



Università
Ca' Foscari
Venezia

Piano Integrato 2019-2021

Gennaio 2019

Sommario

Premessa	3
Inquadramento strategico dell'Ateneo.....	6
L'organizzazione dell'Ateneo	6
Analisi del contesto.....	8
L'Offerta formativa, i Servizi agli Studenti, la Ricerca e il Trasferimento tecnologico	8
Il processo di formazione del Piano Integrato	15
La metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale...	16
La performance istituzionale	18
Gli obiettivi di performance dei Dipartimenti.....	19
Gli obiettivi di anticorruzione e di trasparenza.....	22
Mappatura dei processi attuati dall'amministrazione.....	22
La valutazione del rischio per ciascun processo	22
Trattamento del rischio	23
Trasparenza	29
Gli obiettivi di sostenibilità	32
Trasversalità degli obiettivi.....	32
Collegamento della pianificazione integrata con le politiche di qualità dell'Ateneo	34
Collegamento della pianificazione integrata con il Budget d'Ateneo	34
La Performance Individuale	36
La valutazione del Direttore Generale	36
La Valutazione del Personale Tecnico-Amministrativo.....	38
Allegati	41

Premessa

Il presente Piano Integrato rappresenta lo strumento di gestione del ciclo della performance per l'Università Ca' Foscari Venezia così come indicato dal D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.. È stato elaborato secondo le Linee Guida ANVUR pubblicate nel luglio 2015 e quelle in consultazione pubblicate nel mese di novembre 2018, che forniscono indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione. Il presente documento recepisce il *feedback* pervenuto da ANVUR nel corso del 2017 nonché, relativamente ad alcune sue parti, le disposizioni del D.Lgs. n. 74/2017.

Le disposizioni del D.Lgs. n. 74/2017 sono anche state accolte nel Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (SMVP) che è stato integrato e approvato dal Consiglio di Amministrazione, previo parere positivo del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo, il 2 febbraio 2018 e successivamente migliorato e aggiornato in vista della nuova programmazione 2019-2021, nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 16 novembre 2018.

Alla fine del 2017, ad integrazione delle Linee Guida 2015, l'ANVUR ha approvato una "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020", evidenziando come una delle maggiori novità delle disposizioni del D.Lgs. n. 74/2017 riguardi l'ingresso ufficiale dei cittadini e degli utenti tra i soggetti protagonisti della valutazione. L'Ateneo ha da subito colto questo aspetto, utilizzando lo strumento della *customer satisfacton* per la rilevazione dell'opinione degli utenti interni ed esterni all'Ateneo e per la valutazione della performance organizzativa.

Secondo il principio di integrazione, gli obiettivi inseriti nel Piano Integrato derivano dalle linee strategiche che sono individuate nel Piano Strategico d'Ateneo approvato dal Consiglio di Amministrazione il 10 giugno 2016.

Il Piano Strategico è stato elaborato attraverso un percorso condiviso che ha coinvolto tutta la comunità accademica nell'identificazione della visione, della missione, degli obiettivi, delle strategie, delle azioni e degli indicatori di monitoraggio. Il Piano Strategico, come riportato sinteticamente nei paragrafi successivi, identifica 5 linee strategiche suddivise in *policy* e azioni da perseguire nel periodo 2016-2020, cui è possibile ricondurre gli obiettivi definiti dal presente Piano, in un'ottica integrata con le prospettive di trasparenza, anticorruzione e sostenibilità.

Il Piano Strategico d'Ateneo rappresenta, quindi, il principale documento di pianificazione al quale si riferiscono tutti gli altri strumenti di programmazione, in un compiuto processo di definizione degli obiettivi, di controllo e valutazione dei risultati conseguiti. A partire dal Piano Strategico, in coerenza e in attuazione dello stesso, a gennaio 2018 sono stati approvati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione gli aggiornamenti dei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti predisposti da ciascun Dipartimento dell'Ateneo.

Il presente documento è redatto in coerenza con i documenti strategici di Ateneo e dei Dipartimenti e dettaglia su quali obiettivi le Aree dell'Amministrazione e i Dipartimenti concentreranno l'attività nel triennio 2019-2021.

Il Piano della performance, strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance, è disciplinato per le Pubbliche Amministrazioni dal D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i..

È un documento programmatico triennale che, coerentemente con le risorse disponibili, precisa gli obiettivi, gli indicatori e i target su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance illustrata nella Relazione sulla performance.

L'articolo 10 del D. Lgs. n. 150/2009, al comma 1, ricorda che il Piano è redatto con l'obiettivo di assicurare "*la qualità, comprensibilità e attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance*".

Per quanto riguarda la **qualità** della rappresentazione della *performance*, l'art. 5 comma 2, indica alcune importanti caratteristiche degli obiettivi, che devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività;
- specifici e misurabili;
- di stimolo per un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- temporalmente determinati;
- commisurati a valori di riferimento;
- confrontabili ai livelli di tendenza della PA almeno per il triennio precedente;

- correlati alle risorse disponibili.

La **comprensibilità**, altro requisito fondamentale, implica che all'interno del Piano si indichi il legame tra bisogni della collettività, missione istituzionale, priorità politiche, strategie, obiettivi e indicatori dell'amministrazione.

Infine, l'**attendibilità** della rappresentazione implica la verificabilità *ex post* della correttezza metodologica del processo di pianificazione e delle sue risultanze.

Altre indicazioni circa i principi generali cui il Piano della Performance deve fare riferimento sono contenute nella Delibera n. 112/2010 della Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (ex CIVIT) ora Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC).

In seguito al trasferimento delle competenze dall'ANAC all'ANVUR per la gestione del sistema di valutazione delle attività amministrative delle Università, attribuite dall'art. 60, comma 2, del D.L. n. 69/2013, convertito in L. n. 98/2013, l'ANVUR ha ravvisato la necessità di adottare una visione unitaria e integrata degli strumenti di programmazione, individuando nel **Piano Integrato** lo strumento operativo per la gestione del ciclo della performance. Il Piano Integrato deve sviluppare in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance (dimensione operativa), alla trasparenza (accesso e utilizzabilità delle informazioni) e all'anticorruzione (riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali), tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e della programmazione economico-finanziaria.

Il D.Lgs. n. 74/2017 ha introdotto importanti novità relative al Piano Integrato, non solo istituendo una nuova classificazione degli obiettivi, ora suddivisi in "general" e "specifici" e prevedendo esplicitamente la necessità di un *feedback* da parte di tutti gli utenti delle PA, ma ha anche dato maggior risalto al ruolo dei Nuclei di Valutazione che, nella loro funzione di Organismi Interni di Valutazione (OIV), sono ora chiamati anche a fornire un parere vincolante sul Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance.

Anticorruzione e trasparenza

Nel corso del 2012 e del 2013 sono intervenute importanti novità legislative che hanno reso, in modo sostanziale, il ciclo della performance più virtuoso. Da un lato, con la L. n. 190/2012 e s.m.i. "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", e dall'altro con il D.Lgs. n. 33/2013 e s.m.i. di "riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni". Le due norme sono strettamente correlate e possono essere, nella loro funzione, riassunte affermando che la L. n. 190/2012 e s.m.i. intende spingere le pubbliche amministrazioni a fornire un quadro della valutazione del diverso livello di esposizione al rischio di corruzione e stabilire i più idonei interventi organizzativi atti a prevenire il medesimo rischio, mentre il D.Lgs. n. 33/2013 e s.m.i. ha come *ratio* quella di disciplinare i fondamentali obblighi di pubblicazione definendo ruoli, responsabilità e processi in capo alle amministrazioni e agli organi di controllo. Ulteriori revisioni alla normativa in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza sono state introdotte nel 2016 attraverso il D.Lgs. n. 97/2016. Con la Delibera n. 1208 del 22 novembre 2017 è stato approvato l'aggiornamento 2017 del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), contenente una sezione specifica dedicata alle Istituzioni Universitarie. Coerentemente con quanto affermato dall'ANVUR nelle Linee Guida 2015, l'ANAC raccomanda agli Atenei di mantenere la visione "integrata" dei documenti di programmazione, distinguendo però i due piani triennali, quello integrato (della performance) e quello finalizzato alla prevenzione del rischio corruttivo (PTPCT).

Nel maggio 2018, il MIUR ha dato seguito, attraverso l'Atto di indirizzo n. 39, all'invito dell'ANAC contenuto nel PNA 2017 di raccomandare alle Università l'adozione di misure volte a contrastare fenomeni di corruzione, di cattiva amministrazione e di conflitto di interessi nonché di fornire alle stesse indicazioni interpretative in materia di attività extra-istituzionali dei docenti universitari.

Con Delibera n. 1074 del 21 novembre 2018, l'ANAC ha approvato l'aggiornamento 2018 al PNA che, seppur non rilevando particolari novità rispetto alla versione precedente, pone particolare attenzione alla rotazione del personale.

Tenendo conto degli aggiornamenti 2017 e 2018 al PNA e dell'Atto di indirizzo del MIUR, l'Ateneo ha deciso di eseguire un aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2019-2021, allo scopo di recepirne gli interventi legislativi.

Gli obiettivi definiti nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza trovano spazio all'interno del Piano Integrato affiancando e completando gli obiettivi organizzativi in un'ottica di integrazione del ciclo della performance. Nei paragrafi più sotto presentati, troveranno sinteticamente rappresentazione l'analisi delle aree di rischio e l'esposizione delle iniziative legate al soddisfacimento dei requisiti di trasparenza come previsti dalla normativa vigente.

Inquadramento strategico dell'Ateneo

L'organizzazione dell'Ateneo

L'Università Ca' Foscari Venezia nasce come Regia Scuola Superiore di Commercio di Venezia nel 1868. È la prima *Business School* d'Italia, seconda in Europa ad Anversa, di cui segue il modello (accostamento complementare di insegnamento teorico e pratico) componendosi di una Sezione commerciale per preparare i giovani negli studi per l'esercizio della professione mercantile e per creare i futuri insegnanti di Economia, di una Sezione magistrale per insegnare – oltre lo studio delle principali lingue europee – anche quelle orientali e infine di una Sezione consolare per preparare i giovani alla carriera diplomatica. Il R.D. 28 novembre 1935 fa assurgere la Scuola al rango di Università statale; l'Istituto veneziano viene quindi articolato nella Facoltà di scienze economiche e commerciali e nel Magistero di Lingue che nel 1954 diverrà Facoltà di lingue. Nel 1968 nasce l'Università degli Studi di Venezia e nel 1969 vengono istituite due nuove Facoltà, quella di Lettere e Filosofia e quella di Chimica industriale. Gli anni settanta, ottanta e novanta rappresentano il successivo ampliamento e sviluppo dell'Ateneo tanto in città quanto nella terraferma con l'istituzione di numerosi corsi di laurea e di diploma universitario, cui si sono recentemente sostituiti i nuovi corsi di laurea (triennale) e laurea specialistica (magistrale) previsti dalla recente riforma degli ordinamenti didattici universitari.

Attualmente a Ca' Foscari si insegnano più di trenta lingue e si realizzano avanzati progetti di ricerca e innovativi programmi di studio per garantire un'offerta formativa d'eccellenza che, con l'introduzione dei corsi *Minor*, sta divenendo sempre più trasversale e interdisciplinare. A seguito della disattivazione delle scuole interdipartimentali avvenuta nel corso del 2017, l'organizzazione di Ca' Foscari si articola oggi nelle seguenti strutture:

- l'Amministrazione Centrale;
- i Dipartimenti;
- le Scuole di Ateneo;
- i Centri interdipartimentali per la ricerca;
- i Centri di erogazione di servizi;
- il Collegio Internazionale Ca' Foscari;
- i Centri di ricerca interateneo.

Sono stati assegnati obiettivi a tutte le strutture di Ca' Foscari nelle quali è incardinato Personale Tecnico-Amministrativo. Tra le strutture che compaiono nell'organigramma della pagina seguente solo la *Ca' Foscari Challenge School*, alcuni Centri di Ateneo e il Centro Interuniversitario Studi sull'etica non hanno obiettivi per il triennio 2019-2021 poiché privi di Personale Tecnico-Amministrativo dipendente dell'Ateneo.

