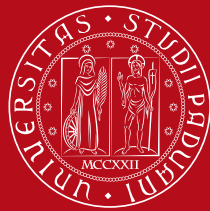


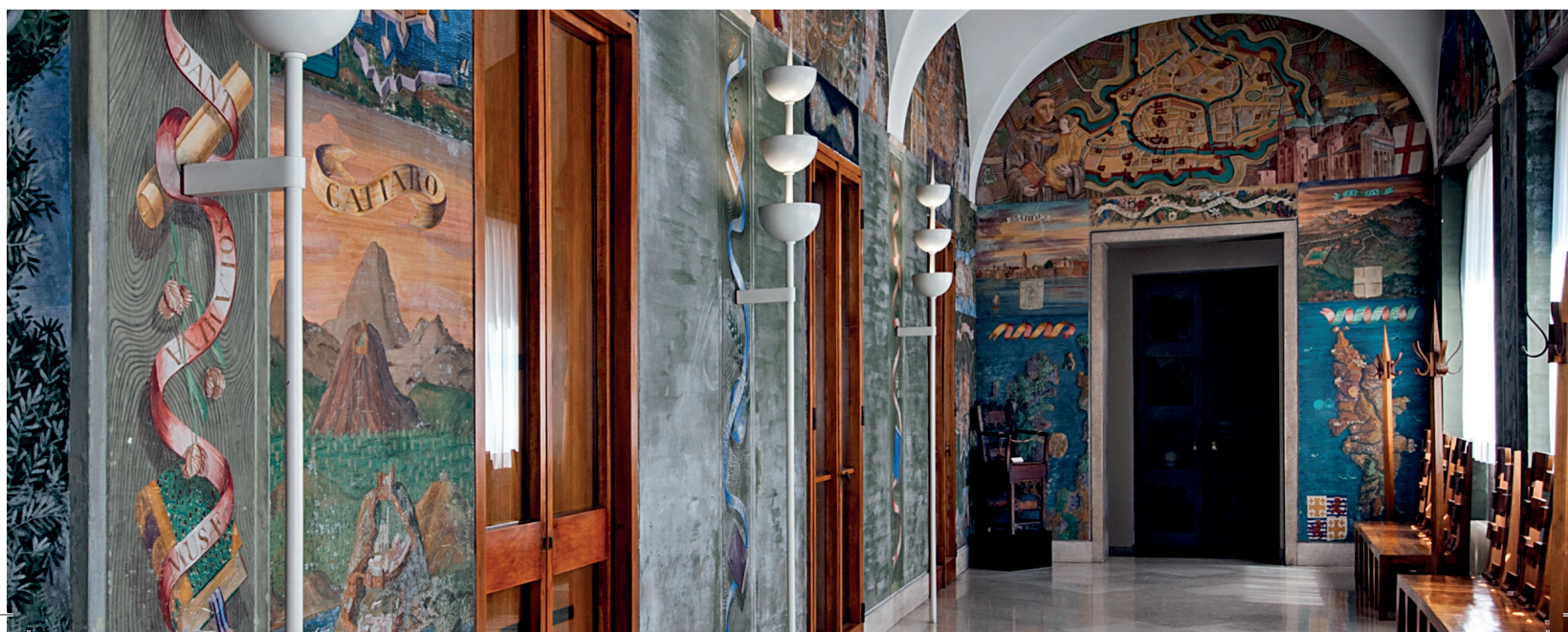
1222 · 2022
800
ANNI



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Piano integrato della Performance

2020-2022





Direzione Generale

Area Finanza e Programmazione

Ufficio Controllo di Gestione

Sommario

1.	Introduzione	4
2.	Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini	7
2.1.	Missione e Visione: i valori dell'Università di Padova.....	7
2.2.	L'Amministrazione: dati di sintesi	8
2.3.	Informazioni sull'organizzazione.....	12
2.4.	La riorganizzazione dei Dipartimenti	18
3.	Analisi del contesto	24
4.	Inquadramento strategico.....	28
4.1.	Obiettivi strategici dell'Università di Padova.....	28
4.1.1.	L'azione strategica integrata.....	31
4.1.2.	Obiettivi strategici per le strutture	31
5.	Piani e Programmi.....	34
5.1.	Le Politiche della Qualità	34
5.2.	La Programmazione triennale 2019-2021	39
5.3.	La programmazione triennale del Personale.....	42
5.4.	Il programma triennale delle opere pubbliche 2019-2021 e il Programma biennale degli acquisti di forniture e servizi 2020-2021	46
5.5.	Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2019-2021	50
5.5.1.	Analisi e gestione del rischio corruzione	51
5.5.2.	Comunicazione e trasparenza.....	51
5.5.3.	Obiettivi per la prevenzione della corruzione.....	52
5.6.	La Carta degli impegni di sostenibilità 2018-2022.....	53
5.7.	Il Piano delle Azioni Positive (PAP)	55
6.	Raccordo tra obiettivi strategici ed equilibri di bilancio.....	57
6.1.	Risorse per la strategia ed equilibri	57
6.2.	Le risorse alle strutture: BIRD-BIFeD	63
7.	La performance	67
7.1.	La performance organizzativa	69

7.2.	La performance individuale.....	70
8.	Gli obiettivi del Direttore Generale.....	71
9.	Gli Obiettivi delle Strutture amministrative.....	72
9.1.	Obiettivi assegnati ai dirigenti.....	72
9.2.	Obiettivi dei Segretari di Dipartimento e dei Direttori di Ufficio.....	75
10.	Rappresentazione degli obiettivi.....	77
11.	Valutazione e incentivazione.....	81
11.1.	Personale dirigenziale.....	81
11.2.	Personale tecnico amministrativo.....	81
12.	Allegati.....	82

1. Introduzione

Il Piano Integrato delle Performance è il documento programmatico con il quale l'Ateneo definisce gli obiettivi, gli indicatori e i target sui cui si basano la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance organizzativa ed individuale.

L'integrazione rappresenta uno dei principi raccomandati da ANVUR a tutti gli Atenei per la predisposizione dei propri Piani. Già nel 2015¹ ANVUR raccomandava agli Atenei di considerare il ciclo della performance secondo un'ottica integrata non solo da un punto di vista formale (redazione dei documenti previsti dalla legge) ma anche sostanziale, mediante il raccordo del Piano della Performance con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della Trasparenza. Con il documento "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" del gennaio 2019 si amplia il processo di integrazione evidenziando la necessità di un collegamento tra il ciclo della performance, il ciclo di bilancio con tutti i principali documenti di programmazione. Questo nuovo passo si è reso possibile grazie al passaggio alla contabilità economico-patrimoniale e alla progressiva introduzione di un sistema di contabilità analitica. Un percorso "virtuoso" è quello di definire le linee di indirizzo (strategia), le modalità con cui realizzarle (performance) e le risorse necessarie per riuscire nell'impresa (bilancio). Il Bilancio Preventivo svolge quindi un ruolo rilevante per andare verso questa direzione, diventando di fatto il collettore del ciclo di programmazione.

Il Piano della Performance si inserisce all'interno del più ampio processo di pianificazione strategica, unitamente agli altri strumenti fondamentali di programmazione adottati dall'Ateneo nel rispetto della propria autonomia e dal Miur nel perseguimento di obiettivi di sviluppo del sistema universitario. Più in particolare, alla base della redazione del Piano si trovano:

- Il documento "Linee Strategiche di Ateneo";
- La "Programmazione triennale delle Università" di cui al DM 989 del 25 ottobre 2019: "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2019 - 21 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati";
- La delibera del Cda n 274 del 22/10/2019 - Equilibri generali del Bilancio di previsione per il triennio 2020-2022 e il Bilancio Unico di previsione;
- il nuovo Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020-2022 in approvazione in questa stessa seduta;
- il Piano triennale dei Lavori Pubblici e il Programma biennale degli acquisti;
- i Piani triennali di sviluppo della Ricerca;
- le Politiche in materia di assicurazione della Qualità;

¹ Si veda il documento "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della performance delle università statali italiane" (Luglio 2015).

- la Programmazione in materia di Personale e di Formazione;
- La Carta degli impegni di sostenibilità;
- il Piano delle Azioni Positive.

