l'attivazione del Centro di Ateneo per la Disabilità e l'Inclusione

\*\* Centri istituiti ma non attivati al 01/01/2017

\*\*\*in corso di disattivazione al 01/01/2017, vd. paragrafi precedenti

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

Oltre ai centri riportati in tabella 7, 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, di cui 7 attivati, strutture destinate alla fornitura di servizi funzionali alle attività istituzionali di più Dipartimenti, anche con l'obiettivo dell'ottimizzazione dell'erogazione di tali servizi.

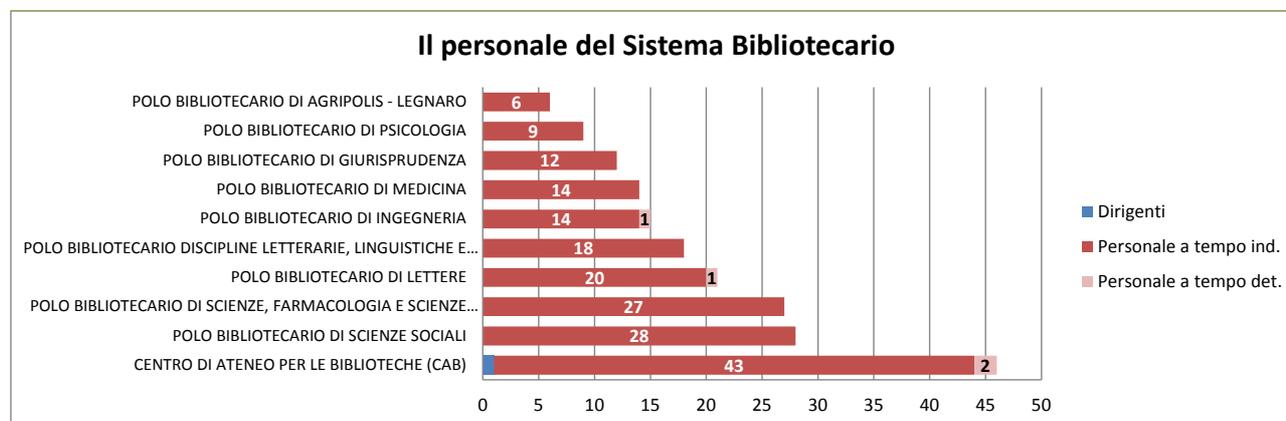
Ulteriori dettagli sui singoli Centri sono reperibili al link: <http://www.unipd.it/centri-ateneo>

Grafico 7: Distribuzione del personale nei Centri dell'Ateneo al 31/12/2016



Fonte: Elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione

Grafico 8: Distribuzione del personale del Sistema Bibliotecario di Ateneo al 31/12/2016



Fonte: Elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione

### 1.3 Analisi del contesto

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

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

#### ▪ **Fondo di Finanziamento Ordinario**

Per il 2016 si conferma, come previsto dal dettato normativo, il criterio di riduzione progressiva delle assegnazioni su base storica a favore di meccanismi basati sulla pesatura dei costi effettivi e sulla premialità, applicato in misura sempre maggiore già dagli scorsi anni.

In particolare, per l'anno 2016, la quota di FFO assegnata sulla base del "costo standard di formazione per studente in corso" (costo standard) è passata dal 20% del 2014 al 28%. Riguardo alla quota base, si registra invece una riduzione di quasi 8 milioni di euro rispetto al 2015, anche se l'incidenza dell'Ateneo di Padova rispetto all'importo stanziato a livello nazionale è sostanzialmente invariata (4,12% nel 2016 rispetto a 4,13% nel 2015).

Per quanto riguarda la quota premiale, con 71,3 milioni di euro Padova registra un aumento di circa 600.000 euro rispetto al 2015: l'incremento dello 0,8%, tuttavia, sembra essere sottodimensionato rispetto alle variazioni auspicabili secondo l'applicazione dei criteri di premialità, in primis quelli correlabili ai risultati della VQR 2011-2014. Riguardo a quest'ultima, in particolare, l'IRAS1 (indicatore di qualità della ricerca normalizzato) è stato l'indicatore utilizzato per ripartire tra le Università circa il 60% della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario, pari ad 1,4 miliardi per il 2016 (vedi anche infra).

#### • **Sintesi dei risultati della VQR 2011-2014**

Il secondo esercizio di valutazione della qualità della ricerca (VQR) realizzato dall'ANVUR, avviato a giugno 2015, si è concluso a febbraio 2017 con la presentazione dei risultati sulla produzione scientifica delle università italiane tra gli anni 2011-2014. Si è trattato di un lavoro durato 18 mesi in cui 450 esperti eccellenti italiani e stranieri, coadiuvati da 14.000 revisori, hanno valutato oltre 118.000 lavori realizzati da circa 65.000 tra professori e ricercatori, appartenenti a 96 Università e altri enti di ricerca e consorzi interuniversitari, per un totale di 132 strutture.

Il rapporto finale ha evidenziato la profonda differenza tra la prima valutazione, conclusa nel 2013, che corrispondeva ad una fotografia della ricerca universitaria dopo un ventennale periodo in assenza di un sistema di valutazione comune e con una situazione molto eterogenea tra università, senza regole ben definite, e questa seconda valutazione in cui le differenze tra gli Atenei sembrano essersi ridotte: si può ipotizzare che da un lato la qualità media della ricerca nelle università si sia innalzata e dall'altro che gli esercizi di valutazione siano serviti a far convergere la ricerca stessa verso uno standard di qualità comune e più elevato. È emerso inoltre che il voto medio dei prodotti dei docenti e ricercatori reclutati o promossi dagli Atenei nel periodo 2011-2014 è stato superiore del 30% rispetto a quello della totalità dei docenti. Questo risultato suggerisce che il sistema premiale fondato sulla VQR ha promosso comportamenti virtuosi nelle politiche di reclutamento e di promozione.

Per quanto riguarda l'Ateneo di Padova il risultato è stato eccellente in 11 aree di ricerca delle 16 considerate nella valutazione, e in tabella 8 si riportano alcune statistiche generali sui prodotti attesi e conferiti nelle varie aree. La percentuale dei prodotti conferiti sui prodotti attesi è in media del 96,15%, superiore a quella media delle università. Per il dettaglio, di questi dati, si rinvia alla Parte Terza del rapporto

ANVUR “Analisi delle singole istituzioni” al link <http://www.anvur.org/rapporto-2016/files/Universita/49.Padova.pdf> .

In sintesi l’Università è presente in tutte e 16 le aree scientifiche: Padova si colloca tra i grandi Atenei in 11 aree, tra gli Atenei medi in altre 4 aree e tra gli Atenei piccoli nella sola area 8a<sup>2</sup>. L’indicatore R è maggiore di 1 in tutte le aree, a significato del fatto che la valutazione media è sempre superiore alla media nazionale di area. L’indicatore X anch’esso sempre superiore ad 1 mostra che la frazione di prodotti eccellenti ed elevati è sempre superiore alla media di area.

Tabella 6: Valutazione della produzione scientifica dell’Università degli Studi di Padova<sup>3</sup>

Area	somma punteggi (v)	# prodotti attesi (n)	voto medio (l=v/n)	R	Pos. grad. compl.	# istituzioni compl.	Classe dimensionale	Pos. grad. classe	# istituzioni classe	% prodotti A+B	X
1 - Scienze matematiche e informatiche	147,6	230	0,64	1,06	21	59	G	2	7	67,39	1,11
2 - Scienze fisiche	180,55	210	0,86	1,1	11	55	G	1	9	87,14	1,1
3 - Scienze chimiche	177,8	217	0,82	1,09	17	56	G	3	7	89,4	1,13
4 - Scienze della Terra	74,6	95	0,79	1,25	5	43	G	2	9	81,05	1,28
5 - Scienze biologiche	245,6	322	0,76	1,17	14	62	G	2	10	80,43	1,21
6 - Scienze mediche	512,1	637	0,8	1,32	6	52	G	1	13	83,05	1,38
7 - Scienze agrarie e veterinarie	261	356	0,73	1,23	4	40	G	1	6	77,81	1,29
8a - Architettura	16,1	30	0,54	1,15	8	44	P	7	29	60	1,45
8b - Ingegneria civile	67,2	94	0,71	1,13	15	51	M	2	7	74,47	1,17
9 - Ingegneria industriale e dell’informazione	316,5	434	0,73	1,13	15	63	G	1	6	74,65	1,16
10 - Scienze dell’antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche	151,7	254	0,6	1,04	25	66	M	9	23	64,96	1,08
11a - Scienze storiche, filosofiche e pedagogiche	128,3	213	0,6	1,09	22	74	G	3	6	62,44	1,12
11b - Scienze psicologiche	157,9	237	0,67	1,25	8	55	G	1	6	67,51	1,33
12 - Scienze giuridiche	122,6	238	0,52	1,04	33	82	M	12	24	50,42	1,08
13 - Scienze economiche e statistiche	148,6	215	0,69	1,5	5	82	M	1	33	68,37	1,55
14 - Scienze politiche e sociali	51	110	0,46	1,07	23	69	G	4	7	41,82	1,1

Fonte: Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014 (VQR 2011-2014) Parte terza: Analisi delle singole istituzioni

• **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”<sup>4</sup>. Anche nella predisposizione del secondo Piano Integrato dell’Ateneo si conferma che la performance è un concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza e della prevenzione alla corruzione.

<sup>2</sup> La classificazione dimensionale degli Atenei è determinata dalle soglie sul numero di prodotti attesi dai docenti afferenti alle varie aree scientifiche.

<sup>3</sup> I parametri v e n rappresentano rispettivamente la valutazione complessiva e il numero di prodotti attesi. Gli indicatori I, R e X rappresentano il voto medio dei prodotti attesi dell’università nell’area, il rapporto tra voto medio dell’università e voto medio di area e il rapporto tra la frazione di prodotti eccellenti ed elevati dell’università nell’area e la frazione di prodotti eccellenti ed elevati dell’area. Le colonne Pos. grad. compl. e Pos. grad. Classe rappresentano rispettivamente la posizione dell’università nella graduatoria complessiva di area delle università e la posizione nella graduatoria della classe dimensionale di appartenenza. Le colonne # istituzioni compl. e # istituzioni classe indicano il numero complessivo delle università che hanno presentato prodotti nell’area e il numero delle università all’interno della classe dimensionale. Infine, la colonna Classe dimensionale indica la classe dimensionale di appartenenza dell’università (P=piccolo, M= medio, G=grande)

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

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

• **Sistema di contabilità economico-patrimoniale, bilancio unico**

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 20 dicembre 2016, ha approvato il primo Bilancio Unico di Ateneo di esercizio al 31.12.2015, ai sensi dell'art.5 della L. 240/2010, al termine di un iter lungo e complesso che ha richiesto un notevole impegno organizzativo.

Le difficoltà riscontrate sono da imputarsi principalmente alle operazioni di rettifica ed assestamento dei fatti di gestione rappresentati, per la prima volta, con criteri contabili di tipo civilistico, estremamente diversi da quelli precedentemente utilizzati per la contabilità finanziaria, e dalla complessità organizzativa dell'Ateneo, con decine di strutture con autonomia di gestione da coordinare.

Il Bilancio Unico di Ateneo di esercizio 2015, composto da Stato Patrimoniale, Conto Economico, Rendiconto Finanziario e Nota Integrativa, è stato predisposto sulla base dei principi contabili e degli schemi di bilancio stabiliti nel D.M. 14 gennaio 2014 n.19 e di quanto previsto dalle disposizioni del Codice Civile e dai Principi Contabili Nazionali. Il bilancio consuntivo ha evidenziato un risultato di esercizio positivo di euro 1.531.556 euro per effetto di ricavi complessivi pari a 537.394.730 euro (536.384.695 euro di proventi operativi e 1.010.035 euro di proventi finanziari e straordinari), e di costi complessivi pari a 535.863.174 euro (532.449.680 euro di costi operativi e 3.413.493 euro di oneri finanziari e straordinari).

Tabella 7: *Bilancio Unico di Ateneo di esercizio al 31 dicembre 2015 – Conto Economico*

CONTO ECONOMICO		Saldo al 31/12/2015
<b>A)</b>	<b>PROVENTI OPERATIVI</b>	<b>536.384.695</b>
I.	PROVENTI PROPRI	131.227.176
II.	CONTRIBUTI	369.142.867
III.	PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	27.070.512
IV.	PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	-
V.	ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	8.881.974
VI.	VARIAZIONI RIMANENZE	-
VII.	INCREMENTO IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	62.165
<b>B)</b>	<b>COSTI OPERATIVI</b>	<b>532.449.680</b>
VIII.	COSTI DEL PERSONALE	307.293.303
IX.	COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	167.872.808
X.	AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	40.496.680
XI.	ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	13.004.932
XII.	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	3.781.957
<b>DIFFERENZA TRA COSTI E PROVENTI OPERATIVI (A-B)</b>		<b>3.935.015</b>
<b>C)</b>	<b>PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>	<b>- 2.441.648</b>
<b>D)</b>	<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	<b>- 169.557</b>
<b>E)</b>	<b>PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI</b>	<b>482.488</b>
<b>F)</b>	<b>IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE</b>	<b>274.741</b>
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO</b>		<b>1.531.556</b>

Fonte: Elaborazione su dati del Servizio Bilancio e contabilità Amministrazione Centrale - Bilancio unico di Ateneo di esercizio 2015

Tabella 8: Bilancio Unico di Ateneo di esercizio al 31 dicembre 2015 – Stato patrimoniale

<b>BILANCIO UNICO DI ATENEO DI ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2015 - STATO PATRIMONIALE</b>					
<b>ATTIVO</b>		<b>Saldo al</b>	<b>PASSIVO</b>		
		<b>31/12/2015</b>	<b>Saldo al</b>		
			<b>31/12/2015</b>		
<b>A)</b>	<b>IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>568.999.463</b>	<b>A)</b>	<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>625.731.732</b>
I	IMMATERIALI	279.170.695	I	FONDO DI DOTAZIONE DELL'ATENEO	370.391.877
II	MATERIALI	281.648.159	II	PATRIMONIO VINCOLATO	119.910.654
III	FINANZIARIE	8.180.609	III	PATRIMONIO NON VINCOLATO	135.429.201
			<b>B)</b>	<b>FONDI PER RISCHI ED ONERI</b>	<b>31.581.960</b>
<b>B)</b>	<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>516.066.058</b>	<b>C)</b>	<b>TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b>	<b>1.099.976</b>
I	RIMANENZE	-	<b>D)</b>	<b>DEBITI</b>	<b>137.292.865</b>
II	CREDITI	191.034.205	<b>E)</b>	<b>RATEI E RISCONTI PASSIVI E CONTRIBUTI AGLI INVESTIMENTI</b>	<b>299.625.331</b>
III	ATTIVITA' FINANZIARIE	4.667.570	<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>1.095.331.863</b>	
IV	DISPONIBILITA' LIQUIDE	320.364.282	<b>Conti d'ordine del passivo</b>	<b>28.551.481</b>	
<b>C)</b>	<b>RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>	<b>10.266.343</b>			
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>1.095.331.863</b>				
<b>Conti d'ordine dell'attivo</b>	<b>28.551.481</b>				

Fonte: Elaborazione su dati del Servizio Bilancio e contabilità Amministrazione Centrale - Bilancio unico di Ateneo di esercizio 2015

- **Digitalizzazione dei processi e dematerializzazione dei documenti**

A partire da febbraio 2017, è stato dato un notevole impulso alla digitalizzazione e alla dematerializzazione dei processi, con la duplice finalità di favorire la semplificazione delle procedure e rafforzare l'impegno per la sostenibilità ambientale ed economica. In particolare, una sensibile riduzione dell'uso della carta verrà promossa mediante quattro innovazioni, operative già dai primi mesi del 2017: il divieto di produzione della duplice copia dei decreti interni; l'obbligatorietà in via generale (salvo poche eccezioni particolari) di ricorrere alla redazione e conservazione dei soli documenti digitali; la dematerializzazione delle richieste di ferie e permessi; la digitalizzazione del workflow autorizzativo per gli incarichi di missione. E' stato stimato che l'insieme delle azioni di dematerializzazione porterà un risparmio di 50.000 euro unitamente al risparmio di carta pari a circa 200.000 kg con una diminuzione di 250.000 kg di CO2 emessa (FONTE: <http://www.unipd.it/ilbo/l%E2%80%99universita-%E2%80%9Csmart%E2%80%9D-obiettivi-direttore-generale-scuttari>)

## 2. Inquadramento strategico dell'Ateneo

### 2.1 Obiettivi strategici 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 incentivare la graduale individuazione e la successiva eliminazione della copresenza di più documenti strategici, talvolta addirittura divergenti, all'interno della medesima organizzazione”.<sup>5</sup>

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.

A dicembre 2016 il CdA ha approvato gli obiettivi strategici dell'Ateneo in una prospettiva di coerente integrazione, anche temporale, con gli atti programmatici che l'Ateneo adotta: fra tutti, il Bilancio Unico di Previsione triennale 2017-2019, il Piano Integrato della Performance ed Piano triennale del fabbisogno di personale.

La definizione degli obiettivi strategici si rivela funzionale a una coerente allocazione di risorse nel bilancio di previsione 2017, all'attuazione nei tempi previsti delle “Linee di indirizzo strategico in tema di Ciclo della Performance: Obiettivi e Valutazione” approvate a novembre 2016 sulla base delle quali si implementerà nel 2017 il nuovo ciclo della performance e si raccorda pienamente con la Programmazione triennale MIUR prevista dal DM 635 dell'8 agosto 2016. “Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2016-18 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati”.

Nella delibera di fine dicembre 2016 si specifica che : “Gli obiettivi strategici sono articolati in nove ambiti.

I primi sei ambiti riflettono le missioni istituzionali dell'Ateneo: Ricerca, Didattica e Terza missione.

La Terza missione nella prospettiva di una consapevole e proattiva responsabilità sociale è articolata in Trasferimento tecnologico e lavoro, Impegno pubblico e Salute e Benessere. Per rimarcare l'importanza dell'Internazionalizzazione nella strategia dell'Ateneo sono stati individuati obiettivi specifici, pur nella consapevolezza che l'Internazionalizzazione è sostanzialmente trasversale e riguarda tutti gli ambiti. Sono stati, infine, individuati tre ulteriori ambiti, relativi alle risorse:

- a) Umane (valorizzazione del personale e semplificazione);
- b) Finanziarie e immobiliari (Sostenibilità ed edilizia);
- c) Patrimonio culturale materiale e immateriale (storico, artistico, librario e documentale, museale, tecnologico-scientifico, saperi, usanze e tradizioni accademiche).