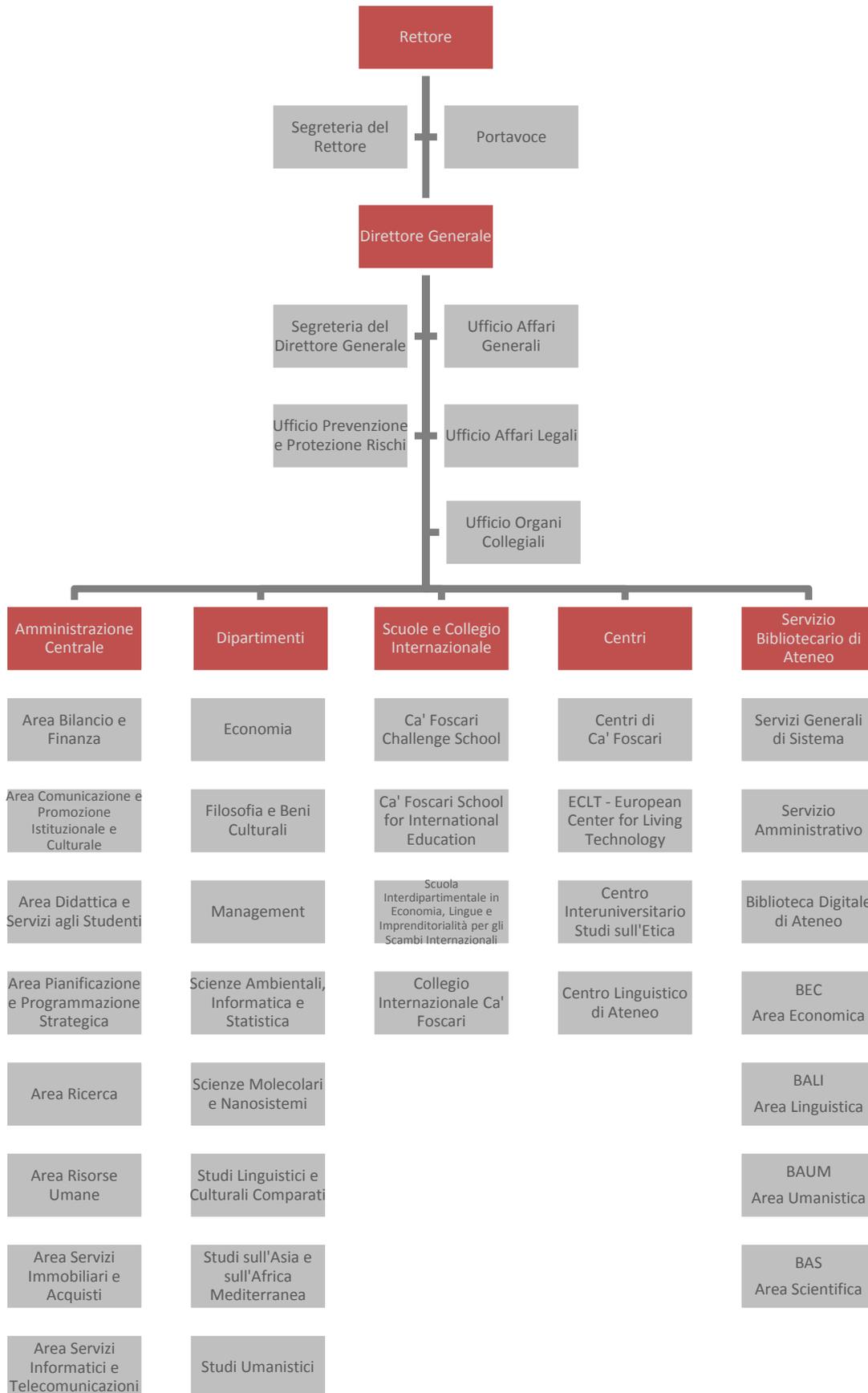


Figura 1 Organigramma al 01/01/2019

Analisi del contesto¹

PERSONALE DOCENTE	N. unità	PERSONALE TA E ASSIMILATO	N. unità
Professori Ordinari	134	Dirigenti	8
Professori Associati	217	PTA – cat EP	29
Ricercatori Universitari a tempo indet.	77	PTA – cat D	158
Ricercatori Universitari a tempo det.	133	PTA – cat C	333
Totale personale docente Strutturato	561	PTA – cat B	71
Docenti a contratto ²	144	PTA - Tecnologo	6
Totale personale docente	705	Totale personale TA Strutturato¹	605
		<i>di cui personale Dirigenti e PTA a tempo det.</i>	71
		CEL	76
		Collaboratori ³	21
		TOTALE Personale TA e assimilato	702
		TOTALE COMPLESSIVO	1.407

Tabella 1 Composizione del Personale di Ca' Foscari al 31/12/2018

	Femmine	Maschi	Valore totale
Età media del PTA compresi i dirigenti (anni)	47,77	49,17	48,19
Età media dei dirigenti (anni)	54,00	51,75	52,88
Tasso di crescita PTA strutturato (dati del 2018 sul 2017)			2,37%
Ore di formazione nel 2017			16.855
N. di PTA coinvolti corsi di formazione nel 2017			349
Costi di formazione nel 2017			€ 87.610

Tabella 2 Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del PTA e Dirigenti

	Valore %
Dirigenti donne	50%
PTA donne	69,92%

Tabella 3 Analisi di genere

L'Offerta formativa, i Servizi agli Studenti, la Ricerca e il Trasferimento tecnologico

Le seguenti tabelle riportano le principali informazioni sull'offerta didattica, i servizi agli studenti, la ricerca e l'attrazione di finanziamenti⁴.

Anno accademico 2017-2018	
Corsi di Laurea triennali	17
Corsi di laurea specialistica/magistrale	28
Master universitari I Livello	21
Master universitari II Livello	9
Corsi di Dottorato	12
Studenti iscritti(*)	22.560
Laureati nell'Anno Solare 2017	5.255
Diplomati Master I livello a.s. 2017	429
Diplomati Master II livello a.s. 2017	118
Dottorati a.s. 2017	97

Tabella 4 Principali grandezze dell'Offerta formativa

(*) Comprende anche gli iscritti interateneo.

¹ Fonte dati Ufficio Controllo di Gestione – APPS e Relazione Unica di Ateneo 2017.

² Docenti con contratto stipulato nel 2018 e attivi al 31/12/2018.

³ Collaboratori con contratto stipulato nel 2018 e attivi al 31/12/2018.

⁴ I risultati dell'attività di didattica, di ricerca e di trasferimento tecnologico vengono illustrati, ogni anno, in una apposita sezione della Relazione Unica, prevista dalla Legge n. 1/2009 e pubblicata sul sito Internet dell'Ateneo. Si rimanda alla Relazione Unica per informazioni di maggior dettaglio.

Servizi agli Studenti	
Stage per studenti	2.898
Stage per laureati	245
N. tutor di base - informativo	33
N. tutor specialistici	241
<i>di cui n. tutor studenti disabili</i>	61
Incontri di consulenza per il placement	382
Offerte di lavoro	793
N. monografie acquisite	14.219
<i>e-journal</i>	34.485
<i>e-book</i>	2.465.581
Prestiti librari e rinnovi	51.177

Tabella 5 Principali grandezze dei Servizi agli Studenti anno 2017

Tasse, esoneri, borse e agevolazioni	Valori in €
Tasse e contributi per corsi di Laurea	36.299.855
Totale riduzioni ed esoneri contributi di iscrizione a corsi di laurea	8.388.510
Totale borse di studio per Dottorati di Ricerca(*)	4.275.494

Tabella 6 Tasse, esoneri, borse e agevolazioni agli Studenti anno 2017

(*) Comprende anche l'importo relativo all'elevazioni all'estero dottorandi.

Ricerca e Trasferimento tecnologico	N. progetti
Assegni di Ricerca attivi	186
Progetti di cofinanziati tramite Fondo per il cofinanziamento e il supporto alla ricerca e all'internazionalizzazione per primo insediamento di ricercatori per un totale di 137.000,00 €	11
Progetti speciali <i>phd</i> finanziati, per un totale di 20.000,00 €	6
Progetti di Scavo archeologico, per un totale di 100.000,00 €	14
Progetti hanno ottenuto un incentivo per un totale di 67.682,38 €	37
Progetti hanno ottenuto un premio alla vincita per un totale di 50.317,34 €	9
Progetti vinti nell'ambito del programma <i>Horizon 2020</i> per un totale di più di 8 mln di € di cui:	14
- Progetti a partenariato (1,7 M€)	6
- Progetti in finanziamenti individuali (6,75 M€) di cui 4 sono progetti <i>Marie Curie</i> e 4 ERC	8
Prodotti scientifici	1.759

Tabella 7 Principali grandezze della Ricerca anno 2017

Finanziamenti dell'attività di Ricerca (compreso conto terzi)	Valori in €
Da UE	7.312.284
Da altre istituzioni pubbliche estere (*)	270.746
Da MIUR (**)	559.714
Da altre amministrazioni pubbliche italiane (centrali e locali)	1.209.272
Soggetti privati italiani (imprese e istituzioni non profit)	1.315.456
Soggetti privati esteri (imprese e istituzioni non profit)	208.704
Totale finanziamenti	10.813.176
Entrate provenienti da attività c/terzi inerente alla ricerca	336.576
Totale entrate per ricerca	11.149.752

Tabella 8 I Finanziamenti dell'attività di Ricerca

(*) Comprende università straniere e istituzioni internazionali (esclusa la UE).

(**) Le assegnazioni di provenienza MIUR comprendono anche quelle per i Programmi di interesse nazionale (PRIN), per il Fondo per gli investimenti della ricerca di base (FIRB) e le entrate dal MIUR a finanziamento di borse di dottorato di ricerca.

ATTIVO	01.01.2017	31.12.2017
IMMOBILIZZAZIONI NETTE	217.586.501	218.491.215
ATTIVO CIRCOLANTE	138.119.041	151.575.596
RATEI E RISCONTI ATTIVI	5.999.873	6.214.806
TOTALE ATTIVO	361.705.415	376.281.617
PASSIVO	01.01.2017	31.12.2017
PATRIMONIO NETTO	168.299.101	177.847.214
FONDI PER RISCHI E ONERI	8.870.628	13.275.469
TFR LAVORO SUBORDINATO	1.586.757	1.275.858
DEBITI	51.839.143	46.648.076
RATEI E RISCONTI PASSIVI	131.109.785	137.235.001
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	361.705.415	376.281.617
CONTI D'ORDINE	01.01.2017	31.12.2017
TOTALE CONTI D'ORDINE	153.764.793	185.642.894
CONTO ECONOMICO	2017	
PROVENTI PROPRI		33.011.637
CONTRIBUTI		100.922.955
PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI DIRITTI ALLO STUDIO		4.133.300
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI		3.706.447
PROVENTI OPERATIVI		141.774.339
COSTI DEL PERSONALE		-71.768.376
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE		-45.313.901
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI		-7.861.694
ACCANTONAMENTI PER RISCHIE D ONERI		-1.027.009
ONERI DIVERSI DI GESTIONE		-1.347.580
COSTI OPERATIVI		-127.318.560
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)		14.455.780
PROVENTI ED ONERI FINANZIARI		-932.152
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE		-225.728
PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI		1.572.205
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE		-4.318.168
RISULTATO DI ESERCIZIO		10.551.937

Tabella 9 –Stato Patrimoniale e conto economico 2017

Budget Economico	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021
A) PROVENTI OPERATIVI	158.406.965	153.380.178	154.949.001
I. PROVENTI PROPRI	44.556.771	41.113.695	42.104.998
1) Proventi per la didattica	33.141.794	34.289.127	35.211.427
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	108.425	108.425	108.425
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	11.306.552	6.716.143	6.785.146
II. CONTRIBUTI	102.861.445	101.532.817	102.242.314
1) Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	91.245.575	91.853.685	93.137.435
2) Contributi Regioni e Province autonome	1.380.107	1.040.436	1.040.436
3) Contributi altre amministrazioni locali	0	0	0
4) Contributi Unione Europea e dal Resto del Mondo	1.515.339	694.898	672.048
5) Contributi da Università	789.689	694.689	694.689
6) Contributi da altri (pubblici)	3.355.198	2.637.989	2.130.915
7) Contributi da altri (privati)	4.575.537	4.611.119	4.566.791
IV. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	8.150.000	8.150.000	8.150.000
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	2.838.748	2.583.666	2.451.689
1) Utilizzo di riserve di Patrimonio netto derivanti dalla contabilità finanziaria	687.904	452.515	398.531
VI. VARIAZIONE RIMANENZE	0	0	0
VII INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0	0	0
TOTALE PROVENTI (A)	158.406.965	153.380.178	154.949.001
B) COSTI OPERATIVI	156.807.154	152.083.234	153.270.553
VIII. COSTI DEL PERSONALE	86.844.824	85.123.504	85.065.851
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica:	62.265.982	60.832.199	61.193.717
a) docenti / ricercatori	49.127.512	51.915.388	52.441.793
b) collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc...)	8.022.840	3.783.575	3.712.811
c) docenti a contratto	1.348.704	1.305.117	1.182.823
d) esperti linguistici	2.587.373	2.634.645	2.660.430
e) altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	1.179.553	1.193.473	1.195.860
2) Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo	24.578.842	24.291.305	23.872.134
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	60.154.702	56.871.020	57.114.937
1) Costi per sostegno agli studenti	12.514.366	12.133.319	11.598.397
2) Costi per il diritto allo studio	8.150.000	8.150.000	8.150.000
3) Costi per l'attività editoriale	165.195	110.000	111.000
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	2.847.244	2.805.599	2.737.682
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	1.712.232	818.426	826.426
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	0	0	0
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	5.150	5.150	5.150
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	29.983.097	27.956.237	28.547.513
9) Acquisto altri materiali	452.714	443.607	462.430
10) Variazione delle rimanenze di materiali	0	0	0
11) Costi per godimento beni di terzi	3.157.167	3.294.604	3.524.704
12) Altri costi	1.167.538	1.154.078	1.151.636
X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	8.438.144	8.952.228	9.978.282
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	3.839.655	4.131.445	5.200.510
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	4.598.489	4.820.783	4.777.772
3) Svalutazioni immobilizzazioni	0	0	0
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	0	0	0
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	468.210	235.210	210.210
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	901.273	901.273	901.273
TOTALE COSTI (B)	156.807.154	152.083.234	153.270.553
TOTALE PROVENTI (A)	1.599.811	1.296.944	1.678.448

C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-845.988	-796.632	-745.268
1) Proventi finanziari	0	0	0
2) Interessi ed altri oneri finanziari	-845.988	-796.632	-745.268
2) Utili o perdite su cambi	0	0	0
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE	0	0	0
1) Rivalutazioni	0	0	0
2) Svalutazioni	0	0	0
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	-1.000	-1.000	-1.000
1) Proventi	0	0	0
2) Oneri	1.000	1.000	1.000
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	5.059.879	5.272.266	5.284.695
Risultato economico presunto	-4.307.056	-4.772.955	-4.352.515
Utilizzo di riserve di patrimonio netto derivanti dalla contabilità economico patrimoniale	-4.307.056	-4.772.955	-4.352.515
* Risultato determinato da copertura costi con PN vincolato (Fondi vincolati per decisioni degli organi istituzionali)	2.898.784	3.387.902	3.065.781
* Risultato negativo di esercizio sulla competenza	1.408.272	1.385.052	1.286.735
RISULTATO A PAREGGIO	0	0	0