Il Piano integrato della Performance 2020-2022 fa espresso riferimento alle strategie complessive di Ateneo in materia di Didattica, Ricerca, Internazionalizzazione, Terza missione, Risorse e Sostenibilità. Per ciascuno di tali ambiti, infatti, sono stati identificati degli obiettivi operativi assegnati dal Direttore Generale, ai sensi dell'Art. 20 dello Statuto di Ateneo, alle Aree dell'Amministrazione centrale al fine di tradurre gli indirizzi e le strategie complessive in obiettivi coordinati di sviluppo dell'Ateneo.

Al fine di rendere concreta l'efficacia dell'azione e la performance amministrativa ancorandola alle missioni istituzionali per il perseguimento delle finalità strategiche dell'Ateneo, quest'anno gli obiettivi sono stati individuati e definiti attraverso una lettura integrata di 3 differenti prospettive:

- i. **gli ambiti strategici** definiti dall'Ateneo nelle proprie Linee strategiche articolati in Didattica, Ricerca, Terza Missione, Internazionalizzazione, Risorse e sostenibilità.
- ii. **gli obiettivi per il sistema universitario definiti dal MIUR** per il triennio 2019-2021 di cui al D.M. 989 del 25.10.2019 relativi a: Didattica, Ricerca e trasferimento tecnologico e di conoscenza, Servizi agli studenti, Internazionalizzazione, Politiche di reclutamento. Tale integrazione è, del resto, raccomandata anche dallo stesso Ministero.
- iii. **Le azioni di sistema**, identificate tra gli obiettivi di performance e trasversali a tutte le Strutture. Tali azioni si riferiscono ad interventi rilevanti ai fini della convergenza degli obiettivi verso specifiche finalità dell'azione amministrativa e gestionale. Tali azioni sono classificate in:
 - a. Cruscotto
 - b. Semplificazione
 - c. Procurement
 - d. Logistica
 - e. Comunicazione
 - f. Sviluppo
 - g. Sostenibilità
 - h. Anticorruzione.

Gli obiettivi proposti dai Dirigenti e valutati dal Direttore Generale sono stati classificati in tre tipologie, in ragione dell'azione di sistema su cui essi agiscono:

- tipologia A: obiettivi rilevanti dal punto di vista delle azioni di sistema, con un forte legame con gli ambiti di sviluppo e strategici e la programmazione triennale ministeriale;
- tipologia B: obiettivi rilevanti per l'Area proponente, orientati al miglioramento dei processi e dei servizi resi agli utenti;
- tipologia C: altre attività di rilievo da perseguire nell'anno, comunque non classificate come obiettivi e, quindi, non rilevanti ai fini della valutazione dei dirigenti.

Ogni obiettivo di tipologia A - quindi identificato come "azione di sistema" - è collegato sia ad un ambito strategico che ad un obiettivo ministeriale della programmazione triennale laddove possibile.

L'interconnessione, rispetto alle differenti prospettive di definizione degli obiettivi, costituisce garanzia ai fini dell'attuazione della programmazione strategica.

Il Piano Integrato della Performance 2020-22 è, quindi, un Piano strategicamente orientato: ogni obiettivo di performance, infatti, è collegato logicamente con un obiettivo strategico e con la Programmazione ministeriale. Per quanto riguarda gli obiettivi di trasparenza e anticorruzione, si rimanda al piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, i cui obiettivi sono da considerarsi parte integrante del presente Piano.

Il Piano recepisce al suo interno gli obiettivi assegnati dal Rettore al Direttore Generale.

Per ciascun obiettivo, oltre al collegamento con gli obiettivi strategici e con la Programmazione triennale, vengono indicati:

- L'indicatore da utilizzare per la misurazione del risultato;
- Il Target atteso per il 2020;
- L'eventuale condivisione con altre Strutture;
- La pluriennalità dell'obiettivo con l'indicazione dell'orizzonte temporale.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini

2.1. Missione e Visione: i valori dell'Università di Padova

L'Università di Padova, facendo leva sulla sua storia plurisecolare intende incrementare la qualità della ricerca e della didattica, riconosciute a livello nazionale (VQR) e internazionale (ranking QS, THE, ARWU etc.), impegnandosi nel perseguire programmi d'innovazione e di miglioramento continuo nel territorio in cui è collocata ed opera. L'Università di Padova mira ad ottenere un riconoscimento sempre maggiore della qualità della ricerca, della didattica e del public engagement a livello internazionale. Puntando sull'aspirazione all'universalità dell'Ateneo, sulla concretezza dei programmi, sulle abilità e l'impegno della comunità accademica si desidera valorizzare e concretizzare il motto "Universa Universis Patavina Libertas" (Tutta la libertà di Padova per tutti) che può essere esplicitato nei seguenti valori:

- ✓ Impegno nella ricerca scientifica e nella produzione culturale, che sono alla base della formazione delle nuove generazioni e della crescita economica e sociale dell'intera comunità
- ✓ Riconoscimento della pari dignità delle diverse aree culturali
- ✓ Tutela della piena libertà di ricerca ed insegnamento
- ✓ Promozione della cultura e dei valori della parità, dell'inclusione e della responsabilità sociale
- ✓ Rispetto delle diversità delle idee e delle visioni del mondo, contrastando ogni forma di discriminazione (razza, disabilità, genere, età, religione o orientamento sessuale)
- ✓ Promozione di autonomia e responsabilità nella gestione delle risorse
- ✓ Valorizzazione della valutazione come strumento per promuovere il merito
- ✓ Attenzione alla concretezza dei programmi ed alla sostenibilità dello sviluppo.



L'inaugurazione del 797° Anno Accademico a febbraio 2019 è stata l'occasione per presentare il nuovo logo che accompagnerà l'Ateneo verso la ricorrenza degli 800 anni dalla sua fondazione avvenuta nel 1222² e per

² Nel Senato accademico del 9 luglio 2019 sono state presentate le principali linee di utilizzo e concessione del logo "800 anni", nell'ambito dell'attuazione delle linee strategiche per la comunicazione relativa alle celebrazioni dell'ottocentesimo

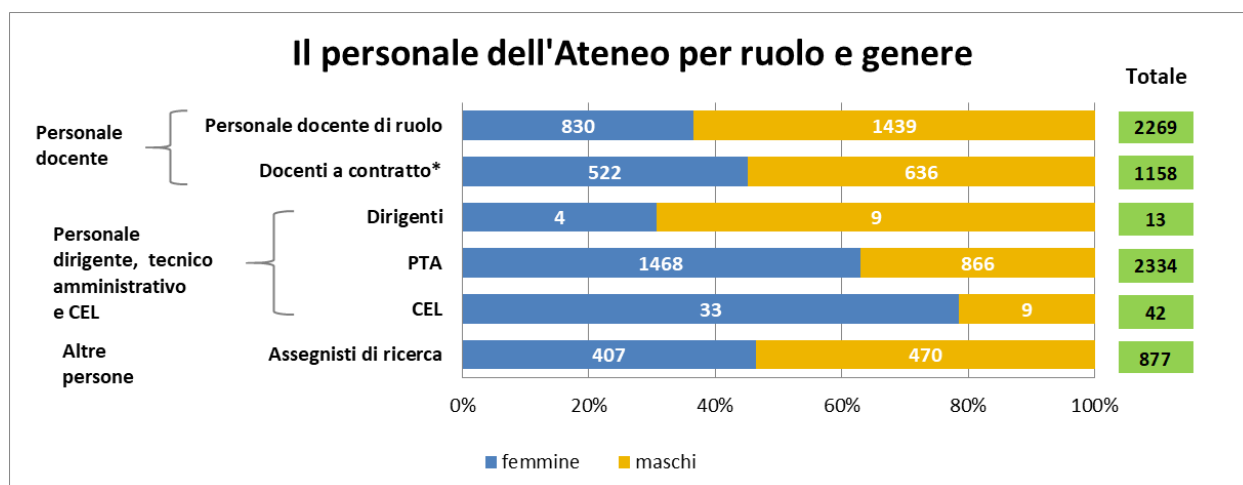
evidenziare gli ambiti principali di azione individuati per il futuro e che saranno l'occasione per ribadire il ruolo dell'Università nella creazione e nella diffusione dei saperi, in una visione unitaria della scienza e della cultura come strumento di crescita economica e sociale di una comunità:

- una nuova sede di ricerca e comunicazione scientifica, il Museo della Natura e dell'Uomo a Palazzo Cavalli che attraverso un patrimonio unico di collezioni naturalistiche (minerali, piante, animali e reperti etnografici), racconterà la storia della Terra con la competenza dei ricercatori dell'Università e la multimedialità di un museo moderno;
- la creazione di una nuova collana di studi storici sull'Università di Padova e di iniziative editoriali che comunicherà la storia e l'identità dell'Ateneo con volumi di alta divulgazione, informativi e attraenti per il pubblico ampio dei non-specialisti;
- l'insieme degli eventi pubblici e mediatici, costruiti con l'idea di Celebrare per essere Comunità.