<sup>5</sup> ANVUR, “Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane”, Luglio 2015, pag. 10.

Ciascun obiettivo è accompagnato da una serie di indicatori (KPI), per i quali saranno individuati target di risultato attesi, in modo da favorire la concretezza e la misurabilità dei risultati raggiunti. Un contributo decisivo al conseguimento degli obiettivi prefissati è atteso dal miglioramento delle competenze del personale tecnico amministrativo, dalla semplificazione dei processi amministrativi e da una maggiore efficienza di quelli gestionali.” (delibera CdA 20/12/2016)

Si riportano di seguito gli obiettivi strategici individuati per ciascuno degli ambiti<sup>6</sup>

Tabella 9: Obiettivi strategici per “Didattica” 2017-2018

<b>Didattica</b>	
<b>Gli obiettivi relativi alla didattica riguardano fattori essenziali relativi a:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- la qualità della didattica;</li> <li>- il miglioramento dei servizi agli studenti in particolare di tutorato ed orientamento finalizzati a ridurre un fenomeno particolarmente critico come il drop- out;</li> <li>- l'attrattività dei corsi di studio;</li> <li>- progetti di didattica innovativa.</li> </ul>	
Obiettivi	Indicatori (KPI)
<b>1) Miglioramento della qualità della didattica</b>	1a) Numero di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi 1b) Proporzioni di laureati entro la durata normale del corso di studio 1c) Proporzioni di studenti che consegue almeno 40 cfu all'anno 1d) Proporzioni di studenti che effettua uno stage/tirocinio durante il percorso di studio 1e) Proporzioni di insegnamenti con valutazione positiva/buona/eccellente nell'indagine opinioni degli studenti
<b>2) Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca</b>	2a) Proporzioni di studenti con titolo d'accesso conseguito in istituti secondari esterni alla regione Veneto 2b) Proporzioni di studenti iscritti alla laurea magistrale con titolo d'accesso conseguito presso un altro Ateneo 2c) Proporzioni di studenti triennali/magistrali con titolo d'accesso conseguito all' estero 2d) Proporzioni di dottorandi con titolo di accesso conseguito all'estero
<b>3) Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita</b>	3a) Riduzione del numero di corsi di studio con Proporzioni di drop – out superiore alla media nazionale 3b) Mq per studente iscritto entro la durata normale dei corsi di studio
<b>4) Modernizzazione e innovazione nell'attività didattica</b>	4a) Progetti sperimentali di didattica innovativa ed inclusiva 4b) Progetti sperimentali di formazione dedicati ai docenti orientati a favorire l'apprendimento attivo degli studenti. 4c) Numero di iscritti ai corsi post-laurea di abilitazione e di specializzazione degli insegnanti
<b>5) Esito lavorativo laureati UNIPD</b>	5a) Proporzioni di Laureati occupati ad 1 anno dal laurea magistrale o a ciclo unico titolo (L) 5b) Proporzioni di Laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM, LMCU) 5c) Numero di laureati UNIPD con attività di dirigente, amministratore e componente di CdA di aziende censite UNIONCAMERE

<sup>6</sup> Per tutte le tabelle la fonte è l'allegato 2/1-10 alla delibera 544 del Consiglio di Amministrazione del 20/12/2016, prot. n° 398966/2016

Tabella 10: Obiettivi strategici per "Ricerca" 2017-2018

<b>Ricerca</b>	
<p>L'obiettivo principale è migliorare la qualità delle pubblicazioni, incrementare la quantità di quelle scientificamente eccellenti e la visibilità internazionale della ricerca conseguendo così un miglioramento dell'attuale posizionamento nelle classifiche nazionali ed internazionali.</p> <p>In tale prospettiva gli obiettivi consistono nel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- perseguire l'eccellenza nella ricerca nel rispetto della diversità delle discipline;</li> <li>- incrementare la capacità di attrarre fondi competitivi;</li> <li>- incrementare la capacità di attrarre talenti.</li> </ul>	
Obiettivi	Indicatori (KPI)
<p><b>1) Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca</b></p>	<p>1a) Numero di pubblicazioni per docente in riviste di fascia A ANVUR oppure in riviste del primo quartile per i settori bibliometrici</p> <p>1b) Numero di riconoscimenti e premi alla ricerca in ambito nazionale e internazionale</p> <p>1c) Percentuale di docenti con almeno 1 pubblicazione all'anno utilizzabile ai fini VQR</p> <p>1d) Produttività scientifica durante e a 3 anni dall'ottenimento del titolo di dottorato di ricerca.</p>
<p><b>2) Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca</b></p>	<p>2a) Incremento fondi di ricerca acquisiti da bandi competitivi.</p>
<p><b>3) Incremento nella capacità di attrazione di ricercatori eccellenti</b></p>	<p>3a) Numero di posizioni accademiche ricoperte per chiamata diretta di ricercatori con elevata qualificazione scientifica</p>

Tabella 11: Obiettivi strategici per "Internazionalizzazione" 2017-2018

<b>Internazionalizzazione</b>	
<p>L'internazionalizzazione è considerata prioritaria e strategica. In tale ambito gli obiettivi riguardano sia la didattica che la ricerca. In particolare, l'Ateneo intende creare un clima accademico internazionale nel quale la mobilità degli studenti incoming ed outgoing si intrecci con la presenza di docenti internazionali.</p>	
Obiettivi	Indicatori (KPI)
<p><b>1) Rendere i corsi di studio "ambientati" aperti e internazionali di apprendimento</b></p>	<p>1a) Proporzione di studenti iscritti al primo anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero.</p> <p>1b) Numero di nuovi dual degree e joint degree nel triennio.</p> <p>1c) Numero di CFU erogati da docenti internazionali</p> <p>1d) Proporzione CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curricolare rispetto al totale dei CFU previsti nell'anno solare</p> <p>1e) Numero di ore di insegnamento erogate da docenti UNIPD all'estero</p>
<p><b>2) Incrementare la reputazione dell'Ateneo come centro di ricerca di eccellenza a livello internazionale</b></p>	<p>2a) Proporzione di progetti di ricerca finanziati in ambito internazionale rispetto ai progetti di ricerca nazionali</p> <p>2b) Posizione UNIPD nel Nature Index</p> <p>2c) Posizione UNIPD nella classifica InCites JCR</p> <p>2d) Numero di movimenti all'interno degli accordi con università straniere per favorire la mobilità di docenti, studenti e PTA</p> <p>2e) Personale tecnico amministrativo coinvolto in azioni di mobilità internazionale</p> <p>2f) Numero di tesi di dottorato in co-tutela internazionale</p> <p>2g) Presenza di docenti internazionali come membri del collegio dei corsi di dottorato</p>

Tabella 12: Obiettivi strategici per “Trasferimento tecnologico, lavoro” 2017-2018

<b>Trasferimento tecnologico, lavoro</b>	
<p>L'Università ha un importante ruolo nei processi di crescita delle società. La conoscenza è, infatti, il motore dello sviluppo sociale ed economico. In tal senso l'Università di Padova si prefigge di accelerare il processo di trasformazione che la porti a diventare punto di riferimento per le aziende e la società nell'innovazione, la ricerca e lo sviluppo.</p> <p>Gli obiettivi sono finalizzati a migliorare la congruenza della formazione e della ricerca con le esigenze del mondo lavoro, a incrementare la capacità di attrarre fondi da privati anche mediante lo sviluppo dei brevetti e a migliorare in genere i rapporti e le sinergie con il mondo del lavoro.</p>	
Obiettivi	Indicatori (KPI)
<p><b>1) Diffondere la cultura del trasferimento tecnologico</b></p>	<p>1a) Risorse acquisite da finanziatori terzi.            1b) Numero di brevetti depositati            1c) Numero di nuovi spin off            1d) Ricavi derivanti dalla vendita o dalla cessione in licenza dei brevetti            1e) Indipendenza finanziaria di Smart UNIPD</p>
<p><b>2) Ampliare le iniziative e i rapporti con il mondo del lavoro</b></p>	<p>2a) Proporzione di utilizzo delle competenze acquisite nei corsi di studio ad 1 anno dalla laurea            2b) Numero di percorsi di dottorato industriale e di alto apprendistato            2c) Risorse economiche generate da master di I e II livello e corsi post-lauream            2e) Numero delle imprese che hanno richiesto all'Ateneo servizi di supporto alla ricerca e sviluppo direttamente o attraverso Smart UNIPD</p>

Tabella 13: Obiettivi strategici per “Impegno pubblico” 2017-2018

<b>Impegno pubblico</b>	
<p>L'Ateneo fa proprio l'obiettivo di promuovere un sapere diffuso attraverso una pluralità di iniziative coordinate, con cui l'Università si apre, si fa conoscere, collabora con il territorio (scuola, città e area metropolitana, associazioni, altre istituzioni scientifiche, culturali e artistiche) e diventa punto di riferimento scientifico-culturale per la società. L'Università di Padova punta a valorizzare il contributo dei Dipartimenti nel campo della comunicazione della scienza e della cultura universitaria e a programmare attentamente il palinsesto di attività culturali e di comunicazione scientifica dell'Ateneo – UNIVERSA – che colloca il public engagement saldamente all'interno della missione istituzionale.</p> <p>In tale prospettiva gli obiettivi si riferiscono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alla valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo</li> <li>- alla valorizzazione delle collezioni e dei musei;</li> <li>- alla valorizzazione della capacità di incidere sulle politiche pubbliche;</li> <li>- inserimento dei musei dell'Ateneo in un sistema museale urbano integrato.</li> </ul>	
Obiettivi	Indicatori (KPI)
<p><b>1) Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio</b></p>	<p>1a) Partecipazione ad eventi culturali e di comunicazione della scienza per studenti dell'Ateneo e delle scuole, cittadini, associazioni, ecc. (UNIVERSA)            1b) Visibilità sui media a diffusione nazionale ed internazionale degli eventi e delle attività culturali dell'Ateneo            1c) Visibilità sui media a diffusione nazionale ed internazionale relativamente ai risultati scientifici dell'Ateneo</p>
<p><b>2) Rendere i musei luoghi condivisi del sapere</b></p>	<p>2a) Numero di relazioni istituzionalizzate con scuole, enti di ricerca ed enti locali            2b) Numero di aperture/mostre/eventi</p>
<p><b>3) Impatto sulle politiche pubbliche</b></p>	<p>3a) Numero di incarichi ai docenti UNIPD da istituzioni nazionali e internazionali (consulenze, convenzioni, presenze negli organi di amministrazione, indirizzo e controllo)</p>

Tabella 14: Obiettivi strategici per “Salute e benessere” 2017-2018

<b>Salute e benessere</b>	
<p>Il benessere psico-fisico degli studenti e dei dipendenti dell’Ateneo di Padova è una delle grandi sfide di questi anni. L’Università, inoltre, intende promuovere la diffusione dell’eccellenza della medicina universitaria ed il benessere del territorio. In tale prospettiva tre sono le dimensioni rilevanti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– migliorare la salute ed il benessere dei dipendenti, potenziando i servizi per il tempo libero, per la cultura e le attività sportive che possono contribuire a migliorare la salute fisica e a stimolare quei fenomeni di aggregazione sociale che favoriscono il benessere psicologico e la vita relazionale;</li> <li>– la promozione di una cultura inclusiva che sappia valorizzare le diversità;</li> <li>– la diffusione dell’eccellenza della medicina universitaria.</li> </ul>	
Obiettivi	Indicatori (KPI)
<b>1) Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti</b>	1a) Proporzione di studenti iscritti al CUS 1b) Proporzione di dipendenti iscritti all’ARCS 1c) Proporzione di dipendenti che utilizzano il servizio a supporto al personale per la salute ed il benessere 1d) Numero di azioni di counseling (sia specialistico che fornito da pari preparati - <i>peer counseling</i> ) per studenti e dipendenti con disabilità e vulnerabilità
<b>2) Promuovere una cultura inclusiva</b>	2a) Numero di eventi per promuovere una cultura inclusiva dentro e fuori l’Ateneo 2b) Numero di documenti, siti, materiali accessibili e facenti ricorso ad un linguaggio inclusivo 2c) Incremento percentuale di studenti con disabilità dell’apprendimento e vulnerabilità che si iscrivono ai corsi di laurea
<b>3) Valorizzazione della medicina universitaria per il benessere del territorio</b>	3a) Numero dei centri di eccellenza internazionali e nazionali 3b) Numero delle reti assistenziali e di ricerca clinica internazionali, nazionali e regionali 3c) Numero di interventi medici e chirurgici ad alta complessità nelle strutture sanitarie in convenzione con UNIPD. 3d) Centri per la gestione clinica delle malattie rare nelle strutture sanitarie in convenzione con l’Università di Padova. 3e) Ricoveri da fuori regione nelle strutture sanitarie in convenzione con UNIPD 3f) Numero di corsi di formazione postlaurea e post-specializzazione ai fini ECM promossi a livello nazionale ed internazionale

Tabella 15: Obiettivi strategici per “Valorizzazione del personale e semplificazione” 2017-2018

<b>Valorizzazione del personale e semplificazione</b>
<p>Gli obiettivi di miglioramento della qualità della ricerca, della didattica e dell’impegno pubblico e sociale possono essere raggiunti solo costruendo un ambiente di lavoro sano, aperto, dinamico e capace di valorizzare il merito assicurando equità e pari opportunità. La semplificazione dei processi amministrativi e gestionali e un accesso più trasparente e immediato ai dati e alle informazioni consentiranno un incremento della qualità dei servizi erogati che dovrà essere valutato attraverso mediate rilevazioni di “<i>customer satisfaction</i>”.</p> <p>Le dimensioni rilevanti riguardano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il reclutamento del personale</li> <li>- la formazione del personale</li> <li>- la parità di genere;</li> <li>- Il benessere organizzativo;</li> </ul> <p>la qualità dei servizi erogati sia agli utenti interni sia agli utenti esterni.</p>

Obiettivi	Indicatori (KPI)
<b>1) Reclutamento e progressione di carriera secondo il merito</b>	1a) Indicatore della qualità della produzione scientifica dei docenti reclutati nelle varie fasce.
<b>2) Promozione della parità di genere</b>	2a) Incremento percentuale della parità di genere nelle progressioni di carriera personale docente per ciascuna fascia 2b) Incremento percentuale della parità di genere negli organi di governo dell'Ateneo e delle Strutture
<b>3) Miglioramento del benessere organizzativo<sup>7</sup></b>	3a) Equità nell'assegnazione del carico di lavoro 3b) Possibilità di progressioni di carriera legate al merito 3c) Livello di circolazione delle informazioni all'interno dell'Ateneo 3d) Possibilità di sviluppare capacità ed attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli
<b>4) Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni</b>	4a) Aumento del livello di soddisfazione degli utenti interni ed esterni (utilizzando ove possibile dati di benchmark)

Tabella 16: Obiettivi strategici per "Sostenibilità ed Edilizia" 2017-2018

## Sostenibilità ed Edilizia

L'Università di Padova ha un patrimonio edilizio diffuso e in alcuni casi di notevole pregio storico-artistico. In tale ambito l'Ateneo intende procedere con un vasto programma di razionalizzazione, rinnovamento e sviluppo delle sedi amministrative e dei Dipartimenti con l'obiettivo di garantire efficienza, anche energetica, sicurezza e qualità degli spazi.

Rientra nella strategia edilizia anche l'ottimizzazione dei tempi di intervento. Il fattore tempo, infatti, ancorché non interamente e autonomamente gestibile, riveste un ruolo fondamentale per garantire efficienza ed efficacia.

Lo sviluppo sostenibile dell'Università di Padova dipende, anche, dal mantenimento delle condizioni di equilibrio economico e finanziario. L'Ateneo, in quanto istituzione pubblica, ha la necessità di garantire accountability e una gestione delle risorse anche economiche orientate al perseguimento dei suoi compiti istituzionali nel lungo periodo. In tale prospettiva, una performance economica media positiva nel corso del triennio e la sostenibilità del debito sono i due elementi considerati essenziali.

Obiettivi	Indicatori (KPI)
<b>1) Equilibrio Economico e finanziario</b>	1a) Performance economica positiva 1b) Sostenibilità dell'indebitamento 1c) Riduzione percentuale dei costi intermedi
<b>2) Edilizia sostenibile e sicura</b>	2a) Numero interventi finalizzati a migliorare accessibilità e a ridurre barriere 2b) Proporzione di giudizi positivi degli studenti relativi alle dotazioni disponibili per la didattica e lo studio autonomo 2c) Incremento dell'efficienza energetica e riduzione dei consumi energetici al netto degli effetti climatici e congiunturali 2d) Numero interventi finalizzati al miglioramento della sicurezza
<b>3) Gestione del patrimonio edile</b>	3a) Tasso di occupazione delle aule 3b) Riduzione dei tempi medi di realizzazione degli interventi di manutenzione straordinaria

<sup>7</sup> Gli indicatori 3a), 3b) 3c) e 3d) esprimono risposte (Proporzione negativo/positivo) attinte dall'Indagine sul personale dipendente 2016 del Nucleo di valutazione, domande C.01, D.02, D.03 e G.04 rispettivamente

Tabella 17: Obiettivi strategici per “Conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale” 2017-2018

### **Conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale**

L'Università di Padova, fondata nel 1222, è tra gli Atenei più antichi d'Europa. Grazie alla sua storia plurisecolare possiede un vasto patrimonio costituito da documenti manoscritti, libri antichi e collezioni artistiche e scientifiche, oltre ad un patrimonio edilizio che annovera numerosi edifici di interesse storico artistico, con significativi cicli pittorici e importanti dipinti e sculture mobili, nonché arredi di pregio storico, ed altri che fanno parte della storia del design mondiale.

L'obiettivo è quello di compiere uno sforzo significativo nell'opera di ricognizione e di catalogazione scientifica dei materiali, per evitare la dispersione di oggetti preziosi, promuovere il restauro là dove se ne individua la necessità e permettere la maggior diffusione della conoscenza attraverso la progressiva messa on line dei materiali. L'Università di Padova, per la vastità e ricchezza delle collezioni e per le competenze raggiunte in questi ultimi anni deve partecipare al dibattito nazionale e internazionale e porsi non solo come laboratorio di riflessione ma come esempio concreto di valorizzazione del patrimonio culturale come bene comune.