Tabella 10 Budget economico 2019-2021

Descrizione Riclassificato	Importo Investimento 2019	I) CONTRIBUTO DA TERZI FINALIZZATO (IN CONTO CAPITALE E/O CONTO IMPIANTI)	II) RISORSE DA INDEBITAMENTO	III) RISORSE PROPRIE	Importo Investimento 2020	I) CONTRIBUTO DA TERZI FINALIZZATO (IN CONTO CAPITALE E/O CONTO IMPIANTI)	II) RISORSE DA INDEBITAMENTO	III) RISORSE PROPRIE	Importo Investimento 2021	I) CONTRIBUTO DA TERZI FINALIZZATO (IN CONTO CAPITALE E/O CONTO IMPIANTI)	II) RISORSE DA INDEBITAMENTO	III) RISORSE PROPRIE
I - IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	9.412.639	20.000	0	9.392.639	6.538.820	20.000	0	6.518.820	1.772.544	20.000	0	1.752.544
1) Costi di impianto, di ampliamento e di sviluppo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2) Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere di ingegno	6.222	0	0	6.222	5.002	0	0	5.002	5.002	0	0	5.002
3) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	40.000	20.000	0	20.000	35.000	20.000	0	15.000	35.000	20.000	0	15.000
4) Immobilizzazioni in corso e acconti	5.726.400	0	0	5.726.400	250.000	0	0	250.000	250.000	0	0	250.000
5) Altre immobilizzazioni immateriali	3.640.017	0	0	3.640.017	6.248.818	0	0	6.248.818	1.482.542	0	0	1.482.542
II - IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	10.500.061	291.503	0	10.208.558	3.648.974	308.503	0	3.340.470	2.735.774	291.503	0	2.444.271
1) Terreni e fabbricati	5.541.599	0	0	5.541.599	988.405	0	0	988.405	857.298	0	0	857.298
2) Impianti e attrezzature	2.082.653	267.903	0	1.814.750	1.201.573	284.903	0	916.670	1.119.482	267.903	0	851.578
3) Attrezzature scientifiche	1.910.814	0	0	1.910.814	710.000	0	0	710.000	10.000	0	0	10.000
4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali	650.395	20.000	0	630.395	650.395	20.000	0	630.395	650.395	20.000	0	630.395
5) Mobili e arredi	133.600	3.600	0	130.000	73.600	3.600	0	70.000	73.600	3.600	0	70.000
6) Immobilizzazioni in corso e acconti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7) Altre immobilizzazioni materiali	181.000	0	0	181.000	25.000	0	0	25.000	25.000	0	0	25.000
III - IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE	19.912.700	311.503	0	19.601.197	10.187.794	328.503	0	9.859.290	4.508.319	311.503	0	4.196.815

Tabella 11 Budget degli investimenti 2019-2021

Budget finanziario 2019-2021	2019	2020	2021
FLUSSO DI CAPITALE CIRCOLANTE GENERATO DALLA GESTIONE CORRENTE:			
Risultato netto	-4.307.056	-4.772.955	-4.352.515
Rettifica voci che non hanno effetto sulla liquidità:			
Ammortamenti e svalutazioni (al netto di copertura con ricavi riscontati)	6.346.704	6.860.788	7.886.842
Variazione netta dei fondi rischi e oneri	-2.786.790	-779.790	-304.790
<i>F.do per Imposte anche differite</i>	0	0	0
<i>Vertenze in corso</i>	-800.000,00	-830.000,00	-330.000,00
<i>Rinnovi contrattuali</i>	0	0	0
<i>Emolumenti erogazione differita personale docente</i>	-40.000,00	0	0
<i>Fondo trattamento accessorio personale</i>	0	0	0
<i>Garanzia Prestiti d'onore</i>	53.210	50.210	25.210
<i>Altri fondi rischi e oneri differiti</i>	-2.000.000	0	0
Variazione netta del TFR	90.000	90.000	90.000
Utilizzo riserve di Patrimonio Netto derivanti dalla COFI	-687.904	-452.515	-398.531
(A) FLUSSO DI CAPITALE CIRCOLANTE OPERATIVO	-1.345.045	945.527	2.921.006
INVESTIMENTI/DISINVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI:			
Investimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali (diverse da piano lavori di edilizia)	-6.456.300	-4.087.794	-3.208.319
Disinvestimenti in immobilizzazioni materiali	0	0	0
Investimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali (da piano lavori di edilizia)	-40.050.034	-36.169.059	-11.960.000
Contributi esterni a copertura degli investimenti	6.083.401	7.623.118	7.673.031
Investimenti in immobilizzazioni finanziarie	0	0	0
Disinvestimenti in immobilizzazioni finanziarie	0	0	0
B) FLUSSO MONETARIO (CASH FLOW) DA ATTIVITA' DI INVESTIMENTO	-40.422.933	-32.633.735	-7.495.288
ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO:			
Aumento di capitale	0	0	0
Accensione di finanziamenti a medio-lungo termine	0	0	
Rimborso di finanziamenti a medio-lungo termine	-1.214.234	-1.263.590	-1.314.954
Variazione netta dei finanziamenti a medio-lungo termine	-1.214.234	-1.263.590	-1.314.954
C) FLUSSO MONETARIO (CASH FLOW) DA ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO	-1.214.234	-1.263.590	-1.314.954
D) FLUSSO DI CAPITALE CIRCOLANTE DELL'ESERCIZIO (A+B+C)	-42.982.212	-32.951.798	-5.889.236
Capitale circolante netto iniziale	100.629.000	57.646.788	24.694.990
Capitale circolante netto finale	57.646.788	24.694.990	18.805.754
Flusso di capitale circolante netto dell'esercizio	-42.982.212	-32.951.798	-5.889.236

Nota: Il segno + indica le entrate; il segno - le Uscite

Tabella 12 Budget finanziario 2019-2021

Linee strategiche 2016 - 2020

1. Promuovere una ricerca d'impatto - Ricerca

- 1.1. Ricerca coordinata
- 1.2. Attrazione e sviluppo di talenti
- 1.3. Strutture e infrastrutture di ricerca
- 1.4. Valutazione della ricerca

2. Creare un'esperienza trasformativa di studio - Didattica

- 2.1. Sviluppo dell'offerta formativa
- 2.2. Coordinamento e gestione
- 2.3. Sviluppo degli studenti
- 2.4. Vita studentesca

3. Acquisire una dimensione internazionale - Internazionalizzazione

- 3.1. Reclutamento internazionale
- 3.2. Internazionalizzazione dell'offerta formativa
- 3.3. Partnership
- 3.4. Ranking

4. Agire da catalizzatore di innovazione - Engagement

- 4.1. Innovazione sociale e sviluppo culturale
- 4.2. Sviluppo dell'innovazione dell'imprenditorialità

5. Assicurare un futuro accademico sostenibile - Sostenibilità

- 5.1. Sviluppo del corpo docente
- 5.2. Sviluppo del personale tecnico-amministrativo
- 5.3. Gestione efficace e trasparente
- 5.4. Risorse e sviluppo

Il Piano Strategico d'Ateneo è pubblicato nel sito web nella sezione Home / Ateneo / Chi siamo / Piano strategico 2016-2020

Il processo di formazione del Piano Integrato

Il nuovo Piano Strategico d'Ateneo, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 10 giugno 2016, è stato elaborato attraverso un percorso condiviso che ha coinvolto tutta la comunità accademica in un arco di undici mesi e si è svolto in due fasi. La prima fase è stata dedicata all'identificazione degli obiettivi dell'Ateneo, alla condivisione delle linee strategiche e alla definizione delle azioni da perseguire nel periodo 2016-2020. In questa fase, sono stati coinvolti i Prorettori che, in collaborazione con le strutture di riferimento, hanno contribuito a identificare i principali obiettivi e le linee strategiche da perseguire, dedicando ampio spazio alla partecipazione di tutte le componenti dell'Ateneo. La seconda fase, è stata rivolta alla sistematizzazione del materiale raccolto, alla puntuale definizione di visione, missione, obiettivi, strategie, azioni, indicatori di monitoraggio e all'elaborazione del documento finale.

A partire dal Piano Strategico, in coerenza e in attuazione dello stesso, a luglio del 2017 sono stati approvati dal Consiglio di Amministrazione, e successivamente aggiornati nel luglio del 2018, i Piani di Sviluppo dei Dipartimenti redatti da ciascun Dipartimento dell'Ateneo. I Piani di Sviluppo di Dipartimento, in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo, il Programma triennale ministeriale, il *budget* e la programmazione degli obiettivi di performance, individuano per il periodo di riferimento della programmazione strategica e per ciascun obiettivo strategico:

- dettagliati obiettivi di Dipartimento in relazione agli indicatori di Ateneo;
- dettagliati obiettivi di Dipartimento in relazione agli indicatori AVA;
- azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi.

La programmazione dipartimentale, rappresenta un elemento essenziale per l'attuazione del Piano Strategico, del Programma triennale ministeriale e della performance organizzativa delle

strutture stesse, in quanto coinvolge i Dipartimenti nella realizzazione delle strategie complessive di Ca' Foscari, con un documento che sancisce gli impegni, li declina in obiettivi e, dunque, attraverso l'attuazione di idonee azioni, permette di dare conto, a consuntivo, del grado di conseguimento dei risultati attesi. Tale processo, per quanto non esplicitamente previsto da alcuna norma, risponde a quanto richiesto dal processo AVA nel requisito R4.B, che prevede di "accertare che i Dipartimenti definiscano e mettano in atto proprie strategie per il miglioramento della qualità della ricerca coerentemente alla programmazione strategica dell'Ateneo".

La metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 2 febbraio 2018 e aggiornato con parere positivo del Nucleo di Valutazione nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 16 novembre 2018, è il documento di riferimento che illustra la metodologia adottata per misurare e valutare la performance sia organizzativa che individuale.

Il Sistema si fonda sui seguenti principi base:

- connessione diretta con la *mission* e la strategia dell'Ateneo, attraverso il Piano Strategico, in una logica di circolarità del processo di pianificazione e controllo;
- applicazione del modello “*cascading evoluto*” sotto un duplice aspetto:
 - o la definizione degli obiettivi, che discende dalla pianificazione strategica e ne rappresenta la declinazione operativa, garantendone la coerenza nella gestione;
 - o la valutazione della performance, dove la performance istituzionale rappresenta il collegamento con la performance di tutte le strutture organizzative e si ripercuote su tutte le posizioni organizzative e il Personale valutati;
- collegamento tra i sistemi di valutazione, organizzativi e individuali, al fine di sfruttare le sinergie esistenti tra gli stessi e garantire una valutazione su più livelli, ma al tempo stesso unitaria e coordinata;
- centralità del giudizio dell'utente nella valutazione dell'organizzazione;
- raccordo con la programmazione economico-finanziaria.

Il Sistema individua tre aree di misurazione e valutazione:

- una relativa alla definizione della **performance istituzionale** in termini d'indicatori di monitoraggio, fasi, soggetti responsabili e tempi d'attuazione;
- una relativa alla definizione della **performance organizzativa** delle Strutture accademiche e delle Strutture amministrative, con indicazione degli ambiti di valutazione e i relativi indicatori di monitoraggio, fasi, soggetti responsabili e tempi d'attuazione;
- una relativa alla **performance individuale** del Direttore Generale, dei Dirigenti e di tutto il P.T.A., compresi i C.E.L. e i Tecnologi.

Sinteticamente, le Strutture organizzative vengono valutate in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, tenendo conto delle risorse disponibili e delle eventuali contingenze manifestatesi durante l'anno.

Per quanto riguarda la performance individuale, Ca' Foscari ha una consolidata esperienza nella valutazione delle prestazioni del personale, intrapresa negli anni 2003 e 2004, rispettivamente per i Dirigenti e per il restante Personale Tecnico-Amministrativo di tutte le categorie e aree professionali.

Il monitoraggio periodico e la verifica dei risultati conseguiti consentono di apprezzare la prestazione svolta dalla struttura e il grado di miglioramento del processo, in termini di efficienza, efficacia o *outcome*. Gli obiettivi di performance individuati nel presente Piano Integrato sono strettamente collegati alle linee strategiche individuate dal Piano Strategico e alle relative *policy*.

Gli obiettivi di performance sono quindi stati suddivisi in tre gruppi: obiettivi di performance istituzionale, organizzativa e individuale. Il processo di valutazione della performance è gerarchico e parte dalla valutazione della performance istituzionale, ovvero la prestazione dell'Ateneo nel suo complesso, basata sulla valutazione di alcuni indicatori legati alla sostenibilità economica e finanziaria, alla produttività scientifica, all'internazionalizzazione e alla sostenibilità. La performance organizzativa delle singole strutture è riferita sia a quelle accademiche (Dipartimenti), sia a quelle amministrative (Aree dell'Amministrazione Centrale, Sistema Bibliotecario di Ateneo, Scuole, Centri di Servizio e Collegio Internazionale) ed è calcolata tenendo conto degli obiettivi che derivano dalle procedure ANVUR della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) e dall'Autovalutazione, Valutazione periodica e Accredimento (AVA), nonché degli obiettivi di sviluppo di carattere operativo coerenti con le linee strategiche e relativi alla gestione delle attività ordinarie, con specifica attenzione all'efficienza e alla qualità delle stesse.