2.2. L'Amministrazione: dati di sintesi

Di seguito si presentano alcuni dati contenenti informazioni di interesse per gli stakeholders, che aiutano a capire la complessità dell'Ateneo patavino.

Grafico 2.1 - Le persone dell'Ateneo con l'incidenza femminile



*Nota: per i docenti a contratto si inserisce il dato riferito all'intera annualità 2019. Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione – estrazione del 7/01/2020

La Tabella 2.1 propone una riclassificazione sintetica del conto economico a valori percentuali che illustra l'incidenza percentuale delle principali voci di proventi e ricavi del Budget economico 2020 e consente di evidenziare la gestione "caratteristica" (cosiddetta gestione operativa) dell'Ateneo. Il Grafico 2.2 - rappresenta la trasposizione grafica delle percentuali rilevate in Tabella 2.1.

anniversario dell'Università di Padova. Il marchio "800 anni" è stato registrato a livello comunitario ed è utilizzato in tutte le forme della comunicazione istituzionale

Tabella 2.1 – Il Budget economico dell'esercizio 2020

A)	PROVENTI OPERATIVI	2020	
I.	PROVENTI PROPRI	165.011.970,37	27,05%
II.	CONTRIBUTI	398.001.310,18	65,24%
III.	PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	0,00	0,00%
IV.	PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	19.510.651,30	3,20%
V.	ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	27.544.547,20	4,51%
VI.	VARIAZIONI RIMANENZE		0,00%
VII.	INCREMENTO IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI		0,00%
TOTALE PROVENTI OPERATIVI (A)		610.068.479,05	100,00%
B)	COSTI OPERATIVI		
VIII.	COSTI DEL PERSONALE	330.906.043,78	54,24%
IX.	COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	235.144.248,04	38,54%
X.	AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	35.746.307,00	5,86%
XI.	ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	4.000.000,00	0,66%
XII.	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	3.998.187,89	0,66%
TOTALE COSTI OPERATIVI (B)		609.794.786,71	99,96%
DIFFERENZA TRA COSTI E PROVENTI OPERATIVI (A-B)		273.692,35	0,04%
C)	PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	-	1.508.692,35
D)	RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	-	-
E)	PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	0,00	0,00%
F)	IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	240.000,00	0,04%
	UTILIZZO RISERVE DI PATRIMONIO NETTO DERIVANTI DALLA CoEP	1.475.000,00	
RISULTATO DI ESERCIZIO		0,00	0,00%

Fonte: Elaborazioni su dati dell'Ufficio Bilancio Unico - Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2020 e triennale 2020-2022

Grafico 2.2 - Composizione in percentuale di costi e ricavi per il Budget economico 2020

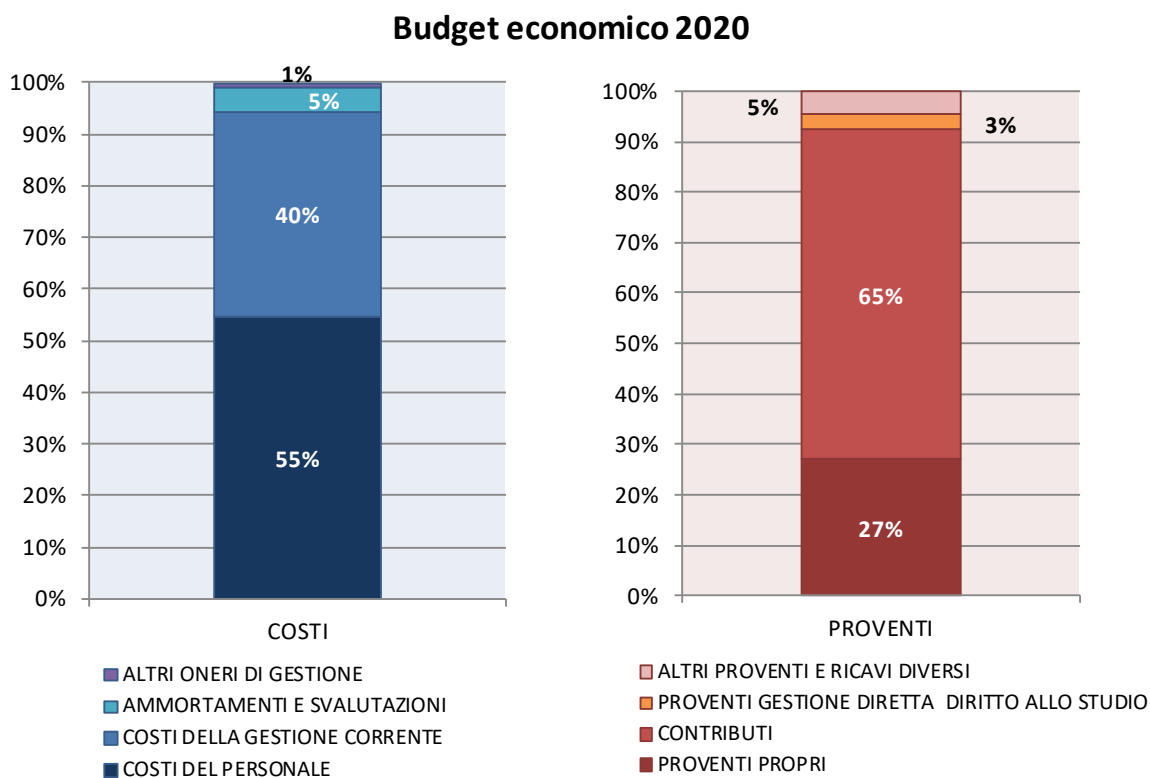
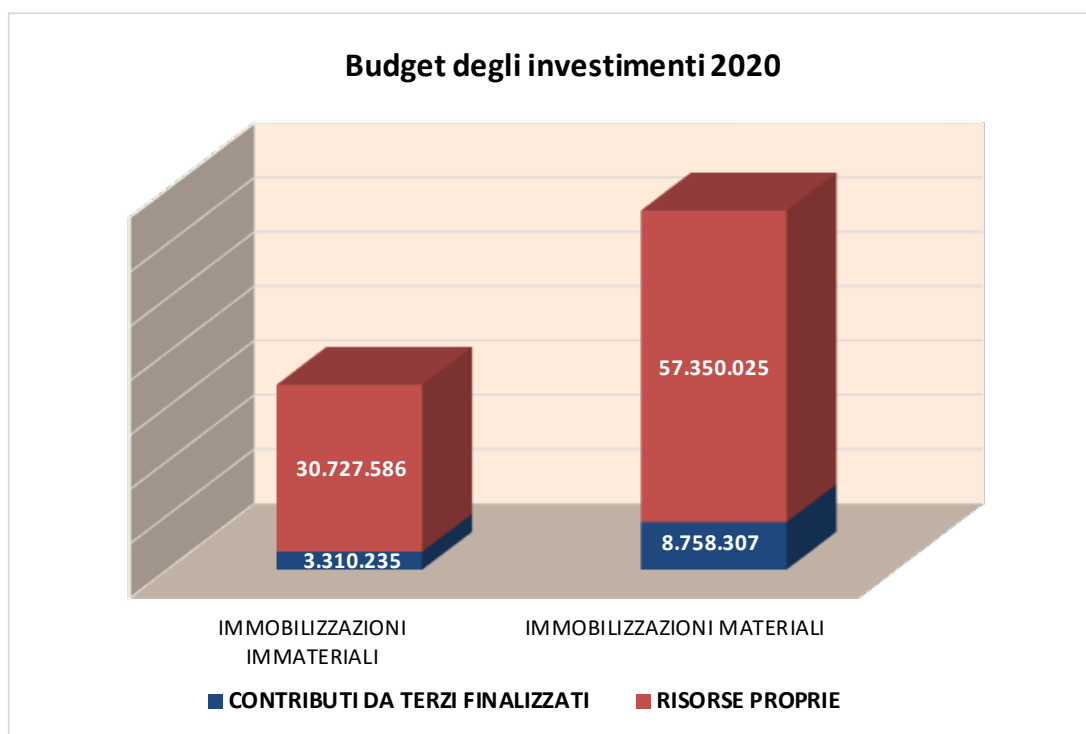


Grafico 2.3 - Prospetto impieghi / investimenti e relative fonti di finanziamento – Budget degli investimenti 2020



Fonte: per entrambi i grafici si tratta di elaborazioni su dati dell'Ufficio Bilancio Unico - Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2020 e triennale 2020-2022

L'Ateneo offre per l'anno accademico 2019/20 184 corsi di laurea di cui 25 in lingua inglese, mentre i corsi post-lauream superano i 200 (si veda *Tabella 2.2*).