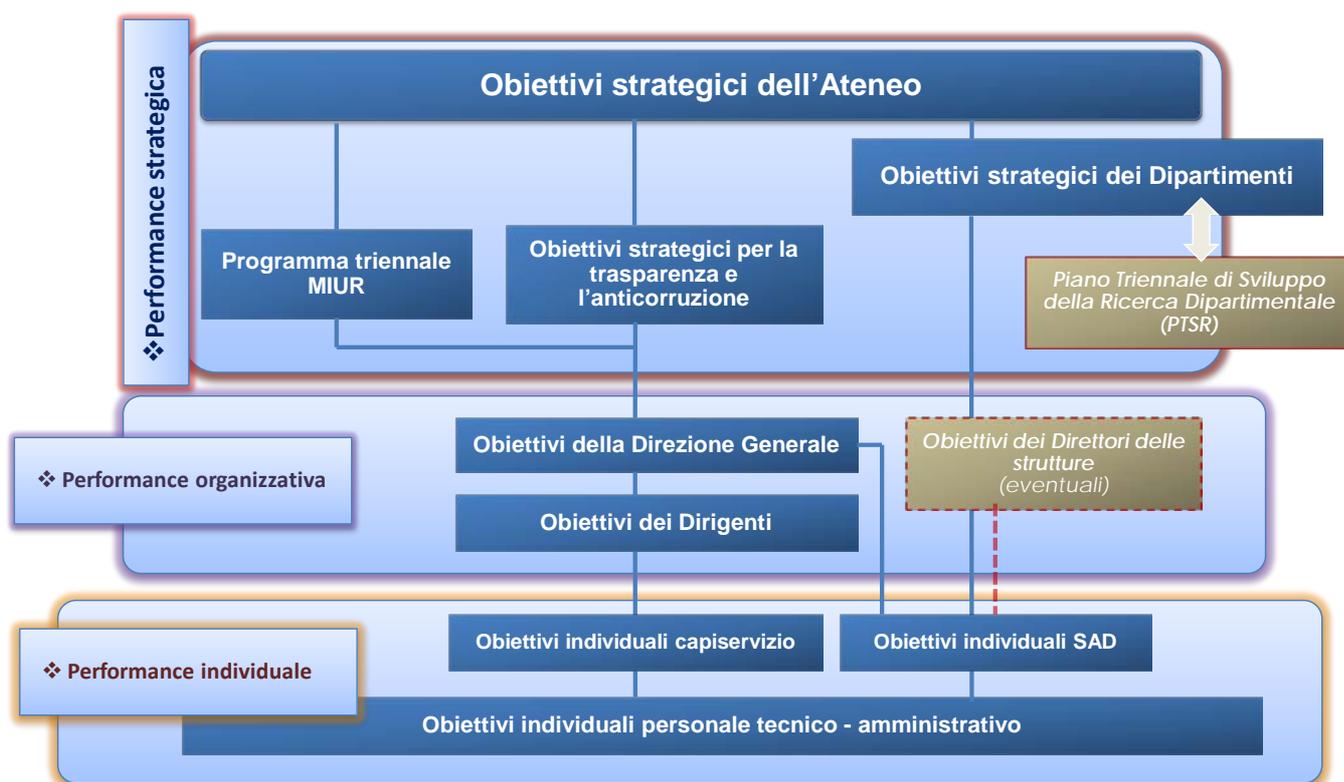
Obiettivi	Indicatori (KPI)
<b>1) Catalogazione del patrimonio culturale</b>	1a) Numero di nuove catalogazioni in ambito storico-documentale, artistico, scientifico e tecnologico.
<b>2) Fruizione del patrimonio culturale</b>	2a) Numero di accessi alle piattaforme digitali e alle visite on-line 2b) Numero di mostre virtuali 2c) Numero di visitatori nei musei
<b>3) Valorizzazione dei saperi e della storia dell'Ateneo</b>	3a) Numero di progetti, eventi, pubblicazioni, censimenti, documentazioni 3b) Numero di fruitori di progetti ed eventi

#### **2.1.1 L'azione strategica integrata e il ruolo delle Strutture**

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

Si rende così esplicita la definizione del ciclo della performance quale strumento di pianificazione operativa integrata dipendente dal sistema degli obiettivi strategici: la prospettiva di integrazione consente di verificare la coerenza del sistema complessivo di obiettivi dell'Ateneo (strategici e operativi), secondo quanto previsto dalle linee guida dell'ANVUR.

Figura 2. Albero della Performance



Fonte: Elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione (le parti tratteggiate non sono ancora attivate)

### 2.1.2 Obiettivi strategici per le Strutture

Con la revisione del Ciclo della Performance avviata nel 2016, è stato dato un maggiore impulso all'integrazione strategica dell'Ateneo mediante il coinvolgimento delle strutture periferiche (Dipartimenti e Centri). A partire da Dicembre 2016, infatti, sono state raccolte le scelte delle strutture autonome in materia di obiettivi strategici per l'anno 2017: l'innovazione introdotta poggia sulla volontà espressa dalla governance di generare una maggiore coerenza logica tra obiettivi strategici dell'Ateneo, obiettivi dei Dipartimenti/Centri e obiettivi assegnati al personale tecnico-amministrativo, con particolare riferimento alle figure apicali afferenti alle strutture.

Considerati gli obiettivi strategici deliberati dal Consiglio di Amministrazione per il biennio 2017-2018, illustrati nei paragrafi precedenti, è stato chiesto ai Direttori di struttura di scegliere tra i 28 obiettivi dell'Ateneo quelli ritenuti più importanti, considerata la vocazione principale (*mission*) della struttura stessa. Il duplice scopo perseguito da questa ricognizione consisteva nell'ottenere l'adesione ed il riscontro più adeguato in merito alle dimensioni ritenute prioritarie dalle strutture dell'Ateneo, fornendo una prima base "strutturale" alle riflessioni demandate a ciascun Dipartimento/Centro riguardo all'azione gestionale e amministrativa da implementare autonomamente. Il passo successivo, in base all'albero della performance, consisterà nell'orientare il processo di assegnazione degli obiettivi individuali ai Segretari Amministrativi di Dipartimento e al personale tecnico e amministrativo con indennità di responsabilità. Non è stata chiesta una numerosità minima per le scelte effettuate.

Alle strutture non è stata chiesta l'individuazione degli indicatori per gli obiettivi scelti poiché in fase di prima applicazione è stata ritenuta prioritaria la necessità di adottare una visione strategica integrata, rimandando alle fasi successive l'opportunità di identificare le misure e i target più adatti per il monitoraggio della performance strategica di Dipartimenti e Centri. Pertanto, per l'anno 2017, si procederà alla misurazione consuntiva dei risultati delle strutture declinando gli indicatori già adottati per gli obiettivi strategici di Ateneo (laddove possibile). Questo primo set di dati fornirà quindi la base per la futura scelta dei target, a partire dall'annualità 2018.

Cionondimeno, diverse strutture hanno ritenuto opportuno effettuare già una prima riflessione in merito agli indicatori da correlare agli obiettivi strategici: per alcune di esse si imporranno poi ulteriori considerazioni in merito al grado di adattamento degli indicatori rispetto alla granularità dell'azione attesa.

Al momento della stesura del presente Piano, 30 Dipartimenti su 32 e 11 Centri dotati di personale proprio su 14 hanno conferito i loro obiettivi strategici, secondo il dettaglio illustrato nella tabella a seguire.

Tabella 18: Gli Obiettivi strategici scelti dalle Strutture

Ambito Strategico	Obiettivi	numero complessivo di adesioni per obiettivo	
		Dipartimenti	Centri
DIDATTICA	1) Miglioramento della qualità della didattica	15	0
	2) Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca	5	2
	3) Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	3	1
	4) Modernizzazione e innovazione nell'attività didattica	12	3
	5) Esito lavorativo laureati dell'Università	2	0
RICERCA	1) Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca	21	2
	2) Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca	9	2
	3) Incremento nella capacità di attrazione di ricercatori eccellenti	6	0
INTERNAZIONALIZZAZIONE	1) Rendere i corsi di studio "ambienti" aperti e internazionali di apprendimento	14	1
	2) Incrementare la reputazione dell'Ateneo come centro di ricerca di eccellenza a livello internazionale	10	3
TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E LAVORO	1) Diffondere la cultura del trasferimento tecnologico	7	0
	2) Ampliare le iniziative e i rapporti con il mondo del lavoro	4	1
IMPEGNO PUBBLICO	1) Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio	12	6
	2) Rendere i musei luoghi condivisi del sapere	6	2
	3) Impatto sulle politiche pubbliche	2	1

Segue da pagina precedente

Ambito Strategico	Obiettivi	numero complessivo di adesioni per obiettivo	
		Dipartimenti	Centri
SALUTE E BENESSERE	1) Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti	4	1
	2) Promuovere una cultura inclusiva	5	4
	3) Valorizzazione della medicina universitaria per il benessere del territorio	4	0
VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE E SEMPLIFICAZIONE	1) Reclutamento e progressione di carriera secondo il merito	8	0
	2) Promozione della parità di genere	4	1
	3) Miglioramento del benessere organizzativo	9	4
	4) Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	11	6
SOSTENIBILITA' ED EDILIZIA	1) Equilibrio Economico e finanziario	1	2
	2) Edilizia sostenibile e sicura	9	1
	3) Gestione del patrimonio edile	0	0
CONSERVAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL PATIMONIO CULTURALE MATERIALE E IMMATERIALE	1) Catalogazione del patrimonio culturale	3	3
	2) Fruizione del patrimonio culturale	4	5
	3) Valorizzazione dei saperi e della storia dell'Ateneo	3	5

Fonte: Elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione, dati al 16/03/17

Nella Tabella seguente è riportata la distribuzione del numero degli obiettivi strategici scelti dalle strutture con riferimento ai 9 ambiti definiti.

Tabella 19: Gli Obiettivi strategici scelti dalle Strutture – raggruppamento per ambito strategico (situazione al 16/03/2017)

Strutture	DIDATTICA	RICERCA	INTERNAZIONALIZZAZIONE	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO, LAVORO	IMPEGNO PUBBLICO	SALUTE E BENESSERE	VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE E SEMPLIFICAZIONE	SOSTENIBILITA' ED EDILIZIA	CONSERVAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL PATIMONIO CULTURALE MATERIALE E IMMATERIALE
Dipartimento dei Beni Culturali: Archeologia, Storia dell'Arte, del Cinema e della Musica (DBC)	1	1			3		1	1	3
Dipartimento di Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente - DAFNAE	3	2	2	1	1		4		1
Dipartimento di Biologia	1	1			1		1		
Dipartimento di Biomedicina Comparata e Alimentazione (BCA)	1	1			2		2		1
Dipartimento di Diritto Privato e Critica del Diritto (DPCD)	1	1							
Dipartimento di Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario DiPIC	1	1	1		1	1	3		

<i>Strutture</i>	DIDATTICA	RICERCA	INTERNAZIONALIZZAZIONE	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO, LAVORO	IMPEGNO PUBBLICO	SALUTE E BENESSERE	VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE E SEMPLIFICAZIONE	SOSTENIBILITÀ ED EDILIZIA	CONSERVAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE MATERIALE E IMMATERIALE
Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata (FISPPA)	2	1			1	2	1	1	
Dipartimento di Fisica e Astronomia "Galileo Galilei" DFA		1	1	1					1
Dipartimento di Geoscienze		3	2		1		1	1	
Dipartimento di Ingegneria Civile, Edile e Ambientale - ICEA	2	3	1	1	1	1	3		1
Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione DEI	1		1		1			1	
Dipartimento di Ingegneria Industriale DII	3	2	1	1	1	1	2	1	1
Dipartimento di Matematica DM	1	1	1				1	1	
Dipartimento di Medicina - DIMED	1	1	1		1		1		
Dipartimento di Medicina Animale, Produzioni e Salute - MAPS	1	1	1	1		1			
Dipartimento di Medicina Molecolare DMM	1	1	1	2	1	1	2	1	
Dipartimento di Neuroscienze Scienze NPSRR									
Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione DPSS	1	1	2						
Dipartimento di Psicologia Generale DPG	1	1	1			1	1		
Dipartimento di Salute della Donna e del Bambino - SDB	2								
Dipartimento di Scienze Biomediche - DSB		1	1			1			
Dipartimento di Scienze Cardiologiche, Toraciche e Vascolari		1		1		1			
Dipartimento di Scienze Chimiche DiSC	1	1	1				1	1	
Dipartimento di Scienze Chirurgiche, Oncologiche e Gastroenterologiche DISCOG		1	1	1		1			
Dipartimento di Scienze Del Farmaco - DSF	2	1	1				1	1	
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali 'Marco Fanno' DSEA	2	1	1						
Dipartimento di Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali SPGI	2	1	1		2		2		
Dipartimento di Scienze Statistiche	1	1							
Dipartimento di Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità "DISSGEA"	2	2	1		1	1	2	1	2
Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari (DISLL)	2	1	1		2	1	3		
Dipartimento di Tecnica e Gestione Dei Sistemi Industriali DTG	2	2		2					
Dipartimento di Territorio e Sistemi Agro-Forestali (TESAF)									
Centro Ateneo per i Musei - CAM					2				3
Centro Disabilità						2			
OVUD -Ospedale veterinario							1		
Centro Diritti Umani	1		2		2	1			
Azienda Agraria	1						2		1
Centro CEASC									
Centro Attività Spaziali CISAS	2	2	1	1	1		2	1	
Orto Botanico		1			2	1	3	2	3

<b>Strutture</b>	<b>DIDATTICA</b>	<b>RICERCA</b>	<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	<b>TRASFERIMENTO TECNOLOGICO, LAVORO</b>	<b>IMPEGNO PUBBLICO</b>	<b>SALUTE E BENESSERE</b>	<b>VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE E SEMPLIFICAZIONE</b>	<b>SOSTENIBILITÀ ED EDILIZIA</b>	<b>CONSERVAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE MATERIALE E IMMATERIALE</b>
Centro Storia resistenza		1			1		1		3
Centro Storia Università									1
Padova University Press					1		2		2
Centro Linguistico Ateneo	2		1			1			
Centro Ricerche Fusione									
Scuola Galileiana									

Fonte: Elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione, dati al 16/03/17

## 2.2 La Programmazione triennale 2016-2018

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

Gli obiettivi per il sistema universitario nel triennio 2016-2018 sono stati delineati dal Miur con il D.M. 635 del 08.08.2016 “Linee generali d’indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati”. In particolare gli obiettivi da raggiungere che sono stati individuati sono:

- A. Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione triennio 2013-2015 su azioni strategiche per il sistema;
- B. Modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche;
- C. Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti;
- D. Valorizzazione dell’autonomia responsabile degli Atenei.

Il Decreto MIUR elenca le azioni da intraprendere per ciascun obiettivo, sulla base delle quali verranno ripartite le risorse relative della Programmazione triennale 2016-18 destinate alla valutazione dei programmi presentati dagli Atenei. Di seguito viene riportato l’elenco delle azioni previste per ogni obiettivo.

Tabella 20: Gli obiettivi delineati dal MIUR per il sistema universitario nel triennio 2016-2018

<b>Obiettivo A: Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013 – 2015 su azioni strategiche per il sistema</b>	
<b>Azioni</b>	
a)	Azioni di orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro.
b)	Potenziamento dei corsi di studio “internazionali”
<b>Obiettivo B: Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche</b>	
<b>Azioni</b>	
a)	Allestimento e/o attrezzature per la didattica e la ricerca
b)	Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori
c)	Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti

<b>Obiettivo C: Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti (solo Università statali)</b>		
<b>Azioni</b>		<b>NOTE</b>
a)	Contratti di durata triennale per ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera a) legge 240/10	Cofinanziamento al 50%
b)	Sostegno della mobilità per ricercatori o professori di II fascia ai sensi dell'articolo 7, comma 3 della legge 240/10, per una durata massima di 3 anni	
c)	Integrazione del fondo per la premialità dei docenti universitari ai sensi dell'art. 9, comma 1, secondo periodo, della L. n. 240/2010	Cofinanziamento al 50%

Le modalità di attuazione della Programmazione triennale 2016-2018 sono state definite con la successiva pubblicazione del Decreto Direttoriale 2844 del 16.11.2016.

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

I progetti saranno valutati da un apposito comitato di valutazione del Miur, sulla base dei seguenti criteri:

- chiarezza e coerenza del progetto rispetto agli obiettivi della programmazione del Miur;
- grado di fattibilità del progetto, adeguatezza economica, cofinanziamento diretto aggiuntivo;
- capacità dell'intervento di apportare un reale miglioramento rispetto alla situazione di partenza.

Nella tabella sottostante sono riportati gli indicatori scelti dall'Ateneo per misurare il grado di realizzazione dei propri progetti, con il valore iniziale e il target finale atteso.