Per tutte le strutture di Ateneo la performance organizzativa tiene conto, inoltre, dei risultati delle indagini di *customer satisfaction* e del rispetto dei parametri individuati nei *Service Level Agreement* e di alcuni obiettivi specifici.

Nella declinazione degli obiettivi, si è tenuto conto, oltre ai sopra richiamati **obiettivi strategici** e della **programmazione triennale MIUR**, anche delle proposte da parte delle Strutture. Particolare risalto è stato dato alla definizione di rilevazione della soddisfazione degli utenti e alla redazione di *Service Level Agreement* (SLA) che definiscano i livelli di servizio ottimali da offrire all'utenza interna ed esterna. Infine, sono stati inseriti tra gli obiettivi operativi anche gli **obiettivi di sostenibilità** e gli obiettivi contenuti all'interno del **Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza**.

In sintesi, quindi, la valutazione individuale di ciascuno dei dipendenti dell'Ateneo è basata non solo sull'analisi del raggiungimento degli obiettivi individuali qualora previsti, ma anche del raggiungimento degli obiettivi di Ateneo, di quelli del Direttore Generale e di quelli più specifici della struttura di cui fanno parte.

Maggiori informazioni riguardo al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance possono essere ricavati dalla lettura del documento pubblicato all'indirizzo web <https://www.unive.it/pag/10907/>.

La performance istituzionale

Il D.Lgs. n. 74/2017 ha introdotto due macro-categorie di obiettivi: gli obiettivi “generali” e gli obiettivi “specifici” di ogni Amministrazione. In attesa delle linee guida emanate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri ai sensi di quanto previsto dalla L. n. 150/2009, art. 5, cc. 01 e 1, come modificati dall’art. 3 del D.Lgs. n. 74/2017, e coerentemente a quanto suggerito dall’ANVUR nella Nota di indirizzo di gestione del ciclo della performance 2018-2020, l’Ateneo ha mantenuto lo stretto ancoraggio della programmazione della performance al Piano Strategico e ai cinque obiettivi in esso definiti, attraverso la misurazione e valutazione della performance istituzionale.

Essa rappresenta la prestazione dell’Ateneo nel suo complesso ed è volta a fornire una misura dell’andamento dell’intera organizzazione. Di seguito si riportano gli obiettivi di performance istituzionale per il 2019.

Obiettivo del Piano Strategico	Policy	Descrizione Obiettivo	Indicatore	Target 2019	peso
1. Promuovere una ricerca d’impatto	1.4 Valutazione della ricerca	Qualità della produzione scientifica	Numero di articoli su <i>isi-wos scopus</i> (baseline: 2016 <i>ISI-WOS</i> 430, <i>SCOPUS</i> 498)	+ 10% sul 2018	5%
	1.1 Fondi alla ricerca	Efficacia nella raccolta di fondi su bandi competitivi	Ricavi da ricerca internazionale e nazionale	9M€	5%
2. Creare un’esperienza di studio trasformativa	2.1 <i>Employer Engagement</i> e sostegno allo studio	Potenziamento delle prospettive occupazionali e interventi a favore degli studenti	1) Numero offerte di lavoro 2) numero borse di studio	1) +10% sul 2018 2) +10% sul 2018	10%
3. Acquisire una piena visibilità internazionale	3.1 Reclutamento Internazionale	Potenziamento azioni di <i>recruitment</i>	Studenti iscritti al primo anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero	+ 20% sul 2018	10%
	3.2 Internazionalizzazione dell’offerta formativa	Potenziamento dell’offerta formativa relativa a corsi "internazionali"	Numero di Corsi di Laurea, Laurea Magistrale e Laurea Magistrale a ciclo unico in inglese (baseline 2016: 4)	+ Curriculum ITES + Curriculum EGART	5%
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile	5.2 Sviluppo delle carriere	Interventi per la formazione del personale docente	1) Redazione programma di formazione per i docenti e i ricercatori in particolare neo assunti 2) Numero di frequentanti	1) Giugno 2019 2) 10% dei docenti	10%
	5.4 Risorse e sviluppo	Incremento peso quota premiale FFO	Peso della quota premiale di Ateneo rispetto al totale	1,25%	10%
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile	5.4 Risorse e sviluppo	Rispetto limiti previsti per gli indicatori D.Lgs. 49/2012	Indici ISEF, Spese Personale, Indebitamento	> 1.20, < 65%, 6.50	15%
		Capacità di attrazione risorse	Ricavi ricerca finanziata	+10% sul 2018	10%
	5.3 Gestione Efficace e Trasparente	Riduzione dei consumi energetici per le principali sedi amministrative	kWh consumati nelle varie sedi dell’Ateneo (baseline 2016: Energia elettrica 10.106.008 kWh; gas 873.621 smc)	-10%	10%
		<i>Campus sostenibile</i>	1) Attivazione monitoraggio <i>carbon footprint</i> 2) Monitoraggio raccolta rifiuti: % raccoglitori tracciati digitalmente	1) Giugno 2019 2) 50% del totale	10%

Tabella 13 Obiettivi di performance istituzionale

Gli obiettivi di performance dei Dipartimenti

A settembre del 2016, i Dipartimenti sono stati chiamati a definire un Piano di Sviluppo triennale che, in coerenza con il Piano Strategico, il Programma triennale ministeriale, il *budget* e la programmazione degli obiettivi di performance, individuasse per il periodo 2016-2018, per ciascun obiettivo strategico:

- dettagliati obiettivi di Dipartimento in relazione agli indicatori di Ateneo;
- dettagliati obiettivi di Dipartimento in relazione agli indicatori AVA;
- azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi.

L'introduzione dei principi della programmazione triennale e l'elaborazione dei relativi Piani a contenuto strategico costituiscono un elemento di qualificante novità nel sistema universitario italiano e già dal 2012 l'Ateneo aveva deciso di estendere il processo di pianificazione triennale anche nei Dipartimenti e nelle Scuole, procedendo alla stesura dei loro Piani triennali 2012-2014.

I Piani triennali sono stati approvati nel corso del 2017 dopo essere stati attentamente esaminati dal gruppo dei Prorettori e dal Presidio di Qualità di Ateneo, svolgendo anche delle audizioni con i singoli Dipartimenti. Alla valutazione dei Piani ha anche partecipato il Nucleo di Valutazione che ne ha verificato la coerenza con il Piano Strategico, il processo AVA, il ciclo della performance e la programmazione triennale ministeriale e ha espresso il proprio elogio per tale processo di pianificazione raccomandando di riservare la stessa attenzione, destinata alla fase di redazione dei Piani, al monitoraggio e revisione degli stessi. I Piani sono stati successivamente aggiornati nel corso del 2018 con riferimento all'ultimo biennio di mandato rettorale per gli anni 2019-2020, tenendo conto dei risultati raggiunti e in coerenza agli obiettivi del Piano Strategico.

Come meglio spiegato nel SMVP, la realizzazione del Piano di Sviluppo coincide, in parte, con la performance organizzativa delle strutture accademiche per le dimensioni della ricerca, della didattica e dell'internazionalizzazione e il monitoraggio avviene sulla base degli stessi indicatori (AVA).

Per i Dipartimenti sono stati definiti obiettivi organizzativi trasversali riferiti alla ricerca, alla didattica e all'internazionalizzazione e obiettivi organizzativi relativi alla dimensione della gestione efficiente, che pongono l'accento su aspetti di razionalizzazione delle procedure e sulla qualità dei servizi erogati dai Dipartimenti stessi nello svolgimento delle attività di supporto alla ricerca e alla didattica oltre che nell'acquisizione di una dimensione internazionale, i cui target sono definiti in coerenza con i relativi Piani di Sviluppo.



Figura 2 La performance organizzativa dei Dipartimenti

Obiettivo Strategico	Policy	Dimensione	Descrizione Obiettivo	Indicatore	Peso
1. Promuovere una ricerca d'impatto	1.2 Attrazione e sviluppo di talenti	Ricerca	Attrattività dell'ambiente di ricerca	percentuale di Professori e ricercatori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo	3%
1. Promuovere una ricerca d'impatto	2.2 Coordinamento e gestione	Ricerca	Qualità del dottorato di ricerca	indice di qualità media dei collegi di dottorato (R+X medio di Ateneo)	3%
1. Promuovere una ricerca d'impatto		Ricerca	Capacità di attrazione risorse	Finanziamenti conto terzi	3%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa	2.2 Coordinamento e gestione	Ricerca	Attrattività del dottorato	percentuale degli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo	3%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa	2.6 sostenibilità dei corsi di dottorato	Ricerca	Allocazione dei fondi per almeno 4 borse di dottorato per ogni corso accreditato	n di borse di studio	3%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa	2,3 Numero di studenti on line (che acquisiscono CFU nei corsi on line)	Didattica	aumento del numero di studenti che acquisiscono CFU nei corsi on line	numero di studenti che acquisiscono CFU nei corsi on line	1,50%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa	2.1 Adeguatezza della struttura interna dei corsi di laurea triennale e magistrale	Didattica	Non meno di 50 studenti per corso di laurea non meno di 15 studenti per percorso di studio	on/off	1,50%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa	2.4 Efficacia dei test di ammissione	Didattica	Test di ammissione per tutti i corsi con rapporto studenti docenti maggiore o uguale a 25/1	on/off	1,50%
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile		Didattica	Docenza	Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a SSD di base e caratterizzanti per corso di studio (L, LMCU, LM) di cui sono docenti di riferimento	1,50%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa		Didattica	Regolarità degli studi	Percentuale di studenti regolari che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare	1,50%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa		Didattica	Regolarità degli studi	Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale dei corsi	1%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa		Didattica	Didattica	Proporzione di iscritti al primo anno delle L, LMCU provenienti da altre Regioni	1%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa		Didattica	Didattica	Percentuale di iscritti al primo anno delle LM, laureati in altro Ateneo	1,50%

Obiettivo Strategico	Policy	Dimensione	Descrizione Obiettivo	Indicatore	Peso
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa		Didattica	Sostenibilità	Rapporto studenti regolari/docenti (professori a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori tipo a e tipo b) per area	1,50%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa		Didattica	Efficacia	Percentuale dei laureati occupati o iscritti ad altro corso di studio a 1 anno dal conseguimento del titolo di studio	1%
3. Acquisire una dimensione internazionale	3.1 Reclutamento internazionale	Didattica	Attrattività internazionale	Percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero	1,50%
3. Acquisire una dimensione internazionale		Internazionalizzazione	Mobilità in uscita	Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti iscritti entro la durata normale del corso	7,50%
3. Acquisire una dimensione internazionale		Internazionalizzazione	Mobilità in uscita	Percentuale di laureati (L, LM e LMCU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero	7,50%

Tabella 14 Obiettivi di performance organizzativa dei Dipartimenti

La performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale, del Sistema Bibliotecario, delle Scuole, dei Centri di Servizio e del Collegio Internazionale si compone, per un'incidenza pari al 40%, di obiettivi di qualità delle prestazioni e dei servizi erogati, valutati attraverso le rilevazioni della soddisfazione complessiva del personale e degli studenti (protocollo di efficacia percepita del progetto *Good Practice*) e attraverso la verifica del rispetto dei *Service Level Agreement* (SLA) definiti all'interno delle Carte dei Servizi delle varie strutture.

Una percentuale pari al 60% della performance delle strutture dipende, invece, da obiettivi operativi personalizzabili proposti dalle stesse, ricollegabili alle strategie di Ateneo e legati all'efficienza, al miglioramento qualitativo dell'organizzazione, alla prevenzione della corruzione, alla trasparenza e alla sostenibilità.



Figura 3 La performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale e delle altre strutture amministrative

Gli obiettivi di anticorruzione e di trasparenza

Gli adempimenti, i compiti e le responsabilità previsti nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza sono inseriti e integrati nel ciclo della performance (si vedano la L. n. 190/2012 e s.m.i. e il D.Lgs. n. 33/2013 e s.m.i.). Il perseguimento di tali obiettivi è valutato con le stesse modalità applicate agli obiettivi organizzativi e individuali. Saranno pertanto valutati i Dirigenti e il Personale Tecnico-Amministrativo (PTA) coinvolti nel perseguimento di tali obiettivi, con criteri di praticità e chiarezza. Per informazioni più specifiche sul processo di definizione degli obiettivi appena citati si rimanda allo specifico Piano. Di seguito si rappresenta in maniera sintetica il processo di valutazione dei rischi legati ai processi di Ateneo e una loro sintetica rappresentazione.

Mappatura dei processi attuati dall'amministrazione

Ai fini dell'analisi dei rischi di corruzione, l'Ateneo si è basato sulla mappatura dei processi propri delle Università effettuata nell'ambito del progetto *Good Practice*⁵ del Politecnico di Milano – e ciò sulla base della rilevanza del progetto stesso e della particolare attenzione e precisione poste nel lavoro svolto –, individuando così dei più generali e ampi "macro-processi" cui sono riferibili dei più dettagliati e specifici "processi".

Si evidenzia come la mappatura utilizzata ricomprenda processi totalmente riconducibili alle quattro aree di rischio comuni e obbligatorie individuate nell'Allegato 2 al PNA 2013 (acquisizione e progressione del personale; affidamento di lavori, servizi e forniture; provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario; provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario) e alle quattro aree di rischio generali, caratterizzate cioè da un alto livello di probabilità di eventi rischiosi, indicate nell'aggiornamento 2015 al PNA 2013 (gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio; controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni; incarichi e nomine; affari legali e contenzioso).