Tabella 2.2 - Offerta formativa per l'anno accademico 2019/20

OFFERTA FORMATIVA A.A. 2019/20	Corsi di Laurea triennale		Corsi di Laurea specialistica/magistrale		Corsi di laurea a ciclo unico	
	n.	di cui in Inglese	n.	di cui in Inglese	n.	di cui in Inglese
Agraria e medicina veterinaria	10	1	9	3	1	-
Economia e scienze politiche	5	-	9	5	-	-
Giurisprudenza	1	-	-	-	2	-
Ingegneria	14	-	18	3	1	-
Medicina e chirurgia	19	-	7	2	8	1
Psicologia	5	1	9	1	-	-
Scienze	16	-	17	5	-	-
Scienze umane, sociali e del patrimonio culturale	12	-	20	3	1	-
TOTALE CORSI DI LAUREA	82	2	89	22	13	1
OFFERTA FORMATIVA A.A. 2019/20 – CORSI POST LAUREAM						N.
Master Universitari						69
Corsi di Dottorato di Ricerca						40
Corsi di Specializzazione						64
Corsi di Perfezionamento						26
Corsi per l'apprendimento permanente						12
Corsi di alta formazione						10
TOTALE CORSI POST LAUREAM						221

Fonte: Sito Web di Ateneo

Tabella 2.3 - Studenti iscritti all'a.a. 2018/19

CONSISTENZE STUDENTESCHE	a.a. 2018/19		
	n.	di cui femmine	% femmine
Iscritti ai Corsi di laurea triennale, specialistica/magistrale, a ciclo unico e vecchio ordinamento*	58.972	31.180	52,87%
Iscritti a corsi di Dottorato	1.320	611	46,29%
Iscritti a corsi di Perfezionamento	310	202	65,16%
Iscritti a Master di I livello	723	488	67,50%
Iscritti a Master di II livello	562	381	67,79%
Iscritti a corsi di Specializzazione	1841	997	54,16%
Laureati 2019 (anno solare 2019)	13.387	7.404	55,31%

Fonte: Ufficio Offerta Formativa e Assicurazione della Qualità (dati estratti al 24/01/2020 - sono da considerarsi provvisori i dati per gli iscritti ai corsi pre laurea)

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

- Amministrazione trasparente <http://www.unipd.it/trasparenza>
- Università in cifre <https://www.unipd.it/universita-cifre>

- Sistema Bibliotecario di Ateneo - http://bibliotecadigitale.cab.unipd.it/chi_siamo/monitoraggio-sba

In particolare per dettagli sull'esercizio finanziario 2020 i documenti relativi al Bilancio Unico di Ateneo di Previsione annuale autorizzatorio 2020 e triennale 2020-2022 sono disponibili al link: <https://www.unipd.it/trasparenza/bilancio-preventivo-consuntivo>.

2.3. Informazioni sull'organizzazione

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

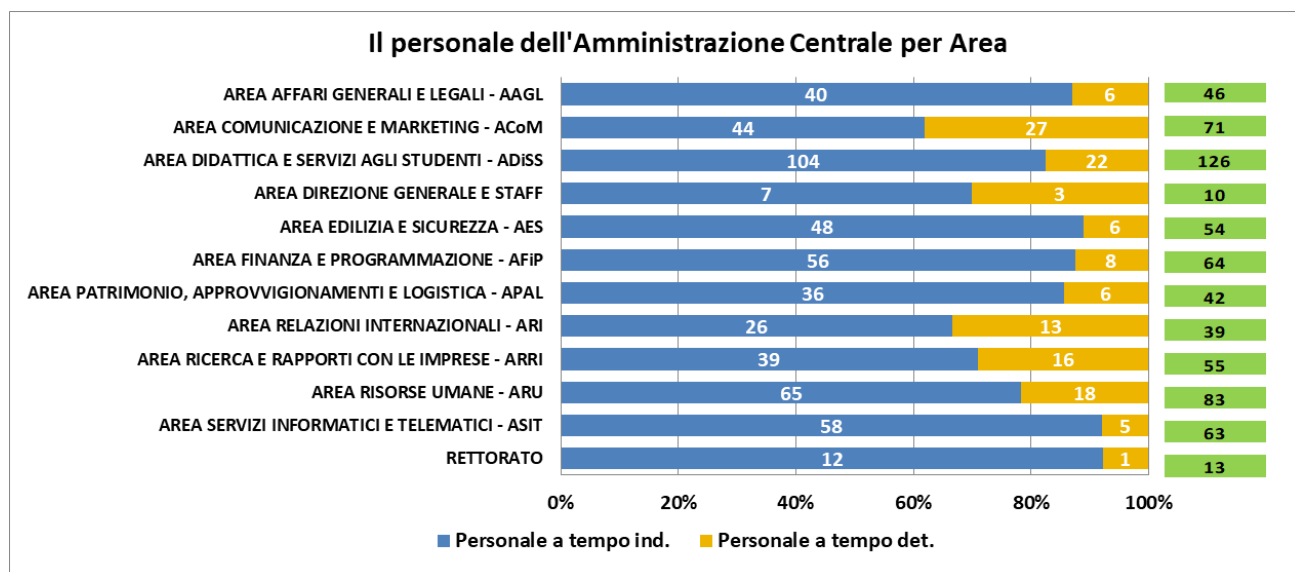
Si è concluso il percorso di rinnovamento dell'assetto organizzativo iniziato con l'approvazione da parte del CdA il 4 luglio 2017 della proposta di riorganizzazione complessiva presentata dal Direttore Generale. Il progetto di revisione organizzativa si è posto l'obiettivo di ridurre la frammentazione del processo decisionale e di razionalizzare le risorse disponibili. In particolare, nel 2018 si è concluso il processo di rinnovamento organizzativo per quanto riguarda l'Amministrazione Centrale e il Centro di Ateneo per le Biblioteche, e nel 2019 si è concluso il processo di riorganizzazione dei Dipartimenti con l'assegnazione degli incarichi dei Segretari di Dipartimento.

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

- Amministrazione Centrale
- 32 Dipartimenti
- 8 Scuole di Ateneo
- 14 Centri di Ateneo
- 26 Centri Interdipartimentali di Ricerca
- 3 Poli multifunzionali

Nel 2019 è stata istituita una nuova area (Area Relazioni Internazionali – ARI), per cui attualmente l'Amministrazione centrale è strutturata in 11 Aree, 39 Uffici di linea e 12 Settori in staff ai Dirigenti.

Grafico 2.4 - Il Personale dell'Amministrazione Centrale per Area



Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione – estrazione del 7/01/2020

Si riportano di seguito gli organigrammi dell'Ateneo e dell'Amministrazione Centrale al 1 Gennaio 2020.