Tabella 21: Obiettivi A e C: indicatori scelti dall'Ateneo nell'ambito della Programmazione triennale 2016-2018

<i>Indicatore</i>	<i>Valore iniziale</i>	<i>Target finale</i>
<b>Obiettivo A: Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013 – 2015 su azioni strategiche per il sistema</b>		
<i>Azione a) Orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro.</i>		
A_A_1 - Proporzioni di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente	55,7%	58,7%
A_A_2 - Proporzioni di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso	40%	42%
<i>Azione b) Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi "internazionali"</i>		
A_B_3 - Proporzioni di studenti iscritti al primo anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero	1,2%	2%
A_B_4 - Proporzioni di CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curricolare rispetto al totale dei CFU previsti nell'anno solare	1,7%	2,4%
<b>Obiettivo C: Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti</b>		

<i>Azione a) Risorse per contratti di durata triennale di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera a), legge 240/2010</i>		
C_A_1 - Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lettera a), che hanno acquisito il dottorato di ricerca in altro Ateneo	16,1%	20%
<i>Azione b) Risorse a sostegno della mobilità per ricercatori o professori associati per una durata massima di 3 anni ai sensi dell'articolo 7, comma 3, della legge 240/2010</i>		
C_B_2 - Proporzione di Professori II fascia reclutati dall'esterno e non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo	8,2%	12%

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

Tabella 22: Obiettivo D: indicatori scelti dall'Ateneo nell'ambito della Programmazione triennale 2016-2018

<b>Obiettivo D - Valorizzazione dell'autonomia responsabile</b>	
<b>Gruppo 1 - Indicatori relativi alla qualità dell'ambiente di ricerca</b>	
D_1_1	Indice di qualità media dei collegi di dottorato (R+X medio di Ateneo)
D_1_2	Proporzione di immatricolati ai corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo
D_1_3	Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo
D_1_4	Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente a seguito di chiamata diretta ai sensi dell'art. 1, comma 9 della Legge 230/05, non già in servizio presso l'Ateneo
<b>Gruppo 2 - Indicatori relativi alla qualità della didattica</b>	
D_2_1	Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare, ovvero 60 CFU
D_2_2	Proporzione di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale dei corsi
D_2_3	Proporzione iscritti I anno delle LM, laureati in altro Ateneo
D_2_4	Riduzione del rapporto studenti/docenti
<b>Gruppo 3 - Indicatori relativi alle strategie di internazionalizzazione</b>	
D_3_1	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso
D_3_2	Proporzione di laureati (L, LM e LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero
D_3_3	Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero
D_3_4	Proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero

Come previsto dal Decreto, l'Ateneo ha individuato due dei tre gruppi indicati, scegliendo, per ciascuno dei due gruppi un indicatore tra quelli proposti. In particolare i due indicatori scelti dall'Ateneo sono il D\_1\_4 e D\_3\_3.

## 2.3 Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017-2019

Approvato con delibera n.40 dal CdA del 24/01/2017, il “Piano Triennale per la prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2017-2019” recepisce sia quanto contenuto nella Legge n.190 del 6 novembre 2012 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”<sup>8</sup> sia le indicazioni contenute nella delibera n.831 del 3 agosto 2016 dell’ANAC di approvazione del Piano Nazionale Anticorruzione per il 2016. Il Piano Nazionale Anticorruzione ha sostanzialmente voluto ribadire l’importanza, per ogni amministrazione, di adottare il proprio PTPCT coinvolgendo sia gli Organi di indirizzo politico-amministrativo che gli stakeholder interni ed esterni, al fine di migliorare la strategia complessiva di prevenzione della corruzione, analizzando la propria realtà organizzativa e adottando misure concrete di prevenzione della corruzione.

Lo stesso Direttore Generale, nello stessa seduta del CdA del 24 gennaio 2017, è stato nominato quale Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

L’Ateneo, ai sensi dell’art. 10 del D.lgs. 33/2013 ha completato il Piano con una apposita sezione relativa alla trasparenza, in quanto misura di estrema importanza per la prevenzione della corruzione.

La stretta connessione della trasparenza all’anticorruzione è stata ribadita dal Legislatore con il Decreto legislativo 97 del 25 maggio 2016 che ha portato ad una revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, prevedendo tra l’altro la soppressione del Programma triennale per la trasparenza e l’integrità e l’individuazione delle modalità di attuazione della trasparenza e il relativo inserimento, come parte integrante, nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza.

La pubblicità dei dati inerenti all’organizzazione e all’erogazione dei servizi è connaturata al ciclo della performance, considerato anche l’apporto partecipativo degli stakeholder. Il Decreto 33/2013 è intervenuto, dunque, sui Programmi Triennali per la Trasparenza e l’Integrità per coordinarne i contenuti rispetto al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e al Piano della Performance

La logica che sottende al Piano Integrato, quindi, è caratterizzata da una nozione “allargata” di performance, *intesa come la “capacità delle università di relazionarsi dinamicamente con il mondo esterno in modo reciprocamente vantaggioso, duraturo e sostenibile (outcome e impatto)”*<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> In particolare l’art.1 comma 5 lett. a) “Le pubbliche amministrazioni centrali definiscono e trasmettono al Dipartimento della funzione pubblica un piano di prevenzione della corruzione che fornisce una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e indica gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio”

<sup>9</sup> ANVUR, “Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane”, Luglio 2015, pag. 11.

Il Piano Integrato delle università, pertanto, va costruito considerando la performance come concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza (“accountability”) e della prevenzione alla corruzione, poichè nessuna istituzione pubblica può realizzare la propria missione se minacciata da perdite di integrità e trasparenza o se interessata da fenomeni di corruzione-

### 2.3.1 Analisi del rischio corruzione

L’analisi del rischio è stata effettuata per le quattro aree obbligatorie individuate dall’ANAC: 1) Acquisizione e progressione del personale, 2) Contratti pubblici, 3) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario e 4) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario. Alle Aree obbligatorie si è aggiunta la mappatura dei processi e l’analisi del rischio dell’Area denominata “Didattica e ricerca”, area di rischio specifica delle Università.

L’analisi ha riguardato 36 processi e 239 sottoprocessi, 205 dei quali sono stati inseriti in una matrice Intensità di rischio X Modalità di controllo, rappresentata graficamente in Figura 3.

Modalità del controllo	Estremamente efficace	15	59	<b>Adeguatezza</b>	
	Molto Efficace	16	47		
	Efficace al 50%	4	7	2	<b>Attenzione</b>
	Ininfluyente o minimo	11	24	20	
		Trascurabile	Molto basso	Rilevante	Critico
		<b>Intensità del Rischio</b>			

Figura 3: Ponderazione del rischio – Matrice Intensità di rischio X Modalità di controllo - Numero di Processi analizzati

Ciascuno dei 4 quadranti della matrice identifica anche la priorità e la tipologia di interventi che devono essere programmati:

1. il quadrante dell’**Attenzione** è quello con maggiore Intensità di rischio e più bassa formalizzazione del controllo e vi rientrano 22 sottoprocessi,. Per questi sarà necessario individuare delle azioni correttive.
2. sul quadrante della **Semplificazione** rientrano 137 sottoprocessi che hanno intensità di rischio bassa e modalità di controllo altamente formalizzata. Per questi sottoprocessi è necessario intervenire in un’ottica di razionalizzazione e ottimizzazione delle risorse, semplificando i sistemi di controllo e riducendoli visto che il rapporto costi/benefici è elevato in quanto si tratta di processi con grado trascurabile di rischio.

3. I rimanenti due quadranti sono stati entrambi etichettati come aree di **Adeguatezza** e riguardano sia i sottoprocessi con modalità di controllo percepita come meno efficace ma che hanno una intensità di rischio molto ridotta e dall'altro sottoprocessi con un livello di controllo tanto efficace da limitare anche un rischio Rilevante o critico. Per un riferimento dettagliato sulla valutazione del rischio per ciascun sottoprocesso si rinvia all'Allegato 1 del PTPCT.

### 2.3.2 Trattamento del rischio – Obiettivi anticorruzione

Il Programma triennale per la prevenzione della corruzione è uno strumento finalizzato a formulare una strategia di prevenzione del fenomeno corruttivo. Per il 2017 è stato previsto come obiettivo trasversale a tutte le Aree dell'Amministrazione centrale la mappatura dei processi di ciascuna area con evidenziazione dei supporti informatici in uso, della normativa di riferimento del processo oggetto di analisi, dell'indicazione delle buone prassi e dei relativi fattori di rischio/modalità di controllo e la relativa implementazione delle azioni individuate nell'allegato 1 del PTPCT. Qualora i processi fossero già stati mappati l'obiettivo è la rivisitazione e l'aggiornamento degli stessi. Inoltre, in base ai risultati della valutazione ciascuna Area dell'Amministrazione centrale dovrà mettere in atto strategie e interventi che permettano una razionalizzazione degli sforzi nella prevenzione del fenomeno corruttivo e/o maladministration<sup>10</sup>, trovando un equilibrio tra rischio ed energie e risorse immesse nei processi.

Anche i Dipartimenti e le altre strutture con autonomia amministrativo/contabile hanno come obiettivo la mappatura di tutti i processi della struttura con evidenziazione dei supporti informatici in uso, della normativa di riferimento, del processo oggetto di analisi, e l'indicazione dei relativi fattori di rischio e delle modalità di controllo.

E' necessario quindi fare in modo che le azioni del Piano siano estese a tutte le strutture dell'Ateneo aventi autonomia amministrativo e contabile, secondo le specifiche indicazioni dell'ANAC contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione.

Inoltre l'area e l'ufficio preposto all'audit avranno il compito di fornire indicazioni di massima al fine di rendere omogenea la rilevazione della mappatura dei processi che dovrà anche essere utilizzata ai fini della mappatura del rischio di corruzione, sia per l'Amministrazione Centrale che per le altre strutture dotate di autonomia amministrativo/contabile.

Per il dettaglio sulle specifiche attività che saranno anche declinate negli obiettivi delle diverse aree si veda la sezione apposita contenuta nel presente Piano integrato della performance.

<sup>10</sup> Per "maladministration" si intende l'assunzione di decisioni devianti dalla cura dell'interesse generale a causa del condizionamento improprio da parte di interessi particolari. L'Autorità Nazionale Anticorruzione si preoccupa di focalizzare l'attenzione sulla "corruzione in senso ampio", ribadendo la preoccupazione che il fenomeno non venga circoscritto alla fattispecie descritta nel codice penale, e che occorra avere riguardo ad atti e comportamenti che, anche se non consistenti in specifici reati, contrastano con la necessaria cura dell'interesse pubblico e pregiudicano l'affidamento dei cittadini nell'imparzialità delle amministrazioni e dei soggetti che svolgono attività di pubblico interesse.

Come indicato nella L. 190 del 2012 la formazione del personale rappresenta uno dei più rilevanti strumenti gestionali di contrasto alla corruzione, in quanto l'acquisizione di conoscenze approfondite e di competenze specifiche riduce il rischio di azioni illecite, anche inconsapevoli, soprattutto nell'ambito delle aree a più elevato rischio di corruzione.

Per il triennio 2017-2019, si prevede di:

- mantenere a regime la formazione trasversale e generalizzata a tutto il personale attraverso l'attività formativa online, integrata dall'aggiornamento rispetto ad eventuali novità normative in materia. L'Università di Padova già nel corso del 2016 ha predisposto una serie di interventi formativi finalizzati a diffondere la cultura della trasparenza, dell'integrità, dell'etica e della legalità all'interno dell'amministrazione. Il corso di formazione online nel periodo gennaio 2015 – novembre 2016 ha visto la partecipazione di 388 dipendenti.
- garantire la continuità della formazione in materia di anticorruzione rivolta ai Dirigenti e ai Direttori di Struttura dell'Ateneo, quali figure strategiche di controllo sulle attività e sui comportamenti che possono presentare delle criticità sul piano della corruzione;
- proseguire nella formazione specifica di tutto il personale che opera nei settori particolarmente esposti alla corruzione, tra i quali il settore riguardante gli appalti pubblici. Saranno, infatti, avviate attività formative specifiche in relazione al Nuovo Codice degli Appalti Pubblici, in modo da fornire a Dirigenti, Responsabili dei Servizi e al personale coinvolto nelle procedure, le conoscenze utili alla corretta interpretazione e applicazione dei nuovi istituti normativi in materia di gare e appalti pubblici, nonché in relazione alle nuove competenze del RUP a seguito del nuovo Codice dei contratti e delle Linee guida ANAC.

### 2.3.3 Le iniziative per la trasparenza<sup>11</sup>

Nel corso del 2016 è entrato in vigore il D.lgs. 97/2016 recante "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del Decreto legislativo 14 marzo 2013 n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" che ha apportato rilevanti modifiche ed innovazioni rispetto al Decreto legislativo 33/2013 e alla legge 190/2012.

Inoltre l'art. 10 del D.lgs. 97/2016 ha novellato l'art. 10, comma 3 del D.lgs. 33/2013 indicando che "La promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali".

In sintesi le principali novità del D.Lgs.97/2016 sono:

- a) la soppressione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, assorbito all'interno del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza (PTPCT) nel quale sia presente una specifica sezione denominata "Trasparenza".

---

<sup>11</sup> 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.

- b) l'inserimento di abrogazioni e integrazioni sui diversi obblighi di trasparenza vigenti e l'introduzione di nuove sanzioni attribuendo all'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) il potere di irrogazione delle stesse.
- c) l'introduzione del nuovo istituto dell'accesso civico generalizzato agli atti e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni (c.d. FOIA – Freedom of information act) esercitabile relativamente ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni per i quali non sussista uno specifico obbligo di pubblicazione.

Nell'adempiere all'aggiornamento della normativa l'Università di Padova ha predisposto, nella stesura del PTPCT 2017-2019 una specifica sezione dedicata alla Trasparenza nella quale sono anche indentificati i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati, dei documenti e delle informazioni.

Inoltre, la sezione del sito web di Ateneo "Amministrazione trasparente" è stata ampiamente rivisitata nel corso del 2016. Le modifiche sono il risultato dapprima della realizzazione di Piano di comunicazione della sezione Amministrazione Trasparente con l'obiettivo di programmare e ottimizzare le scelte di comunicazione in termini di trasparenza dell'azione amministrativa (<http://www.unipd.it/trasparenza/dati-ulteriori>) e successivamente alle recenti indicazioni dell'ANAC. Difatti, nel mese di dicembre 2016, l'ANAC ha emanato la delibera n.1310 "Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016" per ottemperare alla normativa vigente sulla trasparenza.

La realizzazione del Piano di comunicazione per la sezione "Amministrazione trasparente" è avvenuta in 3 distinte fasi ed in stretta collaborazione con il Servizio Urp e relazioni pubbliche.

1. Preliminare analisi della Sezione Amministrazione Trasparente di tutti gli Atenei italiani, con lo scopo di individuare criticità e buone pratiche attraverso l'attività di benchmarking.
2. Predisposizione della proposta per l'aggiornamento della sezione "Amministrazione trasparente" con focalizzazione su aspetti strutturali e tecnici (utilizzo delle breadcrumb, implementazione della funzione cerca, la riorganizzazione delle voci di I e II livello, ecc...).
3. Proposte di adeguamento dei contenuti delle voci di I e II livello. L'efficacia del Piano di comunicazione potrà essere valutata utilizzando come indicatori l'analisi della soddisfazione dell'utenza, le richieste di Accesso civico e il controllo del numero di accessi alla specifica sezione del sito di Ateneo.

Obiettivo dell'Ateneo in termini di Trasparenza è proseguire nella gestione e aggiornamento dei dati da pubblicare nella sezione "Amministrazione trasparente" secondo le modalità e le tempistiche previste dalla normativa vigente servendosi delle strutture di supporto al Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Per ulteriori informazioni e per l'elenco dettagliato dei dati che, ai sensi dell'art.10, c. 1 del D.lgs. n.33/2013, devono essere pubblicati sul sito web dell'Università di Padova alla sezione Amministrazione Trasparente si

rinvia al PTPCT 2017-2019 all'interno della sezione prevista e visibile al seguente link <http://www.unipd.it/trasparenza/corruzione>.

Nel corso del 2017 sarà prestata particolare attenzione alle attività di monitoraggio in tema di trasparenza amministrativa delle società ed enti controllati dall'Ateneo.

I risultati della valutazione, inoltre, verranno pubblicati all'interno della sezione Amministrazione Trasparente - a livello aggregato – sia con riferimento alla performance organizzativa, sia con riferimento alla performance individuale.

### 2.3.4 I piani di comunicazione aggiuntivi

Particolare attenzione viene posta alla comunicazione, come evidenziato anche da uno degli obiettivi assegnati al Direttore Generale, legato all'*implementazione di una strategia di comunicazione complessiva mirata a valorizzare il brand image dell'Università di Padova anche a livello internazionale*, in sinergia all'obiettivo strategico di Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio.

La visibilità è una dimensione connaturata alla funzione pubblica della ricerca e dell'istruzione, ma in particolare per l'Università è fondamentale la creazione di una rete di comunicazione che garantisca un alto livello di interazione con sistemi economici e culturali diversi.

L'impulso comunicativo, quindi, dovrà avere un duplice risvolto: da un lato dovrà essere mirato a far comprendere maggiormente il linguaggio amministrativo, attraverso una comunicazione interna più decisa e immediata, facendo in modo che le decisioni siano assunte nel rispetto della trasparenza e della distinzione dei ruoli. Dall'altra parte l'Università di Padova ha un grande potenziale internazionale e quindi dovrà acquisire la giusta visibilità esterna, sapendo utilizzare le sinergie interne e mettendole a sistema per riuscire ad attrarre eccellenze esterne e a valorizzare adeguatamente quelle interne.

L'implementazione della strategia di comunicazione complessiva mirata alla valorizzazione del "brand image", pertanto, sarà orientata su più fronti diversi e complementari. Sono infatti previste le seguenti azioni:

- rinnovo anche per l'anno 2017 del palinsesto "Universa", sistema coordinato di eventi che alterna in modo programmato e modulato rassegne permanenti ed eventi festivalieri su diversi temi di interesse culturale e sociale, anche di stretta attualità: il palinsesto includerà attività culturali e di comunicazione delle scienze, la divulgazione di ricerche di eccellenza, le storie del patrimonio artistico, culturale e museale dell'Ateneo<sup>12</sup> (in particolare, tra gli eventi, è prevista la rassegna *Livius Noster*);

- rifacimento del portale web di Ateneo con realizzazione di un nuovo sito di news, con attenzione all'utenza internazionale, implementazione delle pagine in italiano/inglese/cinese/spagnolo, apertura di un social hub blog di studiosi e aggiornamento della sezione eventi dedicata al palinsesto Universa;

<sup>12</sup> Vedi: <http://www.unipd.it/universa>

- espansione del reparto merchandising, per la diffusione del brand dell'Ateneo anche a livello commerciale;
- il rinnovo delle infrastrutture multimediali nei luoghi deputati alla comunicazione istituzionale e di rappresentanza.

## 2.4 Gli obiettivi del Direttore Generale

Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale, strettamente legati alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo, costituiscono l'ambito prioritario di performance organizzativa. In linea con la normativa interna il Direttore Generale è, infatti, chiamato a predisporre tutte le iniziative ritenute necessarie per il raggiungimento degli obiettivi strategici individuati dal CdA, anche mediante l'assegnazione di obiettivi ai Dirigenti logicamente coerenti e finalizzati al raggiungimento degli obiettivi medesimi. Il complessivo andamento degli indicatori e il grado di raggiungimento degli obiettivi rappresenta un primo elemento di valutazione alla luce anche del livello complessivo di benessere organizzativo raggiunto.