Ai fini di una valutazione dei rischi corruzione, analogamente all'analisi del rischio svolta nel 2017 i processi della mappatura *Good Practice* – appropriatamente suddivisi tra le varie strutture di Ateneo a seconda della relativa competenza – sono stati sottoposti all'attenzione non solo dei Dirigenti delle Aree che compongono l'Amministrazione Centrale, come avvenuto ai fini della redazione dei precedenti piani, ma anche della Dirigente del Sistema Bibliotecario di Ateneo, della Direttrice del Centro Linguistico di Ateneo, delle Segretarie dei Dipartimenti e dei Responsabili del Collegio Internazionale, della *Ca' Foscari School for International Education*, della Scuola Interdipartimentale in Economia, Lingue e Imprenditorialità per gli Scambi Internazionali e del Centro Interdipartimentale di Discipline Sperimentali, così da ottenere un'analisi completa rispetto alla realtà dell'Università Ca' Foscari Venezia.

Ai vari attori coinvolti è stato quindi richiesto di indicare, rispetto ai processi di loro competenza, l'eventuale rischio corruzione e la specifica fase a rischio corruzione effettuando poi una vera e propria valutazione del grado di rischio secondo i principi della *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA).

La valutazione del rischio per ciascun processo

I processi sono stati valutati, al fine di individuarne il grado di rischio, procedendo in tre fasi:

- 1) **Identificazione:** ricerca, individuazione e descrizione dei rischi stessi.

Questa fase è stata realizzata grazie alla consultazione dei Dirigenti/Direttori di struttura coinvolti. Attraverso l'applicazione del modello *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA), utilizzato per la valutazione del rischio corruzione dei processi di Ateneo, è stato possibile individuare i possibili rischi. In questa fase è stato particolarmente importante il ruolo svolto dal Nucleo di Valutazione d'Ateneo, che ha contribuito alle attività di monitoraggio sulla trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lett. a), D.Lgs. n.150/2009).

⁵ Il progetto *Good Practice*, coordinato dal Politecnico di Milano, ha lo scopo di misurare la performance dei servizi amministrativi di un gruppo di Università che, su base volontaria, decidono di aderire all'iniziativa.

La rilevazione tradizionale, volta al miglioramento dell'efficienza dei servizi, riguarda le seguenti indagini:

- "costi ed efficienza", in base alla quale vengono calcolati i costi complessivi e unitari dei servizi amministrativi di supporto con riferimento al personale interno, ai collaboratori esterni e ai consulenti interni coinvolti nella gestione dei servizi amministrativi;
- "*Customer Satisfaction*", rivolta a: personale docente, dottorandi e assegnisti; Personale Tecnico-Amministrativo; studenti iscritti al primo anno e agli anni successivi al primo.

Oltre alle suddette indagini, in ogni edizione vengono proposti anche dei Laboratori dedicati a temi di interesse per gli Atenei.

2) **Analisi:** valutazione della probabilità che il rischio si realizzi e sulle sue conseguenze.

Grazie all'utilizzo del modello FMEA è stato possibile stimare il valore complessivo del rischio corruzione attraverso una valutazione che prevede:

- a. l'identificazione dei rischi in relazione all'attività presa in considerazione;
- b. l'identificazione delle possibili cause;
- c. l'identificazione dei possibili effetti;
- d. l'identificazione dei controlli.

Gli indici, che sono stati utilizzati per il calcolo dell'Indice della Probabilità del Rischio (IPR), sono:

- a. severità del rischio, ovvero l'impatto che il rischio considerato può avere in termini economici, di immagine, ecc. (attribuendo in ordine crescente un valore che va da 1 a 3);
- b. probabilità che il rischio si verifichi concretamente (anche in questo caso si assegna un punteggio da 1 a 3 in ordine crescente di probabilità);
- e. rilevabilità, intesa come la possibilità di rilevare il rischio in tempo utile, prima che esso si concretizzi (in questo caso il punteggio numerico assegnato da 1 a 3 sarà dato in ordine decrescente di rilevabilità – maggiore la rilevabilità, minore il punteggio attribuito).

I valori così assegnati moltiplicati tra di loro determinano l'IPR che può assumere un valore compreso tra 1 e 27.

3) **Ponderazione del rischio:** consiste nel considerare il rischio emerso dall'analisi e nel suo raffronto con gli altri rischi, per decidere priorità e urgenza del trattamento. La valutazione è svolta sotto il coordinamento del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (RPCT).

Trattamento del rischio

Dopo aver valutato il rischio connesso con i propri processi le pubbliche amministrazioni devono sviluppare delle misure specifiche volte ad attenuare, se non a neutralizzare, i rischi corruzione identificati, ferma restando l'implementazione di quelle misure che si configurano come obbligatorie in quanto disciplinate direttamente dalla legge.

Nel definire le concrete misure di trattamento del rischio, siano esse specifiche o generali, è fondamentale comunque verificare che siano rispettati i seguenti requisiti:

- efficacia delle misure nella neutralizzazione delle cause del rischio;
- sostenibilità economica e organizzativa delle misure (in caso di impossibilità di attuazione è necessario addurre un'adeguata motivazione);
- adattamento delle misure alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione.

Le misure possono inoltre riguardare tanto l'imparzialità oggettiva quanto l'imparzialità soggettiva dei funzionari o dei soggetti comunque coinvolti.

Una volta effettuata la valutazione del rischio, sulle indicazioni del RPCT si è deciso di prendere in considerazione solo i processi caratterizzati da un IPR maggiore o uguale a 6, ossia da una criticità di rischio media o alta.

Le tabelle seguenti illustrano, quindi, i processi dell'Università Ca' Foscari risultati maggiormente critici in termini di rischi corruzione.

Struttura	Macro-processo	Processo	Descrizione della fase a rischio	Descrizione del rischio individuato	Severità	Probabilità	Rilevanza	IPR indice di priorità di rischio	Grado di rischio
ABIF	2. Contabilità	Adempimenti fiscali	1) Fase della compilazione della dichiarazione 2) Fase del versamento	Rischi di errato trattamento dei dati, ritardi o mancati adempimenti, errori o omissioni nelle dichiarazioni, con la conseguenza di possibili sanzioni.	3	1	2	6	MEDIO
ABIF	2. Contabilità	Consulenza fiscale	1) Descrizione del caso 2) Individuazione della fattispecie 3) Applicazione della norma	Rischio di errata o parziale rappresentazione del caso o di non corretta interpretazione della fattispecie, con la conseguenza di possibili sanzioni.	3	1	2	6	MEDIO
ABIF	2. Contabilità	Gestione bilancio a consuntivo	1) Scritture di esercizio 2) Scritture di chiusura e redazione documenti	Rischio di rappresentazione non veritiera e corretta per errata applicazione dei principi contabili.	3	1	2	6	MEDIO
ABIF	2. Contabilità	Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)	Emissione ordinativo	Rischio di effettuazione di pagamenti su IBAN sbagliati. Rischio di ritardato pagamento (sanzioni e/o rischi reputazionali).	3	1	2	6	MEDIO
ABIF	2. Contabilità	Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)	Tutto il processo per gli aspetti connessi a pagamento e gestione contabile	1) Rischio di ritardato pagamento (sanzioni e/o rischi reputazionali) 2) Rischio di effettuazione di pagamenti su IBAN sbagliati 3) Rischio di errata gestione fiscale e previdenziale	3	1	2	6	MEDIO
ABIF	2. Contabilità	Gestione rapporti con l'ente tesoriere	Emissione e firma di ordinativi, gestione del fondo cassa e utilizzo del Remote Banking	Rischio di effettuazione da parte dei soggetti firmatari di pagamenti non autorizzati. Possibili rischi sulla procedura informatica relativa alla comunicazione con la banca per l'allineamento tra i conti del tesoriere e quelli di Ateneo risultanti in procedura	3	1	3	9	MEDIO

Struttura	Macro-processo	Processo	Descrizione della fase a rischio	Descrizione del rischio individuato	Severità	Probabilità	Rilevabilità	IPR indice di priorità di rischio	Grado di rischio
ABIF	2. Contabilità	Registrazione fatture piattaforma certificazione crediti PCC	1) Registrazione della fattura nel gestionale 2) Download del file dalla procedura UGov e caricamento nel portale MEF per il monitoraggio dei debiti verso terzi	ABiF interviene solo in fase 2 (la fase 1 è in capo al liquidatore). Mancato rispetto dell'adempimento o ritardo nell'adempimento.	3	1	2	6	MEDIO
ADISS	12. Orientamento in entrata	Guida immatricolazione e orientamento	Immatricolazione	Mancanza di correttezza ed esaustività nelle informazioni fornite dal personale alle utenze relativamente a test di accesso, immatricolazioni e riconoscimento dei requisiti per l'accesso ai corsi di studio (L, LM)	3	1	2	6	MEDIO

Tabella 15 Processi a rischio corruzione dell'Amministrazione Centrale

Struttura	Macro-processo	Processo	Descrizione della fase a rischio	Descrizione del rischio individuato	Severità	Probabilità	Rilevabilità	IPR indice di priorità di rischio	Grado di rischio
Dipartimenti	9. Approvvigionamenti	Gestione patrimoniale beni mobili (inclusa la gestione dell'inventario)	Uso improprio delle attrezzature date in gestione	Peculato	3	1	3	9	MEDIO
Dipartimenti	9. Approvvigionamenti	Gestione spese in economia, affidamenti diretti ed e-procurement	Identificazione del fornitore	Scelta arbitraria del contraente	2	2	2	8	MEDIO
Dipartimenti	6. Personale	Gestione affidamenti/supplenze incarichi didattici	Redazione dei bandi di selezione dei docenti	Pressioni esterne per ammissioni senza requisiti o indebite	3	1	2	6	MEDIO
Dipartimenti	6. Personale	Gestione amministrativa contratti di collaborazione	Redazione dei bandi di selezione dei collaboratori	Pressioni esterne per ammissioni senza requisiti o indebite	3	1	2	6	MEDIO
Dipartimenti	4. Comunicazione	Sponsorizzazioni e fundraising	Acquisizione risorse esterne	Mancata evidenza contabile degli introiti	3	2	1	6	MEDIO

Tabella 16 Processi a rischio corruzione dei Dipartimenti

Struttura	Macro-processo	Processo	Descrizione della fase a rischio	Descrizione del rischio individuato	Severità	Probabilità	Rilevabilità	IPR indice di priorità di rischio	Grado di rischio
SELISI	1. Pianificazione, controllo e statistica	Servizi statistici (Attività statistica di ateneo inclusa la reportistica e la gestione Anagrafe Nazionale degli Studenti)	Comunicazione dei dati anche in relazione al rendiconto a Cassa Marca	Possibile falsificazione dei dati	3	2	1	6	MEDIO
SELISI	12. Orientamento in entrata	Guida immatricolazione e orientamento	Immatricolazione	Mancanza di correttezza ed esaustività nelle informazioni fornite dal personale alle utenze relativamente a test di accesso, immatricolazioni e riconoscimento dei requisiti per l'accesso ai corsi di studio (L, LM)	3	1	2	6	MEDIO

Struttura	Macro-processo	Processo	Descrizione della fase a rischio	Descrizione del rischio individuato	Severità	Probabilità	Rilevabilità	IPR indice di priorità di rischio	Grado di rischio
SELISI	4. Comunicazione	Sponsorizzazioni e fundraising	Acquisizione risorse esterne	Mancata evidenza contabile degli introiti	3	2	1	6	MEDIO
SELISI	9. Approvvigionamenti	Gestione spese in economia, affidamenti diretti ed e-procurement	Identificazione del fornitore	Scelta arbitraria del contraente	3	2	1	6	MEDIO
CIS	9. Approvvigionamenti	Altre attività legate a approvvigionamenti	Gare e acquisti di strumentazione per ricerca altamente specifica	Possibile favoritismo di un fornitore	2	2	2	8	MEDIO
CIS	9. Approvvigionamenti	Gestione patrimoniale beni mobili (inclusa la gestione dell'inventario)	Inventario (beni sopra i 500,00 euro)	Ritardi nello svolgimento dell'inventario con conseguenti possibili rischi di peculato e di furto (danno erariale all'amministrazione)	2	3	2	12	ALTO
CICF	13. Gestione alloggi e mense	Gestione delle pratiche amministrative (comprese le attività di assegnazione alloggi, la gestione affidamento del servizio e la gestione dei rapporti con gli enti gestori)	Selezione e ammissione degli studenti in concorso pubblico (bandi di selezione)	Pressioni esterne per ammissioni senza requisiti o indebite	3	2	1	6	MEDIO
CICF	6. Personale	Gestione affidamenti/supplenze incarichi didattici	Redazione dei bandi di selezione dei docenti	Pressioni esterne per ammissioni senza requisiti o indebite	3	1	2	6	MEDIO
CICF	6. Personale	Gestione amministrativa contratti di collaborazione	Redazione dei bandi di selezione dei collaboratori	Pressioni esterne per ammissioni senza requisiti o indebite	3	1	2	6	MEDIO
CICF	9. Approvvigionamenti	Gestione spese in economia, affidamenti diretti ed e-procurement	Identificazione del fornitore	Scelta arbitraria del contraente	2	2	2	8	MEDIO

Tabella 17 Processi a rischio corruzione delle altre strutture decentrate

Con riferimento ai rischi corruzione propri del sistema universitario, l'Aggiornamento 2017 al PNA 2016 propone una serie di misure, suddivise a seconda delle aree cui si riferiscono, che dovrebbero essere implementate dai vari Atenei.