Grafico 2.5 - Organigramma dell'Ateneo al 01/01/2020

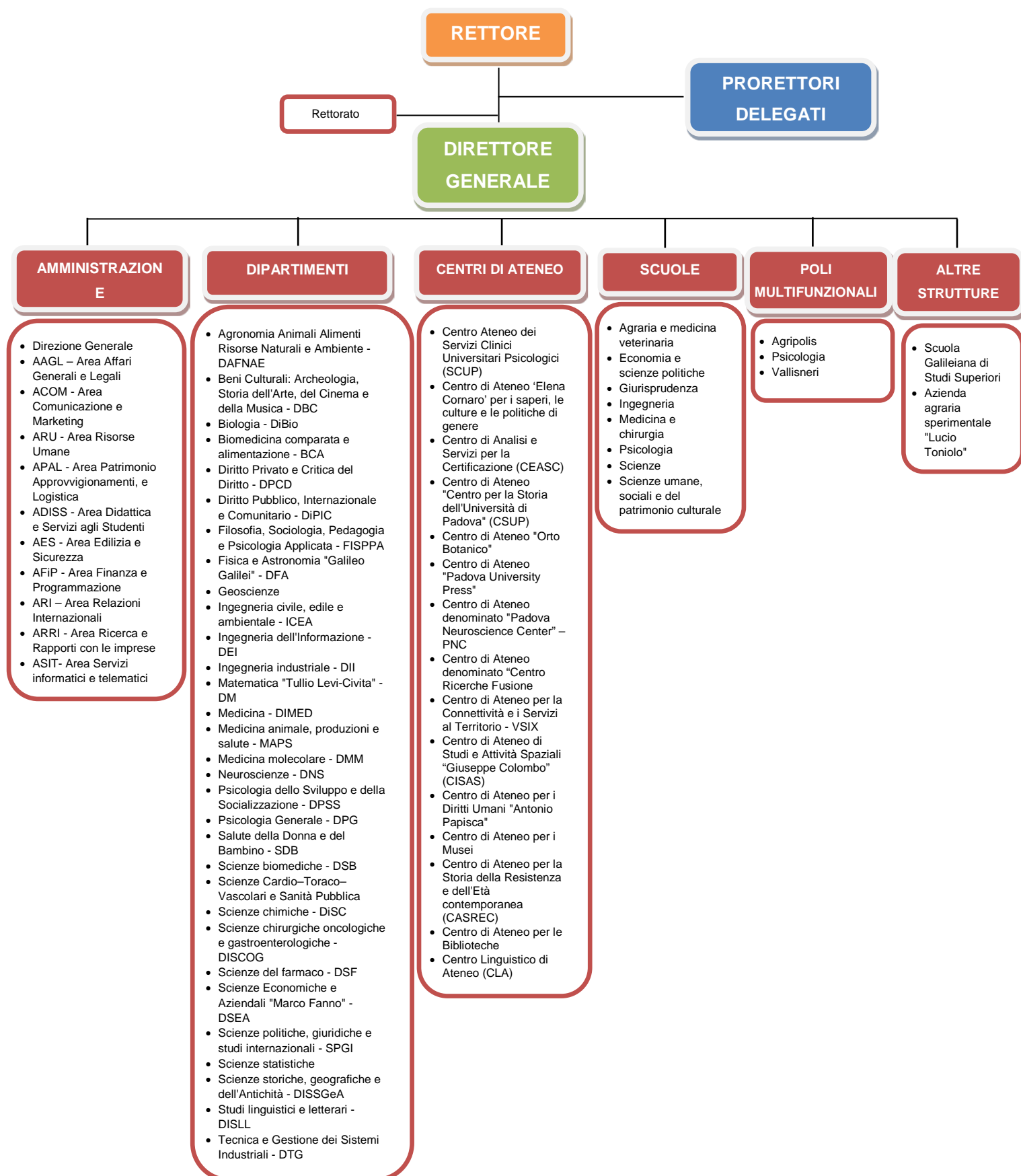
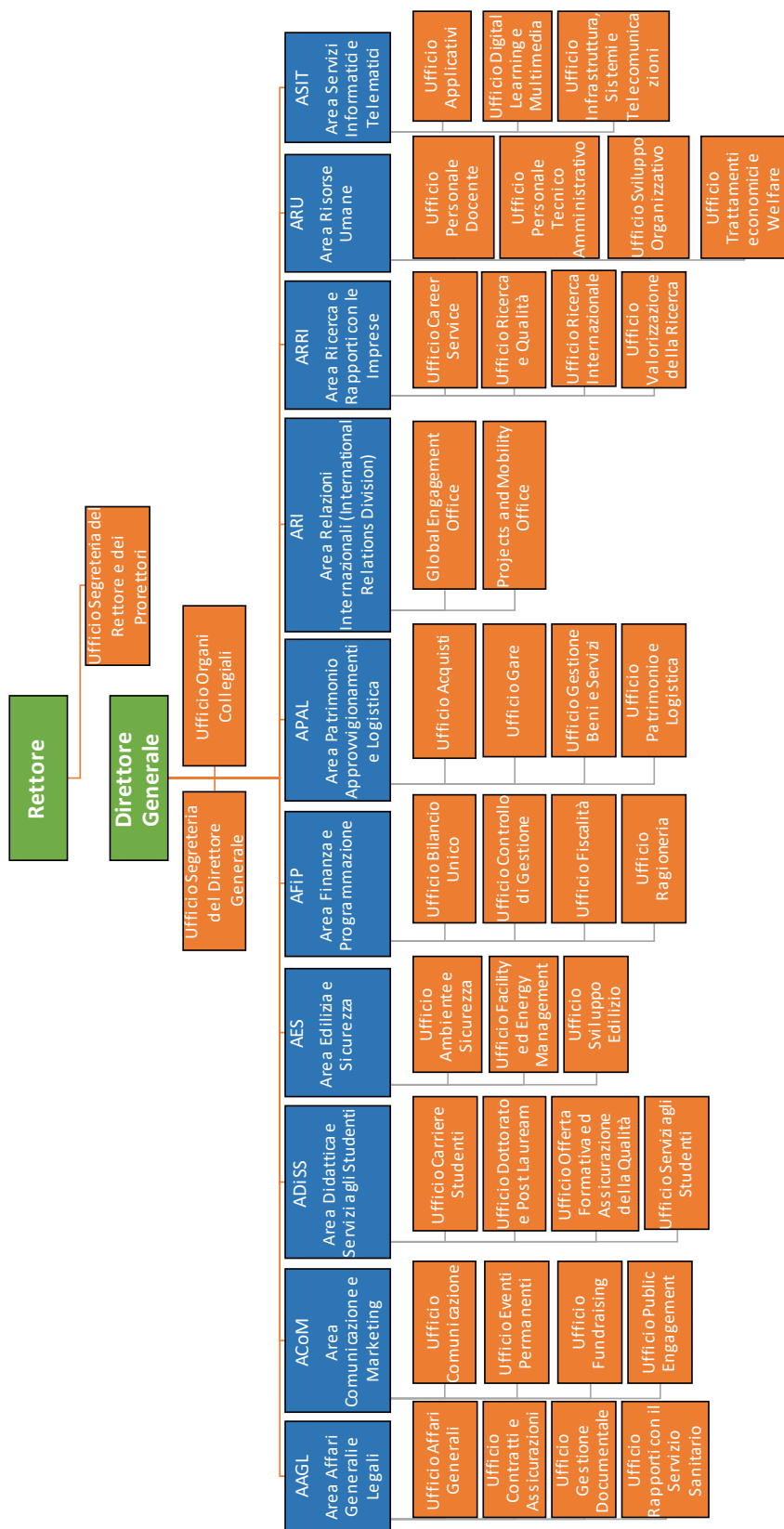