In sintesi, gli obiettivi assegnati al Direttore Generale riguardano:

- La dimensione organizzativa evidenziando la necessità di una profonda riorganizzazione che attui le linee di indirizzo strategiche deliberate dal CdA a dicembre 2015 e che incrementi il grado di coerenza tra obiettivi strategici e struttura organizzativa;
- Interventi specifici orientati a promuovere l'efficacia e l'efficienza interna;
- La comunicazione istituzionale dell'Ateneo.

Al primo obiettivo è riservato il peso del 50% in ragione della sua rilevanza complessiva. Gli altri obiettivi, di natura più specifica, hanno un peso complessivo pari al 50% e ciascuno di essi ha un peso pari al 10%.

Tabella 23 - "Descrizione analitica degli obiettivi 2017 del Direttore Generale"

Obiettivo strategico	Obiettivo DG	Aree dirigenziali coinvolte	Indicatori
<b>Interventi organizzativi necessari all'implementazione degli obiettivi strategici</b>	(1) Modificare la struttura organizzativa dell'amministrazione, in primis di quella centrale, per garantire maggiore coerenza con gli obiettivi strategici	Tutte	Valutazione qualitativa basata su: a) cambiamenti organizzativi realizzati in accordo con le "Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa" approvate dal CdA a dicembre 2015; b) numero di procedure amministrative semplificate; c) numero e qualità dei servizi erogati ai dipendenti; d) implementazione e messa a regime del sistema di help desk di Ateneo
<b>Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca.</b>	(2) Aumento della capacità di accoglienza e di supporto degli studenti stranieri (ad es. ISEE, accomodation), in modo particolare quelli iscritti ai corsi di laurea, LM, LMCU, Dottorato	Didattica e servizi agli studenti – Sistemi informatici e telematici- Affari generali e comunicazione	Valutazione qualitativa basata su: a) feedback ricevuti da Presidenti CCS in lingua veicolare, Direttori delle scuole di dottorato; b) accessibilità delle informazioni on-line in lingua inglese; c) rafforzamento del servizio relazioni internazionali.

<b>Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio.</b>	(3) Implementazione di una strategia di comunicazione complessiva mirata a valorizzare il <i>brand image</i> dell'Università di Padova anche a livello internazionale	Direzione generale – Affari generali e comunicazione – Ricerca e trasferimento tecnologico – Sistemi informatici e telematici	Valutazione qualitativa basata su: a) espansione del merchandising; b) aumento della visibilità degli eventi culturali UNIVERSA; c) riorganizzazione del comparto amministrativo relazioni pubbliche e comunicazione
<b>Valorizzazione della medicina universitaria per il benessere del territorio</b>	(4) Aumentare le sinergie tra Azienda Ospedaliera e Ateneo e migliorare le condizioni di lavoro del personale universitario	Direzione generale - Amministrazione e sviluppo delle risorse umane	Valutazione qualitativa basata sulla capacità di individuare e porre in atto proposte, condivise con l'Azienda Ospedaliera, per il miglioramento della gestione degli spazi e della presenza del personale universitario presso l'Azienda stessa.
<b>Equilibrio Economico e finanziario</b>	(5) Migliorare le condizioni di equilibrio economico e finanziario	Tutte	a) Rispetto dei limiti previsti dal d.lgs. 49/2012 in tema di spesa di personale e indebitamento netto; b) incremento dei ricavi dell'Ateneo derivanti dalle attività museali, incluso l'Orto Botanico, e dal merchandising; c) miglioramento dell'efficienza negli acquisti di beni e servizi con particolare riferimento alle Aree dell'Amministrazione centrale.
<b>Edilizia sostenibile e sicura</b>	(6) Miglioramento della sicurezza, accessibilità e utilizzabilità degli spazi dell'Ateneo	Edilizia e sicurezza	a) Azioni finalizzate a migliorare la sicurezza, l'accessibilità e a ridurre barriere; b) accessibilità delle informazioni relative all'utilizzo degli spazi in Ateneo; c) progettualità per il recupero della residenza Fusinato

### 3. Obiettivi dei Dirigenti

#### 3.1 Obiettivi assegnati ai Dirigenti

L'assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti rappresenta lo sviluppo dei documenti di programmazione strategica<sup>13</sup>.

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

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

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

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

- in coerenza con quanto previsto per il ruolo di Responsabile per l'Anticorruzione rivestito dal Direttore Generale, ma anche in risposta alle proposte di miglioramento inserite nelle già citate “*Linee di indirizzo strategico in tema di Ciclo della Performance*”, è previsto che sia declinato a tutti i livelli decisionali l'obiettivo focalizzato su “Anticorruzione e trasparenza”;
- implementazione interna del Piano: verrà valutato come i Dirigenti declineranno gli obiettivi ai propri capi servizio, in termini di allineamento strategico e di qualità, nonché la realizzazione degli obiettivi specifici in tema di prevenzione alla corruzione e trasparenza;
- rafforzamento delle evidenze quantitative a supporto della valutazione: per gli obiettivi individuali, basati sulla logica dell'MBO (*Management by Objectives*), si prevede che la valutazione relativa al loro raggiungimento sia basata su misurazioni oggettive quantitative, preidentificate per ognuno degli obiettivi assegnati ed integrata da una valutazione di tipo qualitativo;
- “Customer satisfaction”: viene introdotta la valutazione della misurazione dell'efficacia percepita *anche a livello di Area* per rendere più oggettiva la valutazione sulla qualità dei servizi erogati, in risposta all'esigenza espressa dall'obiettivo strategico “*Miglioramento della qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni*”.

La valutazione della performance, quindi, deriva dal perseguimento congiunto delle 4 dimensioni soprarichiamate, con l'attribuzione a ciascuna di esse di pesi differenziati, utili alla valutazione complessiva

<sup>13</sup> Gli obiettivi Strategici dell'Ateneo, la Programmazione Triennale MIUR 2016-2018, il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017-2019, gli obiettivi del Direttore Generale.

dei risultati raggiunti. Lo schema di attribuzione dei pesi a ciascuna dimensione è esemplificata nella tabella che segue.

Figura 4: la matrice "Linee strategiche / prospettive per gli obiettivi dirigenziali"

Linee e obiettivi strategici	Prospettive per gli obiettivi dirigenziali			
	Obiettivi operativi - MBO	Obiettivi per l'Anticorruzione	Implementazione Interna del Piano <i>NEW!</i>	Customer satisfaction <i>NEW!</i>
<b>Obiettivi strategici di Ateneo</b>  <b>Programmazione triennale MIUR</b>  <b>Piano Triennale per la Prevenzione della corruzione e della trasparenza</b>  <b>Obiettivi del Direttore generale</b> 	80%	10%	10%	25% *

Nota: I primi tre valori indicati si riferiscono al peso *relativo* all'interno della sezione della scheda che accoglie l'insieme degli obiettivi individuali operativi; l'ultimo valore si riferisce, invece al peso degli indici di customer satisfaction nella valutazione individuale complessiva

Con particolare riferimento alla dimensione di valutazione della customer satisfaction degli utenti, che rappresenta una importante novità introdotta per il 2017, verranno utilizzati gli strumenti di rilevazione più idonei: è previsto che vengano analizzate le risultanze di indagini già consolidate nel tempo, quale le rilevazioni condotte per il progetto Good Practice, eventualmente affiancate da rilevazione di nuova strutturazione, quale quella derivante dall'utilizzo dello strumento "Help desk" di Ateneo (vedi infra, sezione 4). L'insieme delle opinioni espresse da docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo verrà ricondotto agli ambiti di competenza delle singole Aree e fornirà l'evidenza quantitativa per una valutazione della performance organizzativa e dell'efficacia dell'azione dirigenziale.

Accanto all'assegnazione degli obiettivi operativi (MBO, *Management by Objectives*), la revisione del Sistema di misurazione e di valutazione attualmente in corso prevede che dal 2017 siano modificati i comportamenti oggetto di valutazione.

**Per il dettaglio degli obiettivi assegnati ai Dirigenti, si rinvia alle tabelle in Appendice.**

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

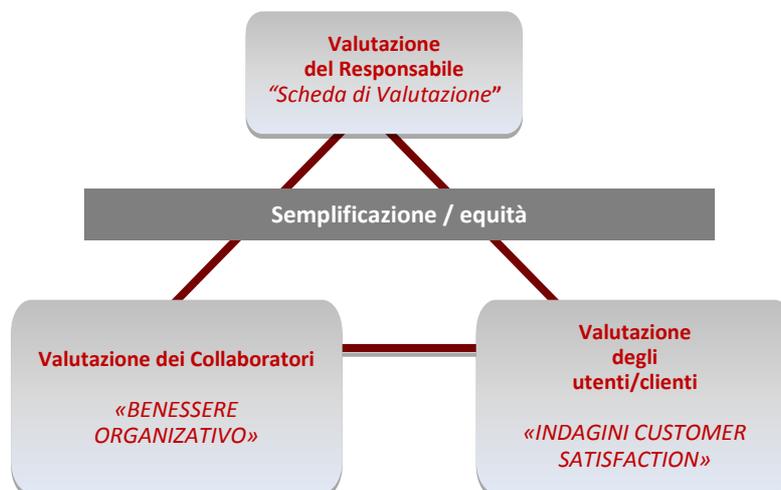
### 4.1 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance individuale: la fase di transizione per l'anno 2017

Nel corso del 2016 si è provveduto ad una revisione delle modalità di assegnazione e misurazione degli obiettivi individuali secondo quanto indicato nelle *“Linee di indirizzo strategico in tema di Ciclo della Performance: Obiettivi e Valutazione”* approvate dal Consiglio di Amministrazione il 15/11/2016<sup>14</sup>, in parte anticipate già dalla delibera 615/2015 del 21/12/2015, *“Linee strategiche in materia di organizzazione”*. I documenti di indirizzo strategico nascono dalla necessità di modificare significativamente il *“Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance”*, già approvato dal Consiglio di Amministrazione del 18/04/2011, sulla base di un'analisi avente ad oggetto le risultanze delle valutazioni effettuate e mirata a verificare l'efficacia dell'intero processo di valutazione della performance individuale.

E' stato posta particolare attenzione sui seguenti principi:

- 1) semplificazione: riduzione del numero di obiettivi complessivamente assegnati a livello di sistema;
- 2) multidimensionalità della valutazione: recepimento nelle schede individuali non solo del giudizio del responsabile / valutatore, ma anche di quello dei collaboratori (*“valutazione dal basso”*, per le sole persone investite della responsabilità di coordinamento di altre persone) e del giudizio del cliente finale, che si esprime in merito alla qualità percepita del servizio;
- 3) selettività: si prevede l'individuazione di obiettivi operativi specifici solo in capo a Dirigenti e alle professionalità titolari di posizione organizzativa e/o indennità di responsabilità, lasciando la stessa individuazione solo opzionale (e limitata al massimo ad un solo obiettivo) per il rimanente personale tecnico-amministrativo.

Figura 5. La multidimensionalità della valutazione



<sup>14</sup> Delibera 482 del 15/11/2016, prot. 381783/2016.

In applicazione delle proposte di miglioramento, per la prima fase avviata nel 2017 trovano già attuazione le misure che consentono e consentiranno un maggior grado di integrazione tra performance strategica, performance organizzativa e performance individuale, attraverso il consolidamento della coerenza tra gli obiettivi assegnati ai vari livelli. In particolare, a partire dal 2017 si assiste all'evoluzione del modello del *cascading*, che nell'ambito della metodologia BSC (tuttora in adozione) passa dalla logica della "ricaduta dei risultati" ad una prospettiva di *cascading* strategico, di "articolazione selettiva e operativa" degli obiettivi da assegnare a valle del processo secondo quanto illustrato nell'albero della performance.

Il cambio di prospettiva ha determinato l'avvio di una fase di profonda revisione della struttura stessa delle schede individuali, unitamente all'introduzione / evoluzione dei ruoli coinvolti nel processo di valutazione della performance. In particolare è previsto, per le strutture dipartimentali e centri, un rafforzamento del ruolo dei Segretari amministrativi, che diventano valutatori per il personale amministrativo, in analogia con quanto già previsto per i Capiservizio presso l'Amministrazione Centrale. A loro volta ai Segretari amministrativi saranno assegnati obiettivi in parte a livello centrale – contenuti nel presente Piano - ed in parte dai Direttori delle singole Strutture.

Si riporta di seguito un diagramma con l'elenco delle azioni intraprese e in corso di avvio in vista dell'evoluzione finale del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance.

Figura 6: Evoluzione del SMVP – azioni avviate e programmate



Fonte: Elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione

L'impianto sopra delineato per la valutazione individuale prevede la revisione della struttura delle schede individuali, da attuarsi in modo differenziato a seconda del ruolo. Tra le principali innovazioni di sistema sono da annoverare: l'utilizzo delle indagini di customer satisfaction, l'introduzione di "obiettivi trasversali" per i Segretari amministrativi delle strutture, la revisione della sezione della scheda dedicata ai comportamenti.

## 4.2 La performance organizzativa - Indagini di customer satisfaction

Alle Strutture, come già visto in precedenza, viene assegnato un obiettivo di “miglioramento della qualità del servizio” con peso, uguale per tutti, pari al 25%.

La misurazione del risultato sarà data dalle rilevazioni di indagini di customer satisfaction che, invece, avranno fonte e peso differenziato a seconda della struttura di appartenenza. Per il personale assegnato alle strutture decentrate, la fonte sarà rappresentata dalle rilevazioni effettuate all'interno del progetto Good Practice, con le quali annualmente si richiede un riscontro sulla qualità percepita del supporto tecnico e amministrativo alle attività istituzionali. Per il personale dell'Amministrazione Centrale, invece, ci si avvarrà sia delle rilevazioni Good Practice (eventualmente integrate/sostituite da altre rilevazioni interne per i Servizi le cui attività non sono oggetto di indagine per Good Practice) sia degli esiti derivanti dall'applicazione del sistema di Help Desk di Ateneo: quest'ultimo, progettato già dal 2016 e attivato all'inizio del 2017, è una nuova modalità di inoltrare delle richieste verso i Servizi dell'Amministrazione Centrale e offre all'utente la possibilità di esprimere il proprio giudizio sulla qualità del servizio ricevuto, contestualmente alla chiusura della richiesta di supporto.

Considerato che l'Help Desk è stato implementato solo da poche settimane, non è possibile prevedere la numerosità delle richieste inoltrate, e pertanto non è possibile stabilire a priori il grado di copertura garantito dall'indagine di customer satisfaction correlata allo strumento. In virtù di questa considerazione, si procederà in fase di monitoraggio ad una estrazione dati in itinere, sulla base della quale si valuterà l'opportunità di mantenere inalterato il peso attribuito alla “survey Help Desk” o invece di modificarlo.

La scelta di avvalersi delle indagini di customer satisfaction risponde a una scelta propria della governance di Ateneo ma è anche in sintonia con le disposizioni normative di prossima applicazione contenute nella “Riforma del Pubblico impiego”, in corso di emanazione da parte del Governo.

## 4.3 Obiettivi trasversali per i Responsabili Amministrativi delle Strutture

In risposta all'esigenza di maggior integrazione tra “azione strategica di sistema”, la Direzione Generale ha ritenuto opportuno rafforzare il proprio ruolo di coordinamento presso i Responsabili amministrativi delle strutture, intervenendo dal 2017 nella definizione delle schede individuali degli stessi. In particolare, è previsto che ai Responsabili siano assegnati 4 obiettivi, con prerogativa di integrazione da parte dei Direttori delle Strutture.

Gli obiettivi assegnati centralmente riguarderanno:

- il miglioramento della tempestività dei pagamenti, in correlazione all'obiettivo strategico *“Equilibrio economico e finanziario”* assegnato alla Direzione Generale;
- la razionalizzazione e il miglioramento dell'efficacia dei procedimenti di acquisto, in correlazione all'obiettivo *“Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni”*, mediante l'aggregazione degli acquisti e il monitoraggio dei tempi di consegna;
- l'analisi e la pubblicazione dei processi seguiti nelle strutture, con riferimento all'implementazione dell'ultimo Piano Anticorruzione e Trasparenza, che estende a Dipartimenti e Centri la mappatura già prevista per i Servizi dell'Amministrazione Centrale;

- maggiore orientamento al cliente mediante aumento della consapevolezza del destinatario del servizio come cliente interno.

## 5. Valutazione e incentivazione

### 5.1 Personale dirigenziale

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

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 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; tra i due limiti, sono stati definite 5 fasce di merito, così distribuite:

<b>Fascia di merito</b>	<b>Valutazione BSC</b>	<b>Retribuzione di risultato *</b>
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 osservanza alle già citate "Linee di indirizzo strategico in tema di Ciclo della Performance: Obiettivi e Valutazione" è in ogni caso allo studio un nuovo sistema di attribuzione dei compensi variabili ed incentivanti dei Dirigenti per assicurare una maggiore corrispondenza tra compensi e performance.

### 5.2 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 2016 sono stati siglati due accordi:

- l'Accordo 4/2016, mediante il quale è stata disciplinata la ripartizione del c.d. "Fondo comune" per l'anno 2016; è stato concordato che una parte di tale Fondo (il 27,5%) sia distribuito al personale sulla base della valutazione individuale, avendo come riferimento le schede di valutazione relative all'anno 2015 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. Resta escluso dall'erogazione il personale con valutazione inferiore ai 300 millesimi.

- l'Accordo 5/2015, che, nel regolare la ripartizione del Fondo accessorio per il 2016, conferma per il personale EP o con indennità di responsabilità le modalità di collegamento tra retribuzione accessoria e performance già attuate negli anni precedenti, che prevede l'erogazione dell'indennità di risultato (per gli EP) e della quota di indennità di responsabilità (per gli RE) legata alla valutazione alla chiusura del processo di misurazione e valutazione della performance.

La distribuzione del salario accessorio relativo all'anno 2017 non risulta ancora concordata tra le parti al momento della stesura del presente Piano, che tuttavia si sono impegnate a rivedere la situazione attuale. E' allo studio, infatti, un nuovo modello di erogazione del salario accessorio legato alla valutazione della performance individuale: in tal senso l'amministrazione ha già presentato la propria proposta che è in corso di valutazione e discussione.