L'Area Pianificazione e Programmazione Strategica (APPS), sotto la supervisione del RPCT di Ateneo e secondo le indicazioni impartite dal Rettore e il Direttore Generale, ha così verificato lo stato di attuazione delle misure suggerite dall'ANAC, la maggior parte delle quali sono risultate essere già attuate⁶, a dimostrazione della sensibilità dell'Ateneo ai temi della corruzione e della trasparenza (vedasi tabella seguente).

Area	Misure	Stato di attuazione
1. Organizzazione per la prevenzione della corruzione	Nomina RPCT	Attuato
	Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	Attuato
2. Ricerca	Adozione di misure per la massima circolazione delle informazioni su bandi e <i>facilities</i> di Ateneo nei riguardi di tutti i ricercatori interni	Attuato
	Predeterminazione di regole per cui tutti i ricercatori abbiano le stesse possibilità di accedere ai bandi, elaborare i progetti ed essere valutati	Attuato
	Prevedere risorse adeguate per la predisposizione di progetti di ricerca concorrenziali (parità di condizioni per i ricercatori)	Attuato
	Separazione, anche in termini di risorse, tra progetti di ricerca e attività di ricerca svolte su commesse esterne	Attuato
	Per i finanziamenti alla ricerca erogati all'interno del singolo Ateneo, definizione dei criteri di valutazione ex ante	Attuato
	Implementazione del sistema <i>Open Access</i> per tutti i risultati prodotti	Attuato
	Creazione di un sito per ogni progetto di ricerca	Attuato
	Verifica da parte del committente dell'effettivo svolgimento della ricerca entro i termini previsti	Attuato
	Per i finanziamenti alla ricerca erogati all'interno del singolo Ateneo, pubblicazione a posteriori della lista dei nominativi dei revisori	Attuato nel 2018
	3. Valutazione della Qualità della Ricerca	Previsione negli Statuti di ipotesi più stringenti di incompatibilità e di divieto di cumulo di ruoli e incarichi tra funzioni svolte presso il MIUR, l'ANVUR, il CUN e altri organi a livello centrale e quelle adempiute presso il proprio Ateneo ovvero tra più incarichi cumulati all'interno dell'Ateneo
4. Organizzazione della didattica	Previsione, nel codice etico, dell'impossibilità di imporre agli studenti, senza alternativa, l'acquisto del libro di testo scritto dal docente per il corso frequentato.	Attuato
	Stabilire nei regolamenti il carattere eccezionale della chiamata ai sensi dell'art. 24, 6 L. 240/2010	Attuato
	Definire nei regolamenti modalità di presentazione delle candidature	Attuato
	Prevedere nei regolamenti l'istituzione di apposite commissioni giudicatrici	Attuato
	Garantire il concorso di tutte le componenti dell'università alla definizione degli atti di programmazione del reclutamento del personale docente	Attuato
5. Reclutamento dei docenti	Usare criteri oggettivi e comuni a tutte le università	Attuato
	Unire le esigenze di didattica e di ricerca del dipartimento con quelle di merito dei candidati all' <i>upgrade</i>	Attuato
	Adottare un sistema più aperto alle procedure di reclutamento dall'esterno	Attuato
	Rendere trasparenti i processi decisionali e le motivazioni delle scelte effettuate	Attuato
	Assicurare la massima conoscibilità di tutti gli atti di programmazione	Attuato
	Adozione di disposizioni regolamentari relative all'assenza del conflitto di interesse tra chi partecipa alle procedure selettive e il personale presente in ateneo, assicurandone la massima applicazione (grado di parentela o di affinità fino al quarto grado... anche rapporto di coniugio e di convivenza)	Attuato
	Controllo, da parte delle commissioni giudicatrici nella fase di verifica dell'ammissibilità delle domande, dell'insussistenza di dette preclusioni	Attuato

⁶ Alcune misure specifiche sono state attuate nel corso del 2018 essendo state pianificate nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di Ateneo 2018-2020; per i dettagli si rimanda alla Relazione del RPCT sulle attività dell'anno 2018.

Area	Misure	Stato di attuazione
	Riguardo la composizione delle commissioni giudicatrici, previsione nei regolamenti del ricorso alla modalità del sorteggio	Attuato
	Previsione nei regolamenti che i componenti delle commissioni giudicatrici appartengano al medesimo settore concorsuale messo a concorso	Attuato
	Previsione nei regolamenti del rispetto del principio di pari opportunità tra uomini e donne	Attuato
	Riguardo il conflitto di interesse, applicazione ai concorsi universitari delle ipotesi di astensione obbligatoria di cui all'art. 51 c.p.c. tra commissari oltre che tra candidati e commissari (anche affinità fino al quarto grado, collaborazione professionale, comunanza di vita)	Attuato
	Previsione nei regolamenti che i candidati conoscano i criteri di valutazione stabiliti dalla commissione	Attuato
	Previsione di principi e regole comuni tra Atenei riguardo la procedura di cui all'art. 18 della L. 240/2010	Attuato
	Stabilire nei regolamenti la necessità di una motivazione rafforzata per il ricorso alla chiamata ai sensi dell'art. 24, 6 L. 240/2010	Attuato nel 2018
	Previsione nei regolamenti che le commissioni per il reclutamento dei ricercatori e dei professori associati siano composte da almeno tre membri in maggioranza esterni, mentre quelle per il reclutamento dei professori ordinari da almeno cinque membri di cui uno solo interno	Attuato nel 2018
	Previsione nei regolamenti che l'incarico di commissario in un concorso locale sia limitato a un certo numero di procedure all'anno	Attuato nel 2018
	Assicurazione che nelle dichiarazioni sull'insussistenza di conflitto di interesse rese dai commissari sia esplicitata la tipologia di eventuali rapporti intercorsi o in essere fra componenti e candidati (facilità di verifica)	Attuato nel 2018
6. Presidi per l'imparzialità dei docenti e del personale universitario	Disporre nei Regolamenti o nello Statuto la composizione e la disciplina del Collegio di Disciplina (indipendenza, ricorso a figure esterne, modalità elettiva per la costituzione di almeno una parte del Collegio)	Attuato
7. Gli enti partecipati e le attività esternalizzate dalle Università	Riscontro effettivo dei criteri adottati in sede di valutazione della costituzione nella motivazione analitica da rendere ai sensi del D.Lgs. n. 175/2016	Attuato
	Pubblicazione della motivazione della scelta di costituire nuovi enti ovvero di acquisire quote di partecipazione	Attuato
	Verifica da parte dell'Università sull'applicazione della normativa anticorruzione e trasparenza da parte degli enti privati	Attuato
	Osservanza degli obblighi di pubblicazione di cui all'art. 22 del D.Lgs. n. 33/2013	Attuato

Tabella 18 Misure proposte dall'Aggiornamento 2017 al PNA 2016 già attuate dall'Ateneo

Rispetto alle misure ritenute parzialmente attuate o non attuate, invece, si è deciso di focalizzarsi, con il PTPCT 2019-2021, su quella relativa alla redazione di un unico documento che coniughi le finalità del Codice Etico e del Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici, in modo da evitare possibili problemi di coordinamento, organizzare i doveri a seconda dei destinatari (doveri del personale tecnico-amministrativo e doveri del personale docente) e individuare, relativamente ai doveri di comportamento, i doveri che comportano sanzioni disciplinari mutate dal Testo Unico sul Pubblico Impiego e i doveri che comportano sanzioni non disciplinari per violazione di precetti etici e deontologici. Per i dettagli di implementazione dell'obiettivo si rimanda al successivo paragrafo relativo alle misure specifiche dell'Università Ca' Foscari.

Trasparenza

Il D.Lgs. n. 97/2016, emanato in attuazione della delega di cui all'art. 7 della L. n. 124/2015, ha apportato alcune significative modifiche e integrazioni alla L. n. 190/2012 e al D.Lgs. n. 33/2013 con l'obiettivo di rafforzare la trasparenza amministrativa e in particolare di ridefinire l'ambito di applicazione degli obblighi e delle misure di trasparenza, ridurre gli oneri gravanti in capo alle pubbliche amministrazioni, razionalizzare e precisare gli obblighi di pubblicazione, e revisionare i poteri dell'ANAC di regolazione e sanzionatori. In sintesi, le novità hanno riguardato:

- l'introduzione di una nuova forma di accesso civico "generalizzato" ai dati e documenti pubblicati, art. 5 (cd. *Freedom of Information Act* – FOA);
- la definizione dell'ambito soggettivo di applicazione della normativa, art. 2 bis;
- la vigilanza sull'attuazione delle disposizioni e sanzioni, artt. 45 e 47.

L'Ateneo ha sempre prestato attenzione all'assolvimento degli obblighi di trasparenza con la pubblicazione e il costante aggiornamento dei dati, delle informazioni e dei documenti previsti dalla normativa all'interno della sezione Amministrazione Trasparente del sito internet istituzionale e con l'implementazione di appositi strumenti, quale il Regolamento disciplinante il diritto di accesso documentale, il diritto di accesso civico e il diritto di accesso civico generalizzato, in un'ottica di libero accesso a quanto detenuto dalle pubbliche amministrazioni (FOIA) nel rispetto comunque di alcuni diritti pubblici e privati tutelati dalla normativa.

Riguardo gli aspetti organizzativi, per ciascun obbligo di pubblicazione sono stati individuati i responsabili della relativa elaborazione/trasmissione e pubblicazione, i quali operano seguendo le indicazioni ricevute dal RPCT tese a garantire un costante flusso di informazioni tra le strutture interessate e omogeneità e comparabilità di quanto pubblicato.

L'Ufficio Controllo di Gestione dell'Area Pianificazione e Programmazione Strategica (APPS), in qualità di struttura di supporto al RPCT, oltre a occuparsi della pubblicazione e dell'aggiornamento della maggior parte degli obblighi di pubblicazione, effettua delle verifiche periodiche sul rispetto dei termini di pubblicazione e sulla completezza e correttezza dei dati; proprio per questo si è dotato di un documento intitolato "Monitoraggio periodico degli obblighi di pubblicazione di cui al D.Lgs. n. 33/2013 e s.m.i." che va a definire la precisa cadenza dei diversi tipi di controlli che vengono effettuati.

Alla luce del quadro delineato, si riportano di seguito gli obiettivi di trasparenza di futura implementazione, consistenti principalmente in azioni di comunicazione, informazione, coinvolgimento e sensibilizzazione degli utenti e degli *stakeholder*.

Ufficio	Descrizione	Indicatore	Livello soglia 2019	Livello target 2019	Livello eccellenza 2019	Target 2020	Target 2021
DG-OC	Pubblicazione dei verbali con i relativi allegati del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione firmati digitalmente entro 15 giorni dall'approvazione	Percentuale di verbali pubblicati entro 15 gg dall'approvazione	85% dei verbali pubblicati entro 15 gg dall'approvazione	90% dei verbali pubblicati entro 15 gg dall'approvazione	100% dei verbali pubblicati entro 15 gg dall'approvazione		
ARIC	Pubblicazione sul sito internet della lista dei revisori per tutti i finanziamenti alla ricerca erogati	% di revisori per i quali sono pubblicati i dati nella lista dei revisori sul sito internet	90%	95%	100%		
DEC	Pubblicazione dei cv dei docenti	% di pubblicazione dei cv nei siti	90%	95%	100%		
DFBC	Pubblicazione dei cv dei docenti	% di pubblicazione dei cv nei siti	90%	95%	100%		
DMAN	Pubblicazione dei cv dei docenti	% di pubblicazione dei cv nei siti	90%	95%	100%		
DAIS	Pubblicazione dei cv dei docenti	% di pubblicazione dei cv nei siti	90%	95%	100%		
DSMN	Pubblicazione dei cv dei docenti	% di pubblicazione dei cv nei siti	90%	95%	100%		
DSLCC	Pubblicazione dei cv dei docenti	% di pubblicazione dei cv nei siti	90%	95%	100%		
DSAAM	Pubblicazione dei cv dei docenti	% di pubblicazione dei cv nei siti	90%	95%	100%		
DSU	Implementazione sportello Marie Curie con la creazione di un nuovo strumento in area condivisa per facilitare il reperimento e la diffusione delle informazioni presso i ricercatori ospiti del Dipartimento	n. di documenti pubblicati in italiano e in lingue diverse dall'italiano	1	2	4	4	6
DSU	Pubblicazione dei cv dei docenti	% di pubblicazione dei cv nei siti	90%	95%	100%		

Tabella 19 Obiettivi di trasparenza

Gli obiettivi di sostenibilità

Altro elemento qualificante, ormai consueto all'interno del processo di pianificazione e controllo implementato da Ca' Foscari, è costituito dall'inserimento di obiettivi di sostenibilità all'interno del Piano della performance.

Gli obiettivi di sostenibilità sono volti a minimizzare l'impatto dell'Università sull'ambiente e sulle risorse naturali, ad aumentare la coesione sociale e a ridurre le disuguaglianze al suo interno, a favorire la crescita culturale e il progresso economico sostenibile del territorio.

Questi obiettivi rientrano nella programmazione strategica dell'Ateneo attraverso il rinnovato impegno nella promozione di politiche sostenibili integrate, sociali e ambientali, ma anche nel garantire una gestione amministrativa e finanziaria efficace ed efficiente.

L'obiettivo strategico "5. Garantire un futuro accademico sostenibile" riassume gli impegni dell'Ateneo nell'ambito della sostenibilità e rientra tra gli obiettivi di performance che le Strutture organizzative dell'Amministrazione sono chiamate a perseguire, costituendo parte integrante del Piano Integrato.

Trasversalità degli obiettivi

Gli obiettivi contenuti nel presente Piano derivano tanto dalla pianificazione in termini di performance, quanto dai Piani e Programmi in materia di anticorruzione, trasparenza e sostenibilità.