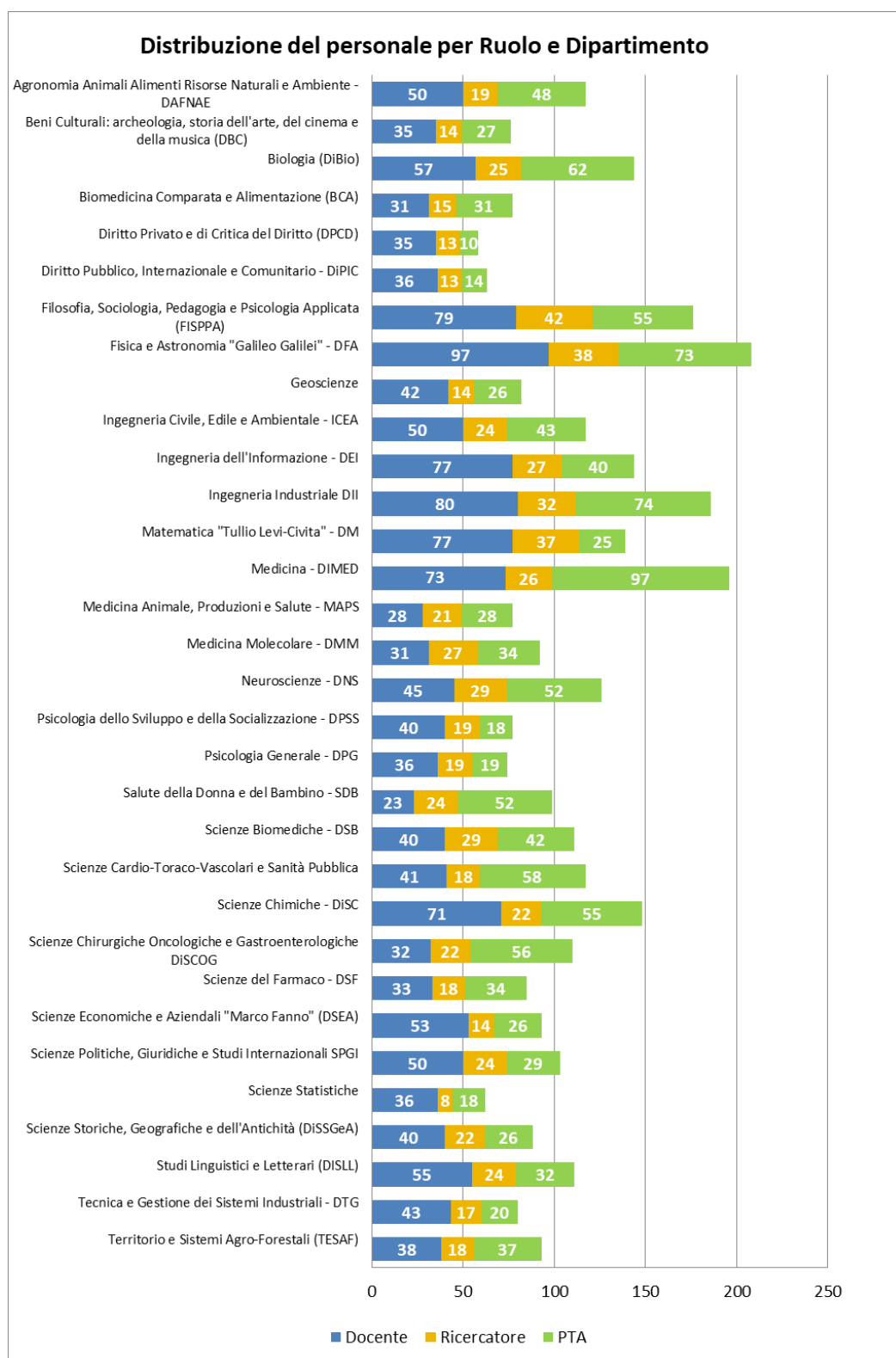
Figura 2.1 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale al 01/01/2020



Fonte: Area Risorse Umane

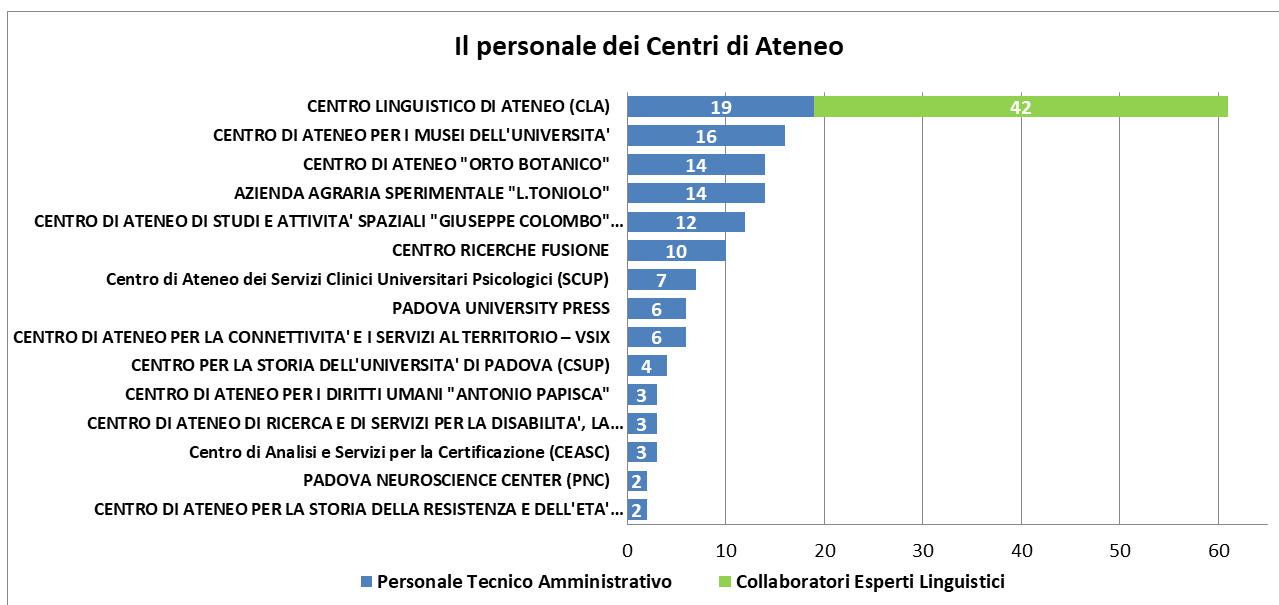
I grafici sottostanti presentano la distribuzione del personale strutturato nelle varie strutture di Ateneo.

Grafico 2.6 - Distribuzione del personale per Ruolo e Dipartimento



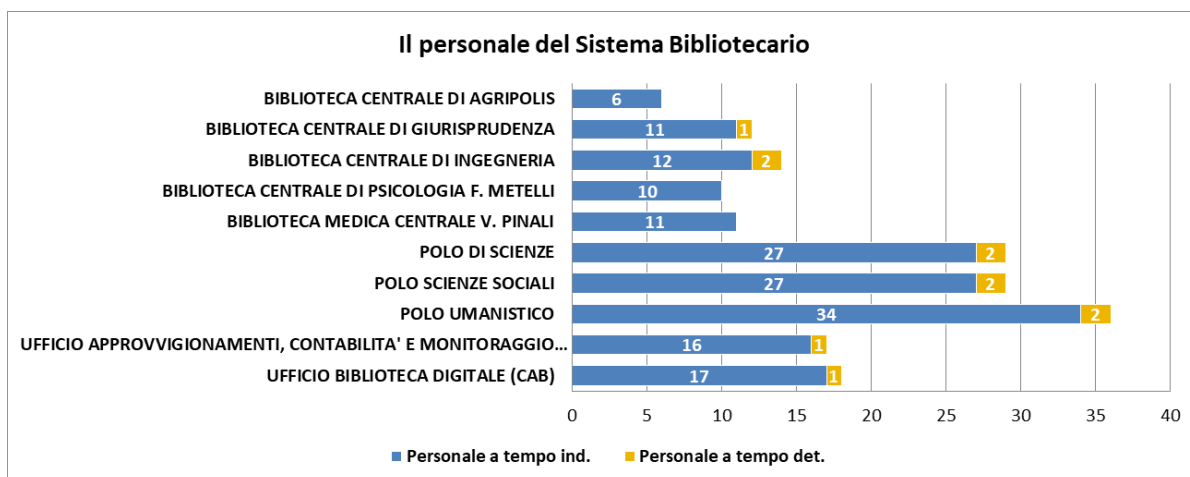
Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione – estrazione del 7/01/2020

Grafico 2.7 - Distribuzione del personale nei Centri di Ateneo



Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione – estrazione del 7/01/2020