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



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

DIREZIONE GENERALE  
AREA FINANZA, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO  
*Servizio Programmazione e Controllo di gestione*

## Appendice

***Gli obiettivi delle Aree dirigenziali e  
dei Responsabili delle strutture***

Legenda

**Codifica ambiti-missioni istituzionali di Ateneo**

<b>Codice</b>	<b>Prospettiva/ambito</b>
<b>DG</b>	Ambito Direttore Generale
<b>RIC</b>	Ricerca
<b>DID</b>	Didattica
<b>TTL</b>	Trasferimento tecnologico e lavoro
<b>IP</b>	Impegno pubblico
<b>SB</b>	Salute e Benessere
<b>INT</b>	Internazionalizzazione
<b>VPS</b>	Valorizzazione del personale e semplificazione
<b>SE</b>	Sostenibilità ed edilizia
<b>CVPCMI</b>	Conservazione e Valorizzazione del Patrimonio culturale materiale e immateriale

Area ASIT - Sistemi informatici e telematici

Codice obiettivo	Area ASIT - Sistemi informatici e telematici	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso	Note
ASIT1	VPS 4/DG	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni ed interni Modificare la struttura organizzativa dell'amministrazione, in primis di quella centrale, per garantire maggiore coerenza con gli obiettivi strategici	<b>Potenziamento Wifi:</b> Sviluppo di un progetto per il potenziamento della rete wifi in ateneo, soprattutto nei luoghi molto frequentati da studenti. Preso atto che il servizio WiFi nelle numerose aule studio di Ateneo è tuttora gestito da una società esterna che fornisce un servizio a titolo oneroso percepito come scadente e di basso livello, ci si propone di sostituire l'attuale fornitore, con una soluzione in house e/o in outsourcing, che permetta di fornire un servizio migliore.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numero di access point sostituiti rispetto a quelli della società esterna</li> <li>Qualità percepita del servizio – indicatore CS GP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% di sostituzione</li> <li>Miglioramento rispetto al valore precedente CS GP</li> </ul>	7	
ASIT2	VPS 4/DG	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni ed interni Modificare la struttura organizzativa dell'amministrazione, in primis di quella centrale, per garantire maggiore coerenza con gli obiettivi strategici	<b>Potenziamento Rete Fibra Ottica.</b> L'Ateneo è proprietario di una infrastruttura in fibra ottica (certificata in origine per 10 anni) di tipo metropolitano che connette tra loro una serie di edifici (rete intra-edificio). Attualmente questa rete è giunta a fine vita avendo oltre 20 anni e necessita un urgente rinnovo in primis nella zona a Nord ed a Sud del Piovego, per prevenire guasti potenzialmente bloccanti ed adeguarla alle nuove tecnologie ed alle nuove velocità di trasmissione dati.	<p>FASE 1: progetto FASE 2: redazione capitolato tec. FASE 3: predisposizione procedure di gara N. Fasi raggiunte</p>	Completare tutte le 3 fasi entro il 2017	7	
ASIT3	VPS 4/DG	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni ed interni Modificare la struttura organizzativa dell'amministrazione, in primis di quella centrale, per garantire maggiore coerenza con gli obiettivi strategici	<b>Rinnovo infrastruttura multimedia al Bo.</b> Il palazzo del Bo ed in particolare le aule di rappresentanza necessitano di un upgrade tecnologico per quanto riguarda gli aspetti di comunicazione multimediale. Tale upgrade se accompagnato da un'automatizzazione maggiore di alcuni processi (riprese, regia, streaming, ecc.) può consentire in prospettiva non solo una maggior qualità del servizio, ma può anche portare l'Ateneo nel divenire autonomo nella gestione multimediale della maggior parte degli eventi.	<p>FASE 1: progetto FASE 2: gestione gare FASE 3: implementazione FASE 4: utilizzo a regime della soluzione N. Fasi raggiunte</p>	Completare tutte le 4 fasi entro settembre 2017	7	
ASIT4	VPS 4/DG	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni ed interni Modificare la struttura organizzativa dell'amministrazione, in primis di quella centrale, per garantire maggiore coerenza con gli obiettivi strategici	<b>Outsourcing posta elettronica.</b> L'obiettivo prevede lo sviluppo di una proposta azionabile per l'outsourcing del servizio di posta elettronica, recuperando le risorse interne per altre attività ad elevato valore aggiunto. Il progetto dovrà identificare il player di mercato che offre un servizio con caratteristiche adatte alle esigenze dell'ateneo.	Definizione della proposta	Settembre 2017	7	
ASIT5	VPS 4/DG	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni ed interni Modificare la struttura organizzativa dell'amministrazione, in primis di quella centrale, per garantire maggiore coerenza con gli obiettivi strategici	<b>Internalizzazione della gestione infrastrutturale del sito web di ateneo.</b> La gestione infrastrutturale del sito web di ateneo è affidata a titolo oneroso ad una società esterna.-Il progetto consiste nell'individuazione di una strategia di insourcing dell'attività.	<p>FASE 1: progetto (analisi di fattibilità) FASE 2: strutturazione organizzativa N. Fasi raggiunte</p>	Raggiungere le 2 fasi entro il 2017	7	
ASIT6	VPS 4/DG	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni ed interni Modificare la struttura organizzativa dell'amministrazione, in primis di quella centrale, per garantire maggiore coerenza con gli obiettivi strategici	<b>Procedura Missioni e Carta Virtuale.</b> Il progetto consiste nella digitalizzazione della procedura missioni per tutte le strutture di Ateneo, a partire dall'Amministrazione Centrale. La procedura missioni sarà integrata con un sistema di emissione di carta di credito virtuale in collaborazione, con tecnologia AIDA. Scopo del progetto è diminuire la tempistica, graduare i flussi, diminuire le necessità di anticipazione e semplificare il lavoro di back office.	<p>FASE 1: test in AC FASE 2: test in un numero selezionato di strutture dipartimentali FASE 3: messa a disposizione a tutte le strutture N. Fasi raggiunte</p>	<p>Raggiungere le 3 fasi entro il 2017 Fase 1: maggio 2017 (conclusione sperimentazione) Fase 2: settembre 2017 Fase 3: dicembre 2017</p>	12	Con AFPC
ASIT7	VPS 4/DG	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni ed interni Modificare la struttura organizzativa dell'amministrazione, in primis di quella centrale, per garantire maggiore coerenza con gli obiettivi strategici	<b>Procedura incarichi esterni docenti:</b> Il progetto prevede la realizzazione e messa a disposizione di una procedura digitalizzata per la gestione del flusso delle autorizzazioni per incarichi esterni. Obiettivo è la tracciabilità del flusso, la diminuzione dei tempi di autorizzazione, l'aumento dell'efficacia del controllo.	<p>FASE 1: test in AC FASE 2: test in un numero selezionato di strutture dipartimentali FASE 3: messa a disposizione a tutte le strutture N. Fasi raggiunte</p>	<p>Raggiungere le 3 fasi entro il 2017 Fase 1:-settembre 2017 (conclusione sperimentazione) Fase 2: novembre 2017 Fase 3: dicembre 2017</p>	7	Con AASRU

Area ASIT - Sistemi informatici e telematici

Codice obiettivo	Area ASIT - Sistemi informatici e telematici	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso	Note
ASIT8	VPS 4/DG	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni ed interni  Modificare la struttura organizzativa dell'amministrazione, in primis di quella centrale, per garantire maggiore coerenza con gli obiettivi strategici	Estensione e perfezionamento <b>procedura presenze PTA</b> . Il progetto prevede l'estensione a tutte le strutture della procedura on line per la rilevazione delle presenze del PTA, con eliminazione dell'uso della carta.	% adesione delle strutture	75%	4	Con AASRU
ASIT9	VPS 4/DG	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni ed interni  Modificare la struttura organizzativa dell'amministrazione, in primis di quella centrale, per garantire maggiore coerenza con gli obiettivi strategici	Messa a regime ed assistenza <b>procedura Help Desk</b> . L'ASIT provvede ad esercitare il ruolo di owner del progetto di sviluppo tecnico ed assetamento della procedura. Obiettivo è l'attivazione e il miglioramento	N. Fasi raggiunte: Fase 1: attivazione procedura Fase 2: attivazione rilevazioni customer Fase 3 : attivazione tools di monitoraggio ed analisi	Raggiungere le 3 fasi entro il 2017 Fase 1: marzo 2017: attivazione Fase2 : maggio 2017: completamento parte customer satisfaction Fase 3: settembre 2017: attivazione tools di monitoraggio e analisi	3	Con AFPC
ASIT10	VPS 4/DG	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni ed interni  Modificare la struttura organizzativa dell'amministrazione, in primis di quella centrale, per garantire maggiore coerenza con gli obiettivi strategici	Valutazione <b>App per consultazione carriere studenti</b> . Il progetto prevede la realizzazione di sistemi di consultazione della carriera (su banche dati ESSE 3 e U-GOV) e di modalità smart di gestione delle liste di iscrizione e di altri tools universitari a disposizione degli studenti.	N. Fasi raggiunte Fase 1: analisi Fase 2: attivazione	Raggiungere le 2 fasi entro il 2017	3	Con ADISS
ASIT11	VPS 4/DG	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni ed interni  Modificare la struttura organizzativa dell'amministrazione, in primis di quella centrale, per garantire maggiore coerenza con gli obiettivi strategici	<b>Progetti di miglioramento dei servizi concordati con la aree.</b> - Piattaforma siti web per la ricerca - Integrazione Moodle Piattaforma/Kaltura - integrazione Moddle con Best Open Badge	Tempi di messa a disposizione dei servizi	Realizzazione entro il 2017	3	Con ARTT e ADISS
ASIT12	VPS 4/DG	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni ed interni  Modificare la struttura organizzativa dell'amministrazione, in primis di quella centrale, per garantire maggiore coerenza con gli obiettivi strategici	<b>SPID e Pago PA</b> . Il progetto prevede l'attivazione del sistema SPID integrato con il SSO di Ateneo e l'adesione al servizio pago PA	Tempi di •Attivazione sistema SPID •Adesione a servizio Pago PA	Realizzazione entro il 2017	3	
ASIT13	VPS 4/DG	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni ed interni  Modificare la struttura organizzativa dell'amministrazione, in primis di quella centrale, per garantire maggiore coerenza con gli obiettivi strategici	<b>Attivazione ed organizzazione dell'area</b> . L'obiettivo prevede l'attivazione dell'area e di tutte le sue funzioni, con trasferimento di funzioni e budget dal CSIA	Tempi di definizione organizzazione e definizione degli incarichi	Definizione organizzazione: Marzo 2017 Definizione degli incarichi: Maggio 2017	10	
ASIT 14		<b>Anticorruzione e Trasparenza</b>	Analisi e pubblicazione dei processi. Aumentare i controlli per le procedure ad alta intensità di rischio. Semplificare le procedure a bassa intensità di rischio	• Tempi di completamento •N. Processi rivisitati / critici	•Completamento entro il 2017 50% (fino a 10 processi)	10	
ASIT 15		<b>Implementazione</b>	Assegnazione obiettivi ai responsabili dei servizi	Qualità e allineamento con il piano strategico	15 aprile - Valutazione DG	10	
ASIT 16		<b>Customer satisfaction</b>	Aumentare la consapevolezza del destinatario del servizio come <b>cliente interno</b>	•Indicatore di CS da HD di Ateneo •Indicatore di CS Good Practice	•Formula in corso di definizione	25	

Area AFPC - Finanza, Programmazione e Controllo

Codice obiettivo	Area AFPC - Finanza, Programmazione e Controllo	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso	Note
AFPC1	VPS 4/DG	<p>Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni ed interni</p> <p>Modificare la struttura organizzativa dell'amministrazione, in primis di quella centrale, per garantire maggiore coerenza con gli obiettivi strategici</p>	Regolarità dell'approvazione del bilancio consuntivo e completezza dei documenti. Non si tratta solo di svolgere molto più rapidamente le stesse attività del 2016 (bilancio approvato a dicembre) ma anche di rispettare nuovi adempimenti quali il bilancio consolidato	Tempi di presentazione e approvazione CdA Valutazione qualitativa	•Presentazione 30 giugno •Approvazione 30 luglio	20	
AFPC2			Anticipare i tempi di avvio della procedura di budget. Definizione ed approvazione ex ante dell'equilibrio generale economico con la definizione dei budget disponibile per macro area e struttura autonoma	Approvazione delle linee guida ed equilibri di bilancio	Ottobre 2017	7	
AFPC3			Semplificare il regolamento di contabilità e redigere i manuali operativi	•Presentazione •Approvazione in CdA	Revisioni urgenti: aprile 2017 Presentazione: settembre 2017 Approvazione: dicembre 2017	10	
AFPC4	SE 1	Equilibrio economico e finanziario	Adeguatezza assistenza fiscale alle strutture ed alle attività di terza missione	a)Indicatore di Customer satisfaction da GP b) Valutazione HD da parte delle strutture c) Predisporre il "Modello Redditi ENC 2017" (ex UNICO) relativo ai redditi 2016 in versione definitiva	a) CS da GP b) Valore HD >3; richieste inevase <10% c) 2 ottobre 2017	5	
AFPC5	SE 1	Equilibrio economico e finanziario	Monitoraggio delle condizioni di equilibrio economico e finanziario e monitoraggio della tempestività dei pagamenti	Rispetto dei limiti previsti dal d. lgs 49/2012 in materia di spesa di personale e indebitamento netto  Monitoraggio della tempestività dei pagamenti (AC e Strutture) con dettaglio sulle singole unità organizzative	Stime di andamento trimestrali  Pubblicazione di report trimestrali per tutte le strutture	5	
AFPC6	SE 1 / DG	Equilibrio economico e finanziario Modificare la struttura organizzativa dell'amministrazione, in primis di quella centrale, per garantire maggiore coerenza con gli obiettivi strategici	Applicazione e gestione del nuovo ciclo della performance in logica integrata. La logica integrata comporta il monitoraggio integrato di obiettivi strategici, di performance, di trasparenza e anticorruzione, e la realizzazione di una relazione unica.	•Report pianificazione performance •Relazione Unica •Programma della Performance da sviluppare parallelamente alle operazioni di formulazione del budget	•Luglio 2017 •Relazione performance giugno 2017 •Relazione Unica Luglio 2017 •Dicembre 2017	10	
AFPC7	SE 1	Equilibrio economico e finanziario	Presidio indicatori programmazione triennale MIUR	Monitoraggio per ciascun indicatore per il quale è possibile una rilevazione infrannuale	Report andamenti indicatori	4	
AFPC8	VPS 4/DG	<p>Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni ed interni</p> <p>Modificare la struttura organizzativa dell'amministrazione, in primis di quella centrale, per garantire maggiore coerenza con gli obiettivi strategici</p>	Analisi ACE (attività, competenze, esperienze). L'area collabora al progetto con Area Amministrazione e Sviluppo Risorse Umane. In particolare all'Area Finanza Programmazione e Controllo compete l'analisi dei processi dei servizi dell'amministrazione centrale partendo dalle risultanze del progetto Good Practice. I processi identificati andranno condivisi con i dirigenti di riferimento e attribuiti ad unità di presidio (settori) di processi omogenei. I processi identificati ed il loro contenuto sintetico andranno pubblicati sul web di Ateneo in area pubblica.	•Mappatura dei processi dell'Amministrazione Centrale  • Definizione del quadro processi/settori • Pubblicazione quadro processi/settori	•Costituzione Task Force AASRU - AAGC e AFPC - Aprile 2017 •Mappatura processi: entro giugno 2017  Giugno 2017 Ottobre 2017	10	
AFPC9	VPS 4/DG	<p>Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni ed interni</p> <p>Modificare la struttura organizzativa dell'amministrazione, in primis di quella centrale, per garantire maggiore coerenza con gli obiettivi strategici</p>	Monitoraggio dell'help desk di Ateneo. L'help desk di Ateneo è stato attivato ad inizio 2017 e consente di gestire e monitorare l'efficacia e l'efficienza delle risposte agli utenti interni, nonché la qualità delle richieste effettuate (a fini conoscitivi)	Utilizzo dei dati dell'help desk, insieme a quelli di Good Practice, per la valutazione della performance, come previsto dalle linee guida sul ciclo della performance approvate dal CDA	Report trimestrali	2	

Area AFPC - Finanza, Programmazione e Controllo

Codice obiettivo	Area AFPC - Finanza, Programmazione e Controllo	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso	Note
AFPC10	VPS 4/DG	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni ed interni  Modificare la struttura organizzativa dell'amministrazione, in primis di quella centrale, per garantire maggiore coerenza con gli obiettivi strategici	Presidio generale del processo di gestione delle missioni e realizzazione back-office nuova procedura digitale missioni e successiva modifica del regolamento missioni	Regolamento missioni	Entro 2017	2	
AFPC11	VPS 4	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni ed interni	Predisposizione di una procedura informatica semplificata per la gestione contabile dei progetti di ricerca	Implementazione in U-GOV	Settembre 2017	5	
AFPC12		Anticorruzione e Trasparenza	Analisi e pubblicazione dei processi. Aumentare i controlli per le procedure ad alta intensità di rischio. Semplificare le procedure a bassa intensità di rischio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempi di completamento</li> <li>• N. Processi rivisitati / critici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completamento entro il 2017</li> <li>50% (fino a 10 processi)</li> </ul>	10	
AFPC13		Implementazione	Assegnazione obiettivi ai responsabili dei servizi	Qualità e allineamento con il piano strategico	15 aprile - Valutazione DG	10	
AFPC14		Customer satisfaction	Aumentare la consapevolezza del destinatario del servizio come <b>cliente interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicatore di CS da HD di Ateneo</li> <li>• Indicatore di CS Good Practice</li> </ul>	• Formula in corso di definizione	25	