È importante sottolineare la trasversalità che caratterizza molti obiettivi che concorrono al perseguimento di diverse finalità (può essere, in altri termini, volto contemporaneamente al miglioramento dell'efficienza, a una maggiore trasparenza e a migliorare la sostenibilità dell'Ateneo). Tale trasversalità è resa evidente nelle tabelle a livello di singolo obiettivo attraverso l'indicazione dei codici:

- A: per gli obiettivi anche di prevenzione della corruzione;
- T: per gli obiettivi anche di trasparenza;
- S: per gli obiettivi anche di sostenibilità.

La trasversalità va anche intesa in una seconda accezione che vede la **condivisione di un obiettivo tra due o più strutture** (con struttura capofila e altre strutture coinvolte) e la presenza di obiettivi comuni tra diverse strutture. Il più volte richiamato documento dell'ANVUR, sottolinea gli aspetti salienti in modo tale che:

- gli obiettivi trasversali non devono essere marginali tra gli obiettivi assegnati alle unità organizzative;
- deve essere indicato il responsabile principale;
- devono coinvolgere un numero limitato di soggetti, allo scopo di evitare effetti di dispersione delle responsabilità.

Il Piano prevede anche per il triennio 2019-2021 degli obiettivi comuni tra le diverse strutture come quelli tesi a migliorare la *customer satisfaction* o a definire degli accordi di servizio (*Service Level Agreement - SLA*) e un piano di miglioramento dei servizi resi dalle strutture sia verso i clienti esterni che verso quelli interni. Il Piano Integrato presenta 20 obiettivi condivisi tra vari Dipartimenti o Aree dell'amministrazione. Nelle tabelle riportanti gli obiettivi, quelli condivisi sono evidenziati attraverso l'indicazione delle strutture coinvolte.

Descrizione obiettivo	Responsabile principale	Strutture collegati
Aumento efficacia delle attività di consulenza e assistenza per gli studenti dell'area linguistica	ADISS	ADISS DSLCC DSAAM
Digitalizzazione del fascicolo personale p.t.a., docente e cel	ARU	ARU ASIT Ufficio Affari Generali
HRS4R - Internal review prevista entro il 2 ^o anno da ricevimento Award da sottomettere a CE	ARU	ARU ARIC
Implementazione dei sistemi tecnologici a supporto della didattica	ASIT	ASIT ASIA

Descrizione obiettivo	Responsabile principale	Strutture collegati
Mappatura delle sedi dedicate alla conservazione di materiale librario e archivistico	SBA	SBA ASIA
Nuovo Gestionale Rilevazione presenze	ARU	ARU ASIT
Predisposizione di un regolamento di Ateneo per l'attribuzione di un top up a ricercatori che beneficino di borse finanziate con fondi comunitari per allinearle alle retribuzioni medie della CE (obiettivo HRS4R) e per l'attribuzione di incentivi al PTA collegati ai progetti finanziati	ARU	ARIC ARU ABIF
Progetto "Placement 4.0" implementazione dei contatti con stakeholders e rinnovo modalità di intermediazione al lavoro per migliorare l'occupabilità anche dei laureati in materie umanistiche con Ass. ALUMNI e Challenge School e DSU	ADISS	ADISS DSU
Rafforzare la funzione di biblioteca come spazio sociale di apprendimento individuale e collaborativo: individuazione di quiet zone nelle biblioteche di area	SBA	SBA ASIA
Selezione delle riviste di eccellenza	SBA	SBA ARIC
Realizzazione di un servizio di ticketing per le richieste dati di Ateneo e predisposizione vademecum sui principali dati e indicatori di Ateneo	APPS	APPS ASIT
Redazione del manuale di controllo di gestione	APPS	APPS ABIF
Rendicontazione progetti di ricerca finanziati: creazione piattaforma condivisa per materiali a supporto rendicontazione (quietanze, certificazione costi, F24, ecc)	ARIC	DAIS DSMN DM DSLCC ABIF ARIC ASIT
Gestione delle posizioni assicurative del personale strutturato dell'Ateneo attraverso il sistema Passweb INPS	ARU	ARU ABIF
Sperimentare l'arricchimento dei metadati in IRIS ARCA per aumentare il valore semantico e la ricercabilità dei prodotti inseriti nel repository	ARIC	SBA ARIC
Supporto alla Predisposizione di un piano di risposta all'evidenza della valutazione CEV	APPS	APPS ADISS ARIC ARU ASIA
Sviluppo modello compliance	APPS	ABIF APPS ASIA ARIC SPPR
Sviluppo procedura Cineca per imputazione ai progetti dei costi di ore uomo rendicontati su progetti	ARIC	ABIF ARIC
Utilizzo estensivo degli open badge per la certificazione delle competenze degli studenti	CLA	ADISS CLA
Redazione di un piano per la revisione e razionalizzazione del processo documentale dall'archivio corrente cartaceo all'archivio storico	Ufficio Affari Generali	Ufficio Affari Generali SBA

Tabella 20 Obiettivi condivisi e responsabile principale

Collegamento della pianificazione integrata con le politiche di qualità dell'Ateneo

L'Ateneo ha messo a punto un sistema solido e coerente per l'assicurazione della qualità (AQ) della didattica, della ricerca e delle attività amministrative. Tale sistema è stato chiaramente tradotto in documenti pubblici di indirizzo, di pianificazione strategica. In particolare, durante l'anno 2017 tutte le strutture dell'Ateneo coinvolte nella valutazione delle performance hanno avuto come obiettivo quello di realizzare un documento che rappresenti i principali servizi offerti dalle strutture all'utente interno o esterno e per ciascuno dei servizi definisca le tempistiche di erogazione (*Service Level Agreement -SLA*). Gli accordi sul livello di servizio sono stati utilizzati nell'aggiornamento del Piano Integrato per definire alcuni degli obiettivi che concorreranno alla valutazione della performance organizzativa di ciascuno dei dipendenti dell'Ateneo.

Nella valutazione della performance verrà tenuta in grande importanza anche la valutazione del cliente (interno ed esterno) che verrà misurata attraverso dei questionari di soddisfazione sia di carattere generale sui servizi resi sia più puntuali sugli specifici servizi riportati sulle SLA.

Si può quindi certamente affermare che il Piano Integrato rappresenta un elemento del sistema di assicurazione della qualità di cui l'Ateneo si è dotato a supporto del continuo miglioramento e a rafforzamento della responsabilità verso l'esterno.

Collegamento della pianificazione integrata con il Budget d'Ateneo

Elemento qualificante del ciclo di pianificazione e controllo adottato da Ca' Foscari è la stretta interrelazione tra pianificazione degli obiettivi e programmazione delle risorse. Per la redazione del Piano Integrato si è mantenuta una forte connessione al bilancio di previsione di Ateneo, non solo perché il tema dell'integrazione tra il ciclo di bilancio e il ciclo di performance da diversi anni è oggetto di attenzione da parte del legislatore e delle recenti Linee Guida ANVUR 2018, ma soprattutto per concretizzare il forte impegno di Ca' Foscari nell'ottimizzare l'utilizzo delle risorse a disposizione investendo in progetti pluriennali che possano produrre risultati in termini di miglioramento della performance dell'Ateneo. La pianificazione non riguarda, infatti, la semplice definizione di obiettivi da assegnare alle strutture e ai dipendenti, ma anche l'individuazione delle risorse finanziarie necessarie per la realizzazione degli obiettivi stessi.

Già da qualche anno, il processo di definizione degli obiettivi e di aggiornamento del Piano Integrato ha inizio con quello di definizione del bilancio di previsione dell'Ateneo, nel quale a ciascun Dirigente è chiesto di individuare, per ciascuna delle nuove iniziative concordata con la Direzione Generale, ovvero per la conferma totale o parziale di politiche in essere rispetto a quelle previste dal Piano Strategico di Ateneo 2016-2020, la linea strategica e la *policy* di riferimento. In questo modo, la costruzione del *budget* è coerente con le linee strategiche indicate dalla *governance*, in una prospettiva circolare tra i diversi momenti della programmazione strategica, economico-patrimoniale-finanziaria e operativa. Le nuove iniziative e le politiche in essere così definite sono anche considerate nella definizione degli obiettivi organizzativi e individuali per ciascuna struttura di Ateneo, facendo in modo, dunque, che ciascuna nuova iniziativa di investimento o politica in essere sia legata a una specifica linea strategica e che a ciascun investimento corrisponda un obiettivo di performance legato alla sua realizzazione. Il bilancio di previsione tiene conto delle politiche strategiche di Ca' Foscari, perfezionando in questo modo l'armonizzazione dei documenti programmatici di Ateneo quali il Piano Strategico, il Bilancio di previsione e il Piano Integrato. In particolare, le politiche che sottendono ai primi due documenti vengono recepite anche nell'ultimo.

Di seguito si presenta una tabella sintetica contenente il *budget* previsto per la diretta attuazione delle nuove iniziative e politiche in essere collegate sia alle linee strategiche che alle *policy* presenti del Piano Strategico.

Linee strategiche definite nel Piano Strategico	2019	2020	2021
1. Promuovere una ricerca d'impatto	2.703.810	1.360.494	1.502.509
1.1 Ricerca Coordinata	262.531	310.800	337.800
1.2 Attrazione e sviluppo di talenti	858.679	967.094	1.047.109
1.3 Strutture e Infrastrutture di ricerca	1.537.300	37.300	37.300
1.4 Valutazione della ricerca	45.300	45.300	80.300
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa	1.897.863	3.796.142	4.739.247
2.1 Sviluppo dell'Offerta Formativa	492.054	810.225	774.757
2.2 Coordinamento e gestione	492.395	1.727.907	2.774.752
2.3 Sviluppo degli Studenti	651.495	919.460	851.188
2.4 Vita studentesca	261.919	338.551	338.551
3. Acquisire una piena visibilità internazionale	1.377.595	1.281.995	1.297.343
3.1 Reclutamento Internazionale	759.317	851.688	837.036
3.2 Internazionalizzazione dell'offerta formativa	31.307	17.352	17.352
3.3. Partnership	426.971	252.955	252.955
3.4 Ranking	160.000	160.000	190.000
4. Agire da catalizzatore di innovazione	1.031.500	989.500	963.201
4.1. Innovazione Sociale e Sviluppo Culturale	1.019.500	977.500	951.201
4.2. Sviluppo dell'Innovazione e dell'imprenditorialità	12.000	12.000	12.000
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile	1.463.235	2.234.835	2.005.186
5.1. Sviluppo del corpo docente	502.235	1.342.601	1.110.951
5.2 Sviluppo del Personale Tecnico-Amministrativo	336.614	354.935	354.935
5.3 Gestione efficace e trasparente	413.100	328.300	329.300
5.4 Risorse e sviluppo	211.286	209.000	210.000
Totale linee strategiche	8.474.003	9.662.966	10.507.486

Tabella 21 Budget: ripartizione delle risorse dedicate alle nuove iniziative e politiche in essere collegate a linee strategiche e policy del Piano Strategico

L'aggiornamento del Piano Integrato contiene obiettivi che si riferiscono alle suddette nuove iniziative o politiche in essere, ma anche obiettivi che verranno realizzati senza richiedere specifici investimenti.

La Performance Individuale

Anche gli obiettivi individuali programmati per il periodo 2019-2021 sono strettamente connessi con gli obiettivi strategici dell'Ateneo e delle Strutture e con gli obiettivi organizzativi. Esiste, infatti, una stretta integrazione tra programmazione strategica, operativa e performance individuale. Inoltre, nella valutazione della performance individuale di tutto il personale dell'Ateneo è considerato anche il raggiungimento degli obiettivi di Ateneo e di quelli più specifici della Struttura di cui ciascun dipendente fa parte. Per maggiori dettagli si faccia riferimento al documento che descrive il Sistema di Monitoraggio e Valutazione della Performance reperibile all'indirizzo web: <http://www.unive.it/pag/10907/>.

La valutazione del Direttore Generale

L'oggetto della valutazione delle prestazioni del Direttore Generale è definito dall'insieme degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi posti in essere per la loro realizzazione. La valutazione della performance del Direttore Generale è legata per il 15% alla performance istituzionale, cioè al risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo, e per l'85% alla performance individuale, cioè agli obiettivi da perseguire in corso d'anno assegnati, su proposta del Rettore, dal Consiglio di Amministrazione in coerenza con le strategie definite all'interno del Piano Strategico di Ateneo.



Figura 4 Valutazione individuale del Direttore Generale

Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale

Anche gli obiettivi del Direttore sono articolati secondo gli obiettivi strategici derivanti dal Piano Strategico d'Ateneo come riportati di seguito.

Obiettivo Strategico	Policy	Obiettivo	Indicatore	Target 2019	Peso
1. Promuovere una ricerca d'impatto	1.3 Strutture ed infrastrutture per la ricerca	1.3.1 Miglioramento e incremento dei servizi delle strutture e infrastrutture di ricerca	1) aggiudicazione gara per lavori edificio Epsilon; 2) aggiudicazione gara per lavori Tesa 4 San Basilio	1) Marzo 2019 2) Luglio 2019	15%
	1.2 Qualità produzione scientifica	1.2.1 Presidio dei processi di selezione delle <i>venues</i> editoriali di maggior prestigio	Selezione delle riviste di eccellenza	Luglio 2019	5%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa	2.1 Sviluppo dell'offerta formativa	2.1.1 Presidio attività di tutorato	Predisposizione di un modello di allocazione dei Teaching Assistant agli insegnamenti ad alta frequentazione e su applicazione	Giugno 2019	5%
		2.1.2 Presidio attività di formazione per i docenti	Costituzione Teaching and Learning Innovation Center (T&LIC)	Giugno 2019	5%
	2.4 Vita studentesca	2.4.1 Presidio dei processi per le residenze	1) Predisposizione di un'offerta "all inclusive" per la contribuzione studentesca che includa gli alloggi 2) Predisposizione del bando di gestione residenza S. Giobbe	1) Aprile 2019 2) Agosto 2019	10%
3. Acquisire una dimensione internazionale	3.1 Reclutamento Internazionale	3.1.1 Potenziamento azioni di recruitment	Riorganizzazione Unità Orientamento e URI sotto un unico presidio e riorganizzazione career service	Maggio 2019	10%

Obiettivo Strategico	Policy	Obiettivo	Indicatore	Target 2019	Peso
	3.4 Ranking	3.4.1 Aumento commitment delle Strutture di Ateneo verso i Ranking Internazionali	Predisposizione modello di incentivi per i dipartimenti	Marzo 2019	5%
4. Agire da catalizzatore di innovazione	4.1 Innovazione sociale e sviluppo culturale	4.1.1 Presidio attività di monitoraggio attività di Public Engagement	Predisposizione di una piattaforma per il monitoraggio (numerosità e valutazione dei partecipanti) degli eventi di Public Engagement	Ottobre 2019	10%
	5.4 Risorse e sviluppo	5.4.1 Presidio attività di promozione dell'Ateneo	1) Selezione e affidamento incarico agenzia di comunicazione 2) Adozione del sistema CRM da parte dell'Amministrazione Centrale e di almeno 2 Dipartimenti o centri	1) Maggio 2019 2) Novembre 2019	10%
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile		5.3.1 Presidio dell'efficienza della struttura organizzativa	1) Rispetto tempistiche di approvazione dei documenti di bilancio previsione / consultivo 2) Trasmissione delibere agli organi (inserimento delle delibere per la validazione del Rettore)	1) 13/12/2019 e 30/04/2019 2) 90% delle delibere 6 giorni prima della seduta	10%
	5.3 Gestione efficace e trasparente	5.3.2 Implementazione sistema di controllo dei processi interni	Sviluppo modello compliance	Novembre 2019	5%
		5.3.3 Sistemi di gestione	Redazione di un piano per la revisione e razionalizzazione del processo documentale dall'archivio corrente cartaceo all'archivio storico	Dicembre 2019	5%
		5.3.4 Campus Sostenibile	Attivazione ufficio CF Sostenibile	Marzo 2019	5%

Tabella 22 Obiettivi del Direttore Generale

La Valutazione del Personale Tecnico-Administrativo

Gli schemi riportati di seguito rappresentano il modello gerarchico secondo cui la valutazione della performance organizzativa della struttura di afferenza e la performance istituzionale contribuiscono alla valutazione individuale di ciascuno dei dipendenti dell'Ateneo.

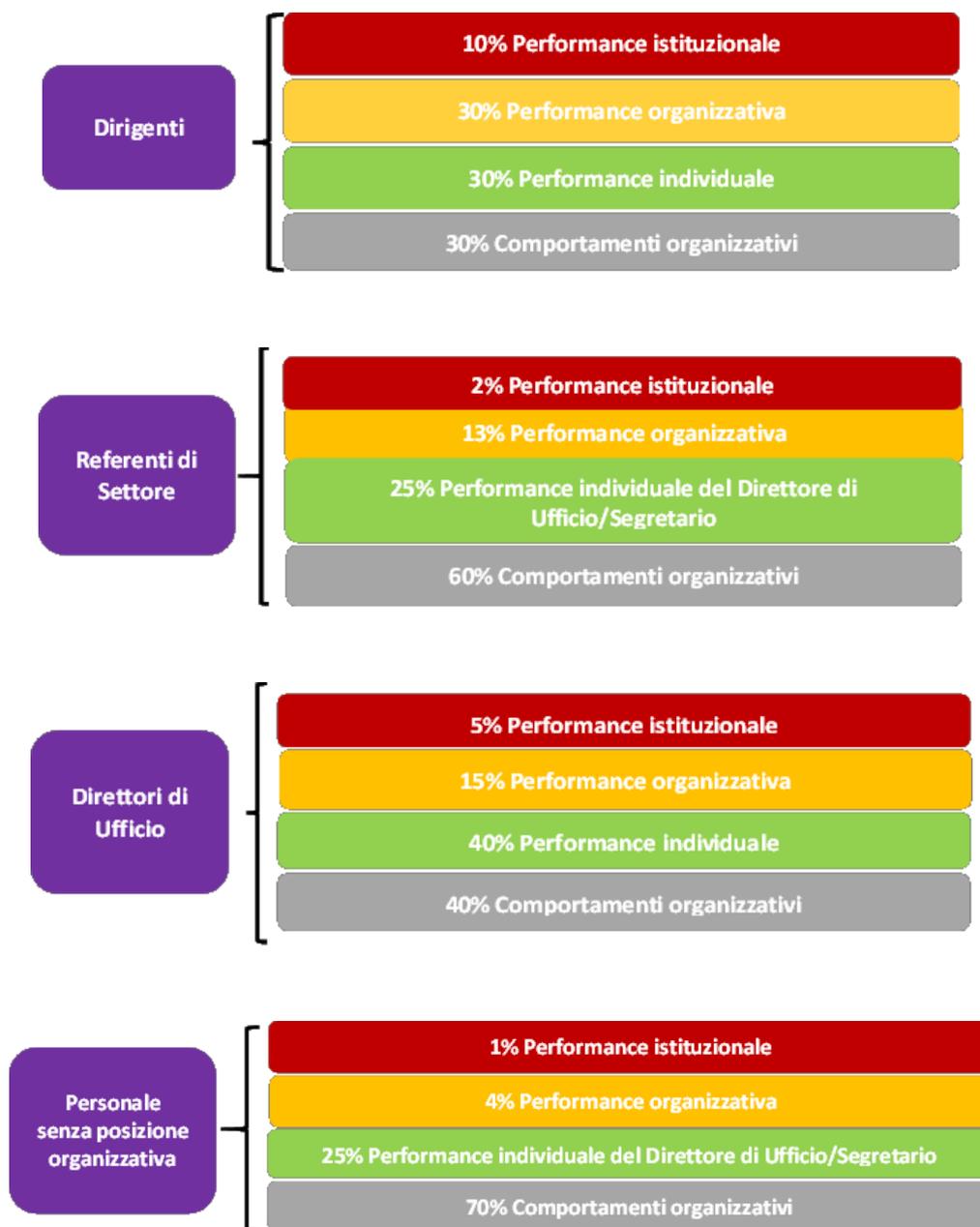


Figura 5 Valutazione della performance individuale del personale dell'Amministrazione Centrale e dei Centri

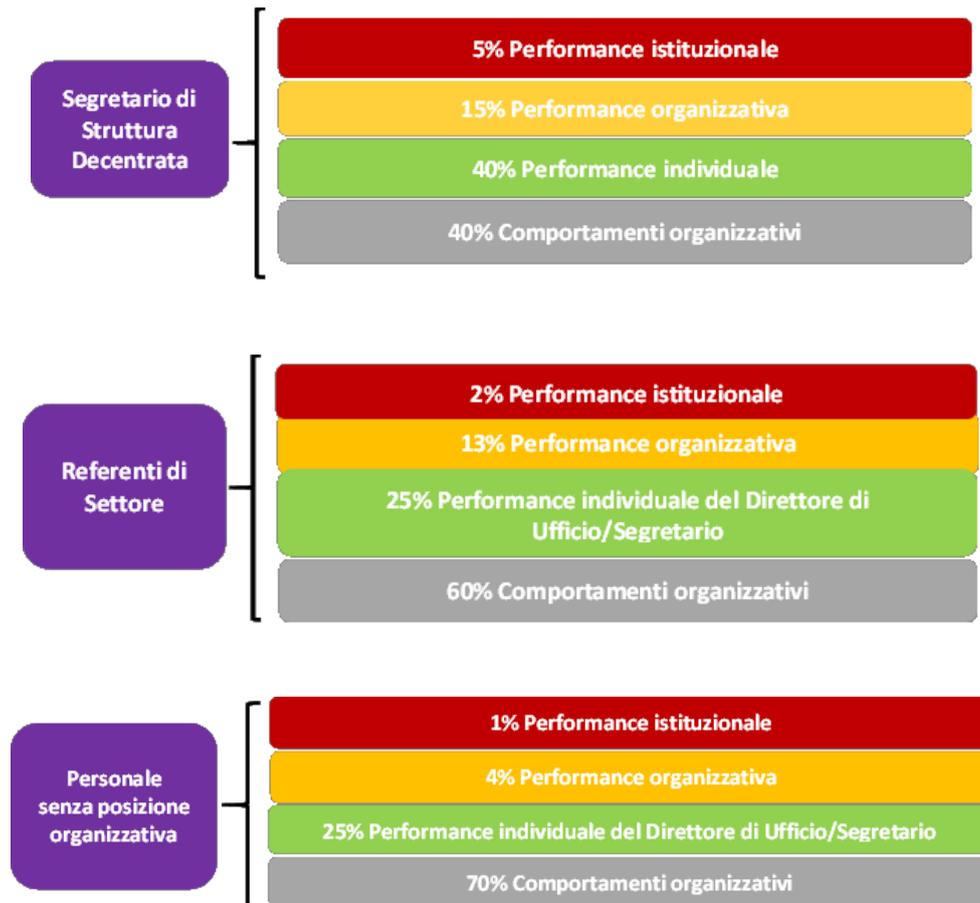


Figura 6 Valutazione della performance individuale del personale dei Dipartimenti

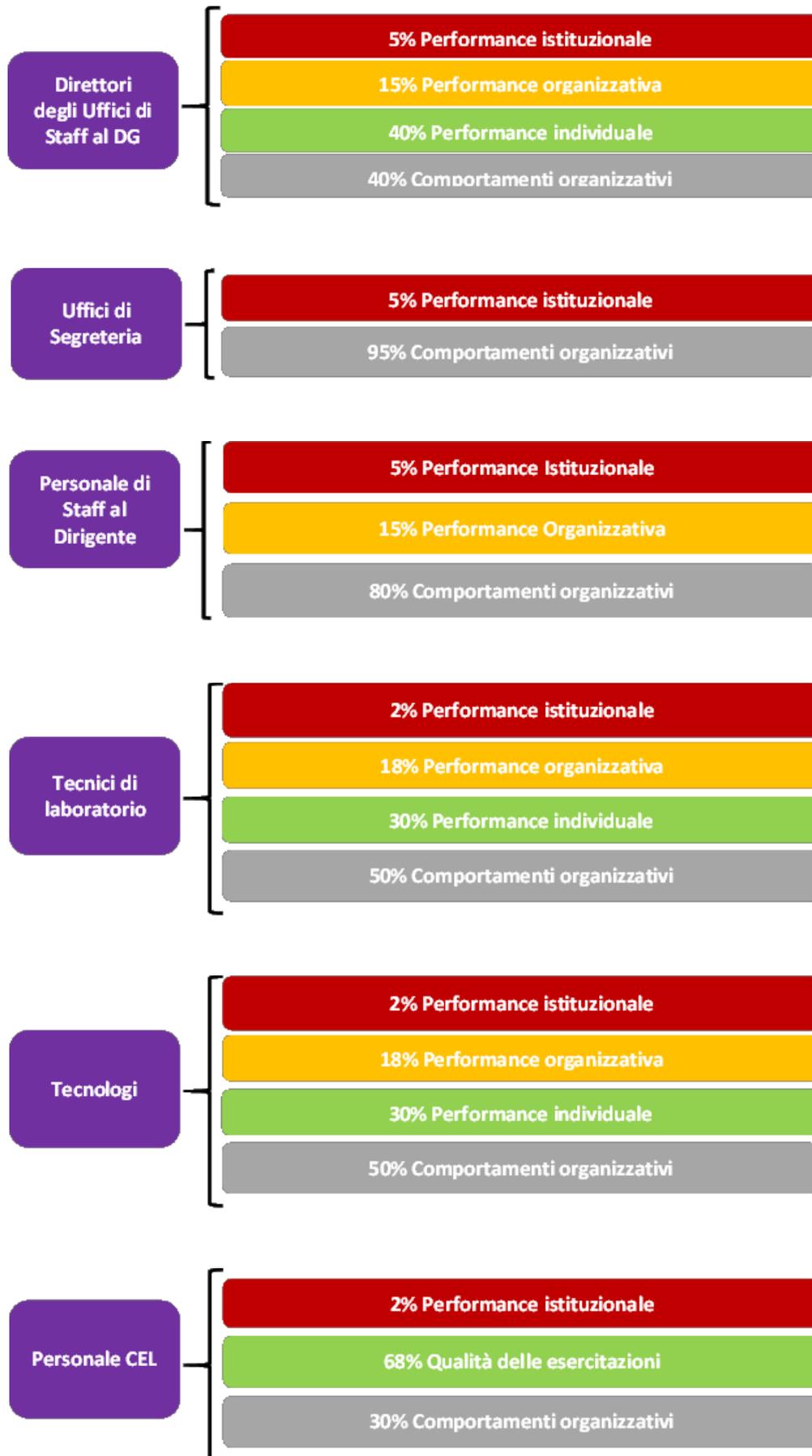


Figura 7 – Valutazione della performance: eccezioni

Allegati

I documenti allegati al Piano Integrato ne fanno parte integrante e riportano rispettivamente:

Allegato 1: Obiettivi di performance istituzionale di Ateneo

Allegato 2: Obiettivi individuali del Direttore Generale

Allegato 3: Obiettivi di performance organizzativa e individuale di tutte le strutture e dei loro responsabili