Grafico 2.8 - Distribuzione del personale del Sistema Bibliotecario di Ateneo

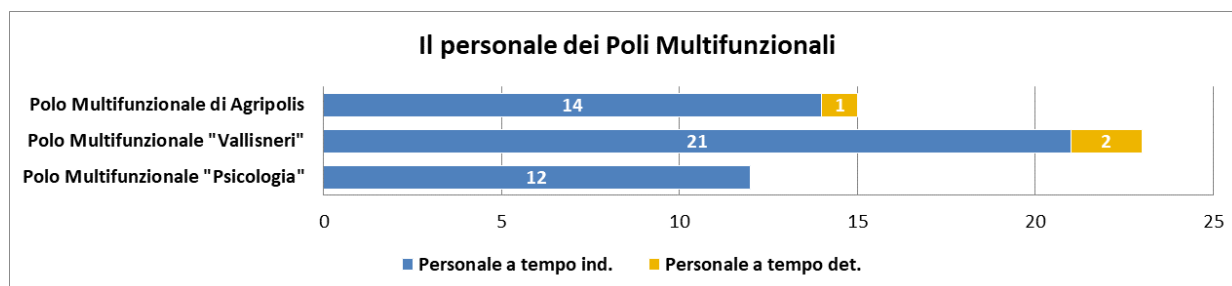


Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione – estrazione del 7/01/2020

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

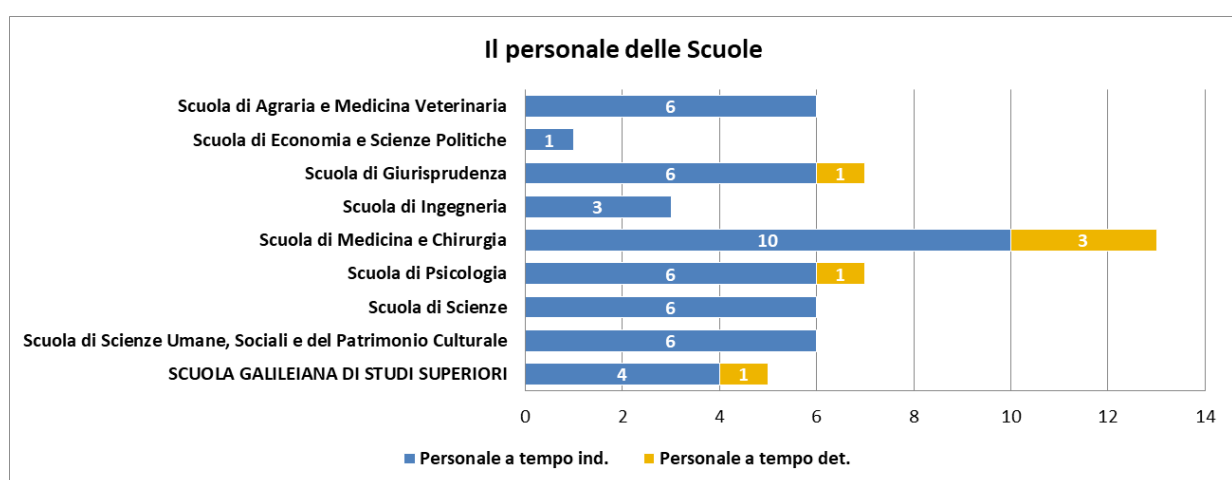
Di seguito si riportano le consistenze del personale tecnico amministrativo dei Poli Multifunzionali e delle Scuole.

Grafico 2.9 - Distribuzione del personale dei Poli Multifunzionali di Ateneo



Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione – estrazione del 7/01/2020

Grafico 2.10 - Distribuzione del personale delle Scuole di Ateneo



Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione – estrazione del 7/01/2020

2.4. La riorganizzazione dei Dipartimenti

A partire dal 2017, è iniziato un processo di analisi e revisione organizzativa che ha avuto come risultato la definizione della nuova organizzazione dell'Amministrazione Centrale, del Sistema Bibliotecario e l'avvio, nel 2018, del processo di analisi dell'organizzazione dei Dipartimenti volto all'elaborazione – condivisa con le strutture stesse – di un modello generale da declinare su ogni singolo Dipartimento sulla base delle rispettive specificità. Questo lavoro si è basato su alcune modifiche propedeutiche al Regolamento Generale di Ateneo, approvate dal Senato Accademico con parere favorevole del Consiglio di Amministrazione, riguardanti le funzioni attribuite al Direttore (Art. 117) e al Segretario di Dipartimento (Art. 112).

Lo studio della situazione "AS IS" ha evidenziato l'esistenza dei seguenti punti critici:

- ✓ coesistenza di strutture organizzative dipartimentali efficaci se considerate singolarmente, ma fra loro fortemente differenti che rendevano difficile il confronto diretto e l'individuazione di punti di riferimento organizzativo comuni;
- ✓ presenza di organigrammi in cui non sono evidenziate chiaramente le posizioni di coordinamento funzionale con l'Amministrazione Centrale;
- ✓ mappatura dei processi coordinati nei laboratori a volte incompleta;

- ✓ per i dipartimenti di area medico-clinica, inadeguata rappresentazione organizzativa delle funzioni del personale in convenzione con l'Azienda Ospedaliera;
- ✓ non coincidenza, in molti casi, tra gli incarichi di responsabilità assegnati al personale con la copertura di posizioni organizzative;
- ✓ mancata applicazione di strumenti per la pesatura e la valorizzazione delle posizioni organizzative;
- ✓ afferenza del personale tecnico-amministrativo spesso a più unità organizzative;
- ✓ schemi organizzativi non presenti o aderenti maggiormente alle mansioni assegnate alle persone piuttosto che ai processi.

In base a questa analisi, gli obiettivi che il processo di riorganizzazione delle strutture dipartimentali si è proposto di perseguire sono stati:

- valorizzare le specificità dipartimentali favorendo l'identificazione di modelli di riferimento a cui ricondurre le strutture organizzative dei Dipartimenti;
- rendere più chiari i punti di contatto funzionale con i servizi dell'Amministrazione Centrale (macro processi e settori);
- abbinare i processi alle unità organizzative;
- garantire una stessa sintassi e una stessa semantica delle posizioni organizzative, salvaguardando la flessibilità organizzativa dei Dipartimenti, in analogia a quanto fatto in Amministrazione Centrale;
- rendere più trasparente e chiara la struttura organizzativa, creando dei riferimenti comuni;
- chiarire la struttura organizzativa dei dipartimenti clinici, fornendo una rappresentazione organizzativa delle funzioni del personale in convenzione con l'Azienda Ospedaliera;
- affidare al Segretario un ruolo più manageriale e di gestione del personale tecnico amministrativo, conformemente alle previsioni delle modifiche apportate al Regolamento Generale di Ateneo;
- introdurre, ove richiesta, la figura del Responsabile della Gestione Tecnica, come previsto dal Regolamento Generale di Ateneo;
- ancorare l'attribuzione di indennità di responsabilità organizzativa alle unità organizzative, e non alle persone (introduzione dei settori);
- favorire un più efficace approccio alla disciplina delle mansioni, in quanto le funzioni e gli incarichi del PTA vengono attribuite all'interno di un modello organizzativo validato a livello di Ateneo.

Nella realizzazione del progetto sono stati assunti i medesimi criteri generali di progettazione espressi nell'organizzazione dell'Amministrazione Centrale:

- trasparenza: semplificazione e leggibilità dell'organizzazione da parte del cliente esterno e interno;
- responsabilità: attribuzione precisa delle responsabilità di presidio delle varie attività e omogeneizzazione del numero di persone coordinate dai vari responsabili (span of control);

- coordinamento: le attività sono aggregate in modo da massimizzare l'interdipendenza all'interno di ogni singola unità e di minimizzare quella tra unità differenti. Tale criterio riflette un principio di aumento della qualità del servizio e di minimizzazione dei costi di coordinamento;
- specializzazione: le attività sono fra loro aggregate in modo da minimizzare la differenziazione di specializzazione interna ad ogni unità e da massimizzare le differenziazioni tra unità. Tale criterio riflette un principio di riduzione dei costi dovuto alla realizzazione di economie di scala e di specializzazione;
- efficienza: attività con output producibili a minor costo congiuntamente piuttosto che separatamente sono candidate all'aggregazione. Tale criterio riflette un principio di riduzione dei costi grazie alle economie di esperienza e di volume;
- dimensione: la dimensione di qualunque unità non deve superare quel limite oltre il quale l'incremento dei costi di coordinamento superi la riduzione dei costi di produzione dei servizi;
- valutazione: non devono essere aggregate attività con interessi in conflitto o incompatibili (es. la rilevazione del livello di soddisfazione del servizio con l'erogazione del servizio). Ad ogni attività devono essere assegnabili uno o più indici di valutazione.