**Area ARTT, Ricerca e trasferimento tecnologico**

<b>Codice obiettivo</b>	<b>Area ARTT, Ricerca e trasferimento tecnologico</b>	<b>Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo</b>	<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Peso</b>	<b>Note</b>
ARTT1	RIC 3	<b>Incremento nella capacità di attrazione di ricercatori eccellenti</b>	Progetto <b>STARS@UNIPD</b> gestire la procedura di valutazione con efficienza e riservatezza	•Numero candidati (attratti )	350 candidati	<b>25</b>	
				•Tempi di avviamento del programma	•Pubblicazione bando 31/marzo 2017 •Avvio progetti finanziati 31/12/2017		
ARTT2	RIC 1	<b>Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca</b>	Analizzare i <b>risultati della VQR 2011-14</b> e predisporre algoritmi e indicatori per individuare i dipartimenti che hanno la maggiore probabilità di essere finanziati dal Fondo per il finanziamento dei dipartimenti universitari di eccellenza	•Numero dei dipartimenti finanziati	•8 su 15	<b>10</b>	
ARTT3	RIC 2	<b>Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca</b>	<b>Semplificare</b> le procedure di presentazione e gestione di progetti di ricerca su bandi competitivi internazionali	•Produzione di una delibera di riordino delle procedure e di uno schema riassuntivo;	•Delibera semplificazione: 30 aprile	<b>10</b>	
				•Potenziamento del monitoraggio delle attività delle strutture di ricerca •Aumentare il montante (in Euro) dei progetti internazionali assistiti dall'ufficio	•Creazione database dei progetti presentati entro il 30/06/2017 e monitoraggio del success ratio •Incremento rispetto al 2016		
ARTT4	INT 2	<b>Incrementare la reputazione dell'Ateneo come centro di ricerca di eccellenza a livello internazionale</b>	Implementazione di una strategia di <b>comunicazione</b> della ricerca mirata a valorizzare il brand image dell'università, a livello nazionale ed internazionale	Individuazione di storie di successo: N. storie individuate	N. 5 storie	<b>5</b>	Con AAGC
ARTT5	TTL 1	<b>Diffondere la cultura del trasferimento tecnologico</b>	Attuare <b>interventi informativi sul trasferimento tecnologico</b> nei dipartimenti e semplificare le procedure di deposito dei <b>brevetti</b> , in particolare modificare il Regolamento brevetti	•Aumentare del 10% il numero di primi depositi di brevetti e del 20% il numero di spin-off autorizzati rispetto alla media dei 3 anni precedenti	• N. brevetti finali: 17 • N. Spin-off autorizzati finali:4	<b>10</b>	
				Predisposizione obiettivi società Smart Unipd	Novembre 2017		
ARTT6	TTL 2	<b>Ampliare le iniziative e i rapporti con il mondo del lavoro</b>	Semplificare la gestione dei rapporti amministrativi tra <b>Smart Unipd</b> e l'Università ed ampliare le iniziative e i rapporti col mondo del lavoro	•Realizzazione dello schema tipo di contratto	Aprile 2017	<b>5</b>	
				•Numero imprese che hanno richiesto servizi di supporto alla ricerca e sviluppo attraverso SmartUnipd	Monitoraggio e relazione al CdA		
ARTT7	INT. 2	<b>Incrementare la reputazione dell'Ateneo come centro di ricerca di eccellenza a livello internazionale</b>	Monitoraggio del <b>ranking</b> internazionali Monitoraggio indici previsti nel piano strategico (Internazionalizzazione).	•Presidio dei ranking internazionali.	•Valutazione DG sentita Commissione Ranking e bilancio sociale	<b>10</b>	
				•Sviluppo ed implementazione di strategie di miglioramento del posizionamento	•Valutazione DG sentita Commissione Ranking e bilancio sociale		
ARTT8	RIC 1	<b>Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca</b>	<b>Monitoraggio</b> degli indicatori previsti nella pianificazione strategica di Ateneo e sviluppo di azioni di supporto ai docenti e alle strutture di ricerca per sostenere il risultato. Supporto attivo all'accreditamento ANVUR delle sedi, la cui visita è prevista per il novembre 2018	Qualità ed uniformità di redazione delle schede SUA-RD e loro conformità alle linee guida ANVUR	Valutazione DG sentita Commissione SUA-RD	<b>5</b>	
ARTT9		<b>Anticorruzione e Trasparenza</b>	Analisi e pubblicazione dei processi. Aumentare i controlli per le procedure ad alta intensità di rischio. Semplificare le procedure a bassa intensità di rischio	• Tempi di completamento	•Completamento entro il 2017	<b>10</b>	
				•N. Processi rivisitati / critici	50% (fino a 10 processi)		
ARTT10		<b>Implementazione</b>	Assegnazione obiettivi ai responsabili dei servizi --	Qualità e allineamento con il piano strategico	15 aprile - Valutazione DG	<b>10</b>	
ARTT11		<b>Customer satisfaction</b>	Aumentare la consapevolezza del destinatario del servizio come <b>cliente interno</b>	•Indicatore di CS da HD di Ateneo	•Formula in corso di definizione	<b>25</b>	
				•Indicatore di CS Good Practice			

Area AASRU - amministrazione e sviluppo risorse umane

Codice obiettivo	Area AASRU - amministrazione e sviluppo risorse umane	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso	Note
AARSU 1	VPS 3	Miglioramento del benessere organizzativo	Analisi ACE (attività, competenze, esperienze) Analisi attività Analisi competenze ed esperienze Piano di azione	•Mappatura dei processi dell'Amministrazione Centrale	•Attivazione task force AASRU - AAGC e AFPC - Aprile 2017 •Mappatura processi: entro giugno 2017	20	AASRU job description AFPC mappatura processi AAGC anticorruzione
				•Acquisizione e aggiornamento on line dei Curricula PTA	•Acquisizione/aggiornamento CV:entro giugno 2017: 90% CV		
				•Implementazione della Piattaforma informatica per mappatura organizzazione	•Piattaforma informatica: funzionamento a regime entro giugno 2017: 100% aree e dip. 70% centri		
				•Realizzazione di un Ciclo formativo sulle dinamiche relazionali	Completamento corso per gli EP e RE entro dicembre 2017		
AARSU 2	VPS 3a	Miglioramento del benessere organizzativo/equità nell'assegnazione carichi di lavoro	Pesatura ed assegnazione degli incarichi del PTA in Amministrazione Centrale Pesatura ed assegnazione degli incarichi del PTA nei Dipartimenti ed altre strutture	Completamento della pesatura di tutte le posizioni	Pesatura e proposta di assegnazione degli incarichi entro giugno 2017	15	
AARSU3	VPS 3b	Miglioramento del benessere organizzativo/Progressioni di carriera legate al merito	Proposizione e gestione del nuovo accordo decentrato 2017	Publicazione dei risultati della valutazione PTA dall'anno 2016	Entro settembre 2017 (prima della validazione della Relazione Performance da parte del NdV)	10	
AARSU4	VPS 4	Valorizzazione del personale e semplificazione / Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Realizzazione Piano di reclutamento del PTA Gestione efficiente dei concorsi per personale docente e ricercatore Realizzazione di un kit informativo di benvenuto pensato anche per i docenti internazionali	a) Realizzazione piano PTA b)Valutazione CS – GP per concorsi PDOC c) Realizzazione del kit info	a) Giugno 2017 b) CS GP c) Maggio 2017	10	
AARSU5	VPS 3	Miglioramento del benessere organizzativo	Definizione del rapporto tra compensi per conto terzi e pagamento di straordinari ed eventuali impatti regolamentari	Adozione di un codice attività obbligatorio identificativo del conto terzi	Luglio 2017	5	
AARSU6	VPS 4	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Realizzazione <b>procedura digitale</b> per incarichi esterni docenti e presidio procedura digitale presenze PTA e transizione da GIADA a CSA	Analisi del processo soggetto ad implementazione	Elaborazione specifiche giugno 2017	10	
				Piano per transizione da Giada a CSA	Settembre 2017 + giudizio qualitativo		
AARSU7	VPS 3d	Miglioramento del benessere organizzativo / Possibilità di sviluppare capacità ed attitudin	Indirizzare strategicamente la formazione per lo sviluppo delle competenze richieste dalla pianificazione strategica Aggiornamento del piano triennale di formazione e attivazione progetto formativo sicurezza	Aggiornamento piano triennale	Giugno 2017	5	
				Realizzazione corsi per la sicurezza on line (incluso esame finale) - CORSO RISCHIO BASE A TUTTO IL PERSONALE	Ottobre 2017		
AARSU8	VPS 4	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	1)Software gestione presenze integrato con quello dell'AOP 2)Attivazione di servizio ristorazione per dipendenti non convenzionati all'interno dell'AOP (con uso del badge)	1) Software gestione presenze integrato con AOP 2) Attivazione servizio ristorazione	1) Avvio Marzo 2017 2) Maggio 2017	5	
AARSU9		Anticorruzione e Trasparenza	Analisi e pubblicazione dei processi. Aumentare i controlli per le procedure ad alta intensità di rischio. Semplificare le procedure a bassa intensità di rischio	• Tempi di completamento	•Completamento entro il 2017	10	
				•N. Processi rivisitati / critici	50% (fino a 10 processi)		
AARSU10		Implementazione	Assegnazione obiettivi ai responsabili dei servizi –	Qualità e allineamento con il piano strategico	15 aprile - Valutazione DG	10	
AARSU11		Customer satisfaction	Aumentare la consapevolezza del destinatario del servizio come <b>cliente interno</b>	•Indicatore di CS da HD di Ateneo •Indicatore di CS Good Practice	•Formula in corso di definizione	25	

Area ADiSS - Didattica e Servizi agli studenti

Codice obiettivo	Area ADiSS - Didattica e Servizi agli studenti	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso	Note
ADiSS1	DID 1 e DID 2	Miglioramento della qualità della didattica / Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca	Predisposizione delle iniziative necessarie per l' <b>accreditamento</b> dei corsi di studio da parte di ANVUR in ottica di assicurazione della qualità (prevista per novembre 2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Predisposizione e sviluppo di un piano organico delle attività preparatorie</li> <li>•Verifica e monitoraggio dei documenti previsti dall'assicurazione della qualità</li> <li>•Predisposizione di un check-up sintetico del rispetto dei requisiti di qualità dei corsi, propedeutico all'attivazione annuale dei medesimi</li> </ul>	<p>Giugno 2017</p> <p>Validazione positiva del PdQ</p> <p>Compliance con verifiche accreditamento AVA</p>	20	
ADiSS2	DID 1 e DID 2	Miglioramento della qualità della didattica / Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca	Calendario unico a.a. 2017/2018 per tutti i CdL	<p>Messa a regime del calendario unico</p> <p>Numero di corsi di studio che calendarizzano con la nuova modalità le lezioni per il primo semestre 17/18</p>	<p>30 Settembre 2017</p> <p>Tutti i corsi con sede a Padova</p>	7	
ADiSS3	DID 1 e DID 2	Miglioramento della qualità della didattica / Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca	Creazione, Implementazione e Sistema di monitoraggio della qualità delle Scuole di Specializzazione di Area Medica. Il progetto si articola in 3 step: 1. monitoraggio delle best practices in atto nelle Scuole; 2. implementazione del sistema e messa in opera presso una serie di Scuole già attente alla qualità; 3. estensione del progetto a tutte le Scuole di Area Medica	Realizzazione	<p>1. ottobre 2017;</p> <p>2. maggio 2018;</p> <p>3. entro dicembre 2018</p>	6	
ADiSS4	DID 2 e INT 1 /	Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca / Rendere i corsi di studio "ambientati" aperti e internazionali	Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio (incremento delle immatricolazioni)	<p>Anticipo Bandi corsi di studio in italiano e in inglese</p> <p>Percentuale impiego Borse di studio dedicate agli studenti internazionali</p> <p>Attivazione international welcome office</p> <p>Efficace gestione del progetto Cina</p>	<p>Febbraio 2017</p> <p>90%</p> <p>Giugno 2017</p> <p>Valutazione del conseguimento dei risultati previsti dal progetto</p>	15	
ADiSS5	DID 3	Potenziamento servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	Predisporre <b>servizi innovativi</b> a favore degli studenti: attivare una carta di credito/debito a ciascuno studente che si immatricolerà a partire dall'a.a. 2017/2018 che diventerà l'unico mezzo con cui l'università intratterrà rapporti di tipo finanziario (rimborsi tasse, borse di studio, incentivi Erasmus, ...). L'operazione di consegna si completerà nei tre anni accademici, raggiungendo tutti coloro che hanno maggiori rapporti finanziari con l'Università in quanto in corso. La carta potrà essere ricaricata anche dallo studente o dai suoi familiari, permettendo, ad esempio bonifici e/o accrediti anche nei periodo di permanenza all'estero	Tempi di rilascio della carta a tutti gli immatricolati A.A. 17/18 per i cdl di primo e secondo livello/ciclo unico	Agosto 2017	5	
ADiSS6	DID 3		Predisporre modalità di <b>immatricolazioni semplificate</b> attivando sperimentazione l'immatricolazione on line a partire dall'a.a. 17/18 per i corsi di studi ad accesso libero. Tale modalità permetterà la dematerializzazione del processo di immatricolazione permettendo agli studenti di poter diventare studenti UniPD senza la necessità di presentarsi allo sportello fisico	Attivazione della sperimentazione per almeno un livello di corso di studio ad accesso libero	N. 40 corsi	5	
ADiSS7	DID 3		Predisporre la <b>dematerializzazione dello statino</b> relativo all'esame finale di laurea attraverso la registrazione on line dell'esito della prova finale di laurea/laurea magistrale /ciclo unico permettendo di migliorare il processo e l'aggiornamento del DB dei laureati	Attivazione della sperimentazione per almeno una scuola di ateneo	<p>Attivazione della sperimentazione per la Scuola di Agraria e Veterinaria</p> <p>Entro 2017</p>	5	
ADiSS8	DID 3		Consegnare i <b>diplomi di laurea</b> al momento della discussione. Tale possibilità verrà estesa a tutte le Scuole di Ateneo in modo da consegnare a tutti i laureati il papiro, con evidenti risparmi sia sui costi di conservazione e spedizione, sia aumentando la soddisfazione di laureati e famiglie nell'ottenere il diplomi al termine della cerimonia di discussione/proclamazione	Numero laureati che hanno ricevuto il diploma alla discussione	8000 studenti entro il 2017	2	

Area ADiSS - Didattica e Servizi agli studenti

Codice obiettivo	Area ADiSS - Didattica e Servizi agli studenti	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso	Note
ADISS9	DID 3		Rilasciare <b>certificati digitali per il riconoscimento delle competenze</b> . Open Recognition di competenze degli studenti che si accostano all'istituzione universitaria con un background personale di capacità ed esperienze maturate non necessariamente in ateneo, in contesti di apprendimento non formali e informali. L'Ateneo stesso adotta inoltre gli open badge come strumento per rappresentare queste competenze per dare maggiore visibilità a iniziative formative interne spesso non adeguatamente valorizzate	Numero di competenze che prevedono il rilascio di open badge	5 competenze entro il 2017	2	
ADISS10	DID 3		Anticipo bandi per master e corsi perfezionamento	Tempi di pubblicazione bandi	30 Giugno 2017	2	
ADISS11	TTL 2	<b>Ampliare le iniziative e i rapporti con il mondo del lavoro</b>	Numero di percorsi di dottorato industriale ed alto apprendistato attivati.	N. dottorati	Almeno 1	2	
ADISS12	SB 2	<b>Promuovere una cultura inclusiva</b>	Incremento percentuale di studenti con disabilità dell'apprendimento e vulnerabilità che si iscrivono ai corsi di laurea. Sviluppo delle azioni di supporto. Numero di documenti, siti, materiali accessibili e facenti ricorso ad un linguaggio inclusivo Numero azioni ed eventi per promuovere una cultura inclusiva dentro e fuori l'ateneo e numero azioni di counseling per studenti	Attivazione di un sistema specifico di rilevazione della soddisfazione del servizio; Presentazione Piano di miglioramento sulla base dei risultati di CS	Giugno 2017 Ottobre 2017	5	
ADISS13	DID 5	<b>Esito lavorativo laureati UNIPD</b>	Creare un <b>unico portale web</b> per l'incontro di domanda e offerta di stage. 1) lo studente deve poter visualizzare e candidarsi alle offerte sia per l'Italia che per l'estero e sia per uno stage che per un lavoro, oltre a poter caricare il suo cv sia in italiano che in inglese o in altre lingue. 2) l'azienda potrà inserire le anagrafiche e le offerte sia di tirocinio che di stage.	Tempi di Creazione portale web x studenti/aziende	30 Settembre 2017	2	
ADISS14	DID 5	<b>Esito lavorativo laureati UNIPD</b>	I Percorsi di <b>Alternanza Scuola Lavoro (ASL)</b> prevedono un ruolo attivo e non passivo degli studenti. Non si parla più di semplice stage, ma di Percorsi di Alternanza Scuola Lavoro, con un'attività di co-progettazione dell'ente ospitante per personalizzare le attività in favore di un maggiore collegamento con il mondo del lavoro e della formazione	N. degli stage per le Scuole secondarie	Monitoraggio	2	
ADISS15		<b>Anticorruzione e Trasparenza</b>	Analisi e pubblicazione dei processi. Aumentare i controlli per le procedure ad alta intensità di rischio. Semplificare le procedure a bassa intensità di rischio	• Tempi di completamento • N. Processi rivisitati / critici	• Completamento entro il 2017 50% (fino a 10 processi)	10	
ADISS16		<b>Implementazione</b>	Assegnazione obiettivi ai responsabili dei servizi –	Qualità e allineamento con il piano strategico	15 aprile - Valutazione DG	10	
ADISS17		<b>Customer satisfaction</b>	Aumentare la consapevolezza del destinatario del servizio come <b>cliente interno</b>	• Indicatore di CS da HD di Ateneo • Indicatore di CS Good Practice	• Formula in corso di definizione	25	