Il processo nel suo complesso si è svolto secondo lo schema mostrato in Figura 2.2 e la timetable di Figura 2.3:

Figura 2.2 - Il processo di riorganizzazione dei Dipartimenti

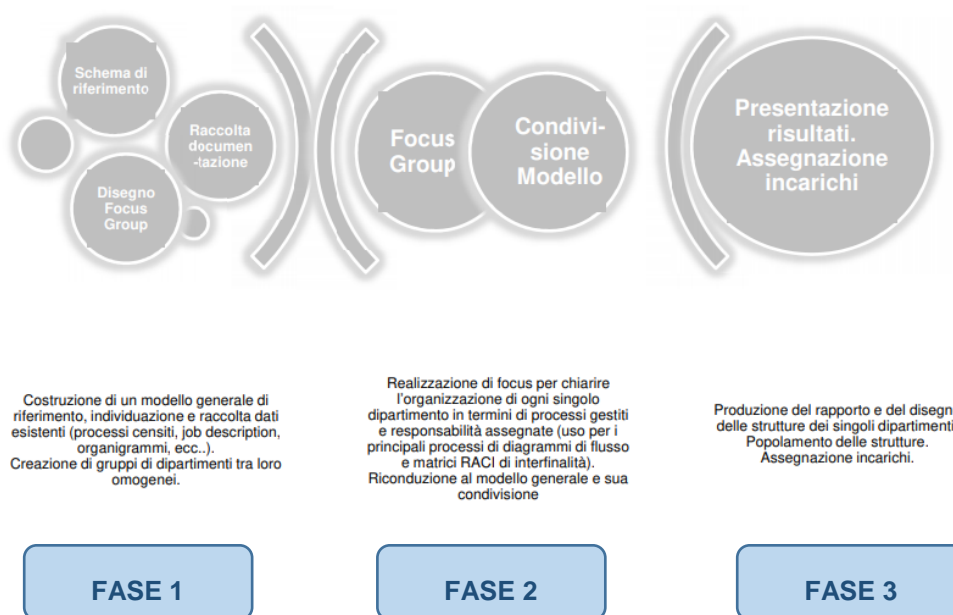
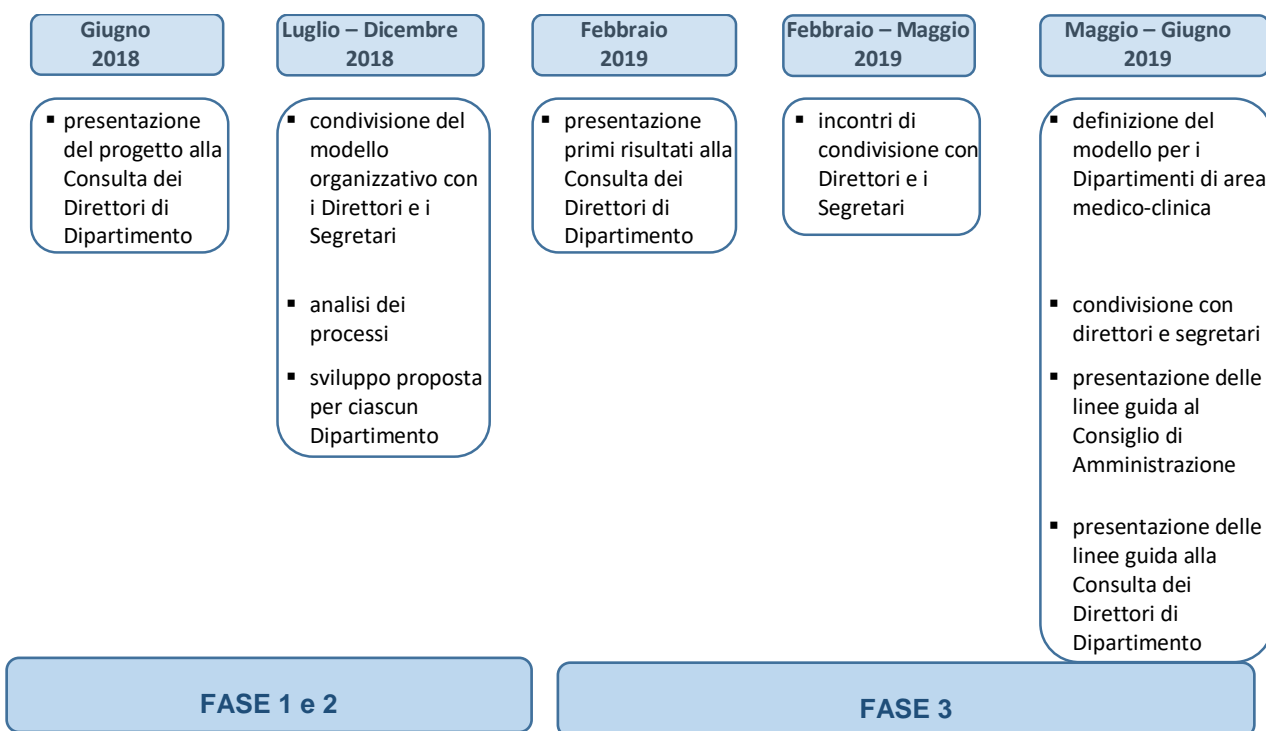


Figura 2.3 – La timetable di riorganizzazione dei Dipartimenti



Considerando che il sistema universitario è basato sui tre pilastri che ne definiscono la missione (Didattica, Ricerca, Terza missione), sono stati distinti i processi amministrativi e tecnici a loro supporto, i servizi di supporto amministrativo (segreteria, contabilità, acquisti, logistica) e i servizi di gestione risorse (personale, infrastrutture, manutenzioni). Quindi, dopo aver condiviso il modello generale con ciascuna struttura, sono stati individuati 8 macro processi, coerenti con quelli gestiti in Amministrazione Centrale, che caratterizzano l'organizzazione dei Dipartimenti:

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

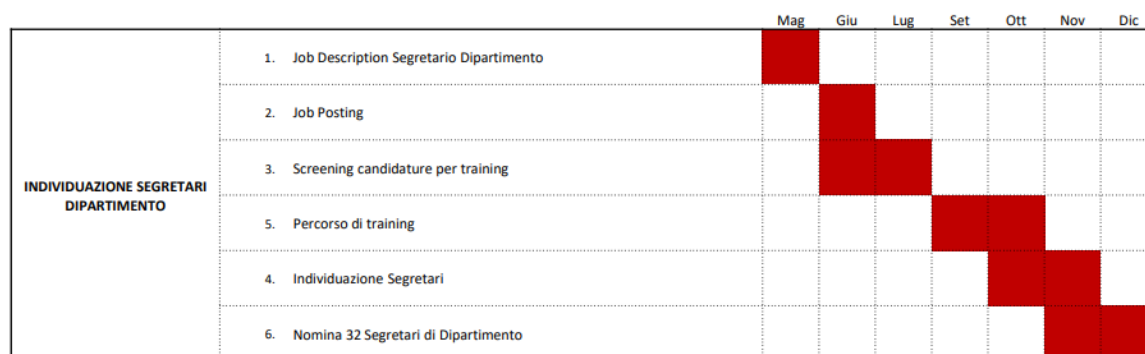
Da questi macro processi sono poi stati definiti i Settori, in funzione della realtà dimensionale di ciascuna struttura (condizione per l'attivazione dei settori è la presenza di almeno 5 unità di personale), ottenendo come risultato un modello generale di organigramma. Partendo da questo modello sono stati quindi declinati gli organigrammi per quei dipartimenti che si distinguono per la gestione di Laboratori che svolgono attività

tecnico-scientifiche o che appartengono all'area medico-clinica (per la quale è stato necessario elaborare un modello ad hoc).

Questa nuova organizzazione dei Dipartimenti prevede una posizione di responsabilità di primo livello per il Segretario di Dipartimento e, se richiesta, per il Responsabile della Gestione Tecnica (in alternativa il coordinamento del personale tecnico scientifico e sanitario è in capo al Direttore di Dipartimento ai sensi