**Area AAGC Affari Generali e comunicazione**

Codice obiettivo	Area AAGC Affari Generali e comunicazione	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso	Note
AAGC1	VPS 4 e SE 1	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni/Equilibrio economico e finanziario	Progetto Print Management. Per utilizzare le funzioni di stampa, copia e scansione, l'utente dovrà identificarsi presso il dispositivo multifunzione, utilizzando il proprio badge. Obiettivo è la riduzione di carta secondo il DM 4 aprile 2013	1) Ricognizione dispositivi multifunzione a palazzo Storione e Palazzo Bo 2) Piano operativo di implementazione PM ed individuazione operatori disponibili	1) Maggio 2017 2) Luglio 2017	5	Con ASIT e AAPL
AAGC2	VPS 4 e SE 1	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni/Equilibrio economico e finanziario	Digitalizzazione della corrispondenza tra tutte le AOO dell'Ateneo e all'interno dell'Amministrazione centrale. Attualmente tutte le AOO inviano un unico originale analogico	Riduzione consumi di carta	- 50% (da 41.600 documenti registrati a circa 20.000)	5	Con ASIT
AAGC3	VPS 4 e SE 1	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni/Equilibrio economico e finanziario	Implementazione dell'albo online. Eliminare il cartaceo, ridurre i tempi per tutte le strutture e rendere digitale il flusso dei documenti con rilascio automatico della referta elettronica di pubblicazione.	Riduzione trasporti materiali fra strutture Riduzione tempo di pubblicazione	-50% (da 2.652 a circa 1.300) da 3 giorni a 1 giorno	5	Con ASIT
AAGC4	IP 1	Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio	Organizzazione di eventi culturali e di comunicazione della scienza che consenta la partecipazione di studenti dell'Ateneo e delle scuole, cittadini, associazioni etc. (UNIVERSA)	Aumento della visibilità sui media a diffusione nazionale ed internazionale degli eventi e delle attività culturali e scientifiche dell'ateneo	Valutazione qualitativa DG sentito il PR competente	10	
AAGC5	IP 1	Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio	Rifacimento del portale web di ateneo in italiano e inglese e della realizzazione di un nuovo sito di news, social hub, blog e sezione eventi palinsesto universa	Messa on line	Entro 2017	5	
AAGC6	CVPCMI 2	Fruizione del patrimonio culturale	Promozione e gestione dell'Orto botanico e del giardino della bio diversità.	Utili Numero visitatori	+10% +10%	10	
AAGC7	IP 1	Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio	Implementazione di una strategia di comunicazione complessiva mirata a valorizzare il brand image dell'Università di Padova anche a livello internazionale	Impatto dell'attività di comunicazione a) espansione del merchandising (Ricavi) b) riorganizzazione del comparto amministrativo relazioni pubbliche comunicazione	Numero pubblicazioni su stampa nazionale Numero servizi televisivi su media regionali e nazionali Numero pubblicazione e servizi su media internazionali + 10% Maggio 2017	20	
AAGC8	SB 1	Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti	Attuazione del piano di welfare e wellness per il personale universitario che completi ed integri gli attuali interventi di sussidio	•Proposta di adesione a assistenza sanitaria •Formazione al Counseling per il personale con vulnerabilità •Creazione di wellness points	Settembre 2017 Settembre 2017 Almeno 1 in AC entro 2017	10	

**Area AAGC Affari Generali e comunicazione**

Codice obiettivo	Area AAGC Affari Generali e comunicazione	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso	Note
AAGC9	VPS 4	<b>Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni / Anti corruzione e trasparenza</b>	Progettazione e test della procedura di voto elettronico per personale dell'Ateneo e studenti	Conclusione delle fasi di analisi, progettazione e test del voto elettronico con possibilità di avviarne nel 2018 l'utilizzo	Entro 2017	<b>5</b>	
AAGC10			Analisi e proposta di razionalizzazione degli enti e delle società partecipate dall'Ateneo.	Trasformazione in fondazione universitaria della Fondazione Casa dello studente	Elaborazione Statuto: Giugno 2017	<b>5</b>	
				Fusione delle Fondazioni Ducceschi e Gini	Fusione: dicembre 2017		
AAGC11		<b>Anti corruzione e trasparenza</b>	Standardizzazione modalità di rilevazione della mappatura dei processi da utilizzare per la mappatura del rischio di corruzione con gli ambiti di rilevazione di Good Practice, rendendo disponibile tale strumento sia alle altre Aree dell'AC che alle strutture con autonomia amministrativo-contabile. Presidio degli obblighi in tema di trasparenza, con particolare riferimento alle pubblicazione della sezione ""amministrazione trasparente"" del web di ateneo"	Definizione dello strumento (linee guida/manuale) Presidio dei referenti per l'anticorruzione dei dipartimenti - Individuazione referenti	Aprile 2017 Maggio 2017	<b>10</b>	
			Attestazione obblighi di trasparenza da parte del Nucleo di Valutazione	Valutazione positiva NdV			
AAGC12		<b>Implementazione</b>	Assegnazione obiettivi ai responsabili dei servizi –	Qualità e allineamento con il piano strategico	15 Aprile 2017 Valutazione DG	<b>10</b>	
AAGC13		<b>Customer satisfaction</b>	Aumentare la consapevolezza del destinatario del servizio come <b>cliente interno</b>	•Indicatore di CS da HD di Ateneo •Indicatore di CS Good Practice	•Formula in corso di definizione	<b>25</b>	

Area AES - Area edilizia e sicurezza

Codice obiettivo	Area AES - Area edilizia e sicurezza	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso	Note
AES1	SE 2	<b>Edilizia sostenibile e sicura</b>	Adesione alla convenzione Consip SIE3 per il servizio integrato di energia e gestione del contratto. La convenzione ha in oggetto l'affidamento del SIE per la gestione coordinata delle centrali termiche, di trattamento aria (refrigerazione, raffrescamento) e di sollevamento fluidi	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Indicatori di Customer satisfaction del servizio manutentivo</li> <li>•Tempi di attivazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Miglioramento della CS e riduzione delle segnalazioni di disservizio</li> <li>Giugno 2017</li> </ul>	10	
				Riduzione consumo energetico	-10% a partire dal secondo anno dell'attivazione della convenzione		
AES2	SE 2	<b>Edilizia sostenibile e sicura</b>	Azioni finalizzate al miglioramento della sicurezza Conseguimento dei certificati di prevenzione incendi per le attività soggette negli edifici universitari.	Certificati di CPI attivati e/o rinnovati	Valutazione qualitativa	10	
AES3	DID 3	<b>Potenziamento servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita</b>	"1. Recupero della residenza "Fusinato" (quantitativo)	1.Tempi di Presentazione della domanda di finanziamento entro il termine previsto da bando di cui alla legge 338, corredata delle autorizzazioni edilizie e del progetto definitivo	05/05/2017 Qualità del progetto secondo la valutazione MIUR	7	
			2. Progetto di fattibilità per il riutilizzo del College Morgagni, con destinazione ad uso uffici"	2. Realizzazione progetto di fattibilità e definizione quadro economico	Settembre 2017		
AES4	SE 2	<b>Edilizia sostenibile e sicura</b>	Realizzazione del Piano Triennale dei lavori pubblici per quanto previsto nell'anno 2017	Budget impiegato/Budget stanziato	50%	7	
				Pagamenti/Budget impiegato	75%		
AES5	SE 3 e DID 3	<b>Gestione del patrimonio edile / Potenziamento servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita</b>	Progettualità a sostegno del progetto di utilizzo della Caserma Piave	Realizzazione progetto di fattibilità e definizione quadro economico	Anno 2017	5	
AES6	SE 2	<b>Edilizia sostenibile e sicura</b>	Miglioramento della sicurezza, accessibilità ed utilizzabilità degli spazi di ateneo.	a) Predisposizione piano interventi urgenti	Giugno 2017	7	
				b) Azioni finalizzate a migliorare la sicurezza e a ridurre barriere;	Valutazione qualitativa		
AES7	VPS 4 e SE 1	<b>Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni</b>  <b>Equilibrio economico e finanziario</b>	Miglioramento del ciclo dei lavori e delle manutenzioni	1. Analisi fabbisogno Amministrazione centrale e Ateneo	1.Entro il mese ottobre 2017	7	
				2. Presentazione al CdA del programma triennale dei lavori pubblici	2. entro novembre 2017		
				3. Attivazione di almeno 3 nuove procedure di gara/adesioni CONSIP per aggregare la spesa di tutto l'Ateneo per servizi di manutenzione	3.fine 2017		
				4. Aumentare la spesa media per singolo affidamento (aggregazione spesa)	4.+ 20%		
AES8	VPS 4	<b>Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni</b>	Efficacia delle procedure di manutenzione 1.Riorganizzazione del servizio di manutenzione e produzione di una più chiara definizione delle competenze del servizio e delle strutture di Ateneo esterne al servizio 2. Audit e consulenza sull'attività manutentiva di competenza delle strutture	1.Riorganizzazione del servizio di manutenzione e produzione di una più chiara definizione delle competenze del servizio e delle strutture di Ateneo esterne al servizio	1. Giugno 2017	17	
				2. Audit e consulenza sull'attività manutentiva di competenza delle strutture	2. Valutazione qualitativa Help desk e Good Practice		
AES9	VPS 3 e SE 2	<b>Miglioramento del benessere organizzativo / Edilizia sostenibile e sicura</b>	Coordinamento del progetto di ateneo: "Padova Ateneo Sostenibile" <ul style="list-style-type: none"> <li>•Progetto sostenibilità</li> <li>•Favorire la mobilità casa lavoro</li> <li>•Corsi formativi smaltimento rifiuti per personale e studenti</li> </ul>	Analisi mobilità dipendenti	Maggio 2017	5	
				Proposta progettuale per favorire la mobilità casa lavoro	Ottobre 207		
				N. Corsi formativi smaltimento rifiuti per personale e studenti	almeno 1 corso		
AES10	SE 2	<b>Edilizia sostenibile e sicura</b>	Avvio del processo per l'attuazione di un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL): redazione di quelle procedure considerate trasversali in quanto interconnesse a tutti i processi che possono essere mappati	Redazione del documento di gestione della sicurezza.	Novembre 2017	5	

Area AES - Area edilizia e sicurezza

Codice obiettivo	Area AES - Area edilizia e sicurezza	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso	Note
			all'interno dell'Organizzazione universitaria. Le stesse dovranno essere sviluppate secondo la logica standard di un Sistema di Gestione.	N. procedure mappate nel documento di gestione della sicurezza	2		
AES11		<b>Anticorruzione e Trasparenza</b>	Analisi e pubblicazione dei processi. Aumentare i controlli per le procedure ad alta intensità di rischio. Semplificare le procedure a bassa intensità di rischio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempi di completamento</li> <li>• N. Processi rivisitati / critici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completamento entro il 2017</li> <li>50% (fino a 10 processi)</li> </ul>	<b>10</b>	
AES12		<b>Implementazione</b>	Assegnazione obiettivi ai responsabili dei servizi –	Qualità e allineamento con il piano strategico	15 aprile - Valutazione DG	<b>10</b>	
AES13		<b>Customer satisfaction</b>	Aumentare la consapevolezza del destinatario del servizio come <b>cliente interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicatore di CS da HD di Ateneo</li> <li>• Indicatore di CS Good Practice</li> </ul>	• Formula in corso di definizione	<b>25</b>	

Area AAPL - Approvvigionamenti Patrimonio e Logistica

Codice obiettivo	Area AAPL - Approvvigionamenti Patrimonio e Logistica	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso	Note
AAPL1	SE 1	Equilibrio economico e finanziario	Piano di valorizzazione del patrimonio edilizio non utilizzato			20	
	a) Ricognizione		a) Completamento ricognizione	Giugno 2017			
	b) Proposta di valorizzazione dei locali sfitti		b) Proposta di valorizzazione (DG e Rettore) c) Espletamento aste	Luglio 2017 Almeno 1 asta entro 2017			
AAPL2	VPS 4 e SE 1	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni  Equilibrio economico e finanziario	Miglioramento del ciclo del procurement	1. Analisi fabbisogno Amministrazione centrale e Ateneo	1. Entro il mese ottobre 2017	20	Con AFPC
	2. Presentazione al CdA del programma biennale degli acquisti di beni e servizi di importo unitario stimato superiore a € 40.00			2. Entro novembre 2017			
	3. Attivazione di almeno 3 nuove procedure/adesioni CONSIP per aggregare la spesa di tutto l'Ateneo per l'acquisizione di beni			3. Fine 2017			
	4. Incremento del n. gare concluse con individuazione del fornitore rispetto al 2016			4. 13 (gare finali)			
	5. Revisione processo di produzione buoni di carico e inventariazione al fine di velocizzare la chiusura del bilancio			5. fine 2017			
AAPL3	VPS 4	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Efficienza della procedure di approvvigionamento	•N. gare concluse entro sei mesi dal bando/N. totale gare •N. contenziosi/ totale gare	70% 5%	15	
AAPL4	VPS 4	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Efficacia delle procedure di approvvigionamento – Introduzione sistema di monitoraggio sistematico dei contratti di beni e servizi	•Produzione report trimestrale •Creazione di un apposito database / ADOZIONE SOFTWARE dei contratti con dati di gestione di ciascun contratto	Report trimestrali Ottobre 2017	8	
AAPL5	DID 1 / VPS 4	Miglioramento della qualità della didattica / Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	A) Calendario unico a.a. 2017/2018 per tutti i CdL/Censimento dotazioni didattiche. acquisizione, censimento e aggiornamento / modifica dei dati relativi agli spazi didattici (priorità alle aule) attualmente dispersi in più data base e non sempre aggiornati. B) Completamento del DB patrimoniale, con dati di georeferenziazione e info su utilizzo, gestione mappe, info su immobili, autorizzazioni	a) Tempi di realizzazione  b) Qualità del censimento	a) 30 settembre  b) Valutazione DG	17	Con ADISS
AAPL6		Anticorruzione e Trasparenza	Analisi e pubblicazione dei processi. Aumentare i controlli per le procedure ad alta intensità di rischio. Semplificare le procedure a bassa intensità di rischio	•Tempi di completamento •N. Processi rivisitati / critici	•Completamento entro il 2017 50% (fino a 10 processi)	10	
AAPL7		Implementazione	Assegnazione obiettivi ai responsabili dei servizi	Qualità e allineamento con il piano strategico	15 aprile - Valutazione DG	10	
AAPL8		Customer satisfaction	Aumentare la consapevolezza del destinatario del servizio come <b>cliente interno</b>	•Indicatore di CS da HD di Ateneo •Indicatore di CS Good Practice	•Formula in corso di definizione	25	

Area CAB -SBA - Sistema bibliotecario di Ateneo

Codice obiettivo	Area CAB -SBA Sistema bibliotecario di Ateneo	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso	Note
CAB1	CVPCMI 2	Fruizione del patrimonio culturale	Valorizzazione del patrimonio culturale posseduto dall'Ateneo L'obiettivo, (in accordo con il Centro Musei e l'Orto Botanico) è di rendere fruibile attraverso la rete le immagini, arricchite da metadati descrittivi, delle collezioni museali dell'Ateneo (dipinti, mobili, sculture, arredi, strumenti).	1. Numero di accessi alla piattaforma Phaidra	Entità degli incrementi rispetto all'anno precedente =10.000	20	
				2. Numero Oggetti digitalizzati inseriti nella piattaforma	Valutazione della qualità delle informazione e dell'efficacia della collaborazione con centro musei e dipartimenti		
				3. Personale docente e PTA formato all'uso della piattaforma per la creazione di mostre virtuali	Valutazione qualitativa in rapporto all'andamento degli indicatori		
				4. Mostre virtuali rese disponibili			
				5. Campagna informativa verso le strutture			
				6. Collaborazioni con Centro Musei, Orto Botanico e dipartimenti			
CAB2	VPS 4	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Open Access e Open data	Messa a disposizione dei ricercatori dell'Ateneo:	Incremento del numero di articoli open access	20	
				a) di una piattaforma per la conservazione e condivisione dei dati di delle ricerca	Valutazione qualitativa basata su soddisfazione direttori dipartimenti		
				b) di un servizio di supporto per la formulazione dei Data Management Plan (DMP) da presentare nei progetti europei	Comunicazione avvio del servizio entro 30 giugno 2017		
				Numero articoli validati	1000 articoli		
CAB3	CVPCMI 1	Catalogazione del patrimonio culturale	Ricognizione e catalogazione scientifica dei materiali, per evitare la dispersione di oggetti preziosi, promuovere il restauro laddove se ne individua la necessità e permettere la maggior diffusione della conoscenza attraverso la progressiva messa on line dei materiali.	Nuove catalogazioni in ambito storico-documentale, artistico, scientifico e tecnologico	Valutazione qualitativa in rapporto all'andamento degli indicatori	15	
				Visitatori nei musei			
				Accessi alle visite on line e alle piattaforme digitali			
				Mostre virtuali			
CAB4	CVPCMI 2	Fruizione del patrimonio culturale	Coordinamento a supporto delle attività dei Musei dell'Ateneo e verifica della corretta impostazione organizzativa, al fine di massimizzare le sinergie fra le strutture	Tempi di formulazione di una proposta di formula organizzativa adeguata	Settembre 2017	15	
CAB5	SE 1	Equilibrio economico e finanziario	Migliorare la capacità di programmazione degli acquisti e di utilizzo del Budget nelle Biblioteche	Dimensione ordine medio di acquisto	+20%	5	
				Utilizzo del budget	Budget utilizzato nell'esercizio / totale assegnato		
CAB6	SE 1	Equilibrio economico e finanziario	Considerazione della dimensione economica nella programmazione delle attività museali	Ricavi	+20%	5	
CAB7		Anticorruzione e Trasparenza	Analisi e pubblicazione dei processi. Aumentare i controlli per le procedure ad alta intensità di rischio. Semplificare le procedure a bassa intensità di rischio	• Tempi di completamento	•Completamento entro il 2017	10	
				•N. Processi rivisitati / critici	50% (fino a 10 processi)		
CAB8		Implementazione	Assegnazione obiettivi ai responsabili dei servizi –	Qualità e allineamento con il piano strategico	15 aprile - Valutazione DG	10	
CAB9		Customer satisfaction	Aumentare la consapevolezza del destinatario del servizio come <b>cliente interno</b>	•Indicatore di CS da HD di Ateneo •Indicatore di CS Good Practice	•Formula in corso di definizione	25	

**Obiettivi ai Responsabili amministrativi delle strutture**

Codice Obiettivo	Area Dipartimenti - SAD	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso	Note
SAD1	SE 1	<b>Equilibrio economico finanziario</b>	Aumentare l'efficienza e la tempestività dei pagamenti	Indice della tempestività dei pagamenti prevista dalla norma	< dato (2016)	20	
SAD2	VPS 4	<b>Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni</b>	Aggregazione degli acquisti	Valore dell'ordine medio	> dato (2016)	20	
SAD3		<b>Anticorruzione e Trasparenza</b>	Analisi e pubblicazione dei processi.	Completamento della mappatura di tutti i processi	Fine 2017	10	
SAD 4		<b>Obiettivi stabiliti dai direttori di dipartimento</b>				50	
SAD5		<b>Customer satisfaction</b>	Aumentare la consapevolezza del destinatario del servizio come cliente interno	CS Good Practice	> dato CS (2016)	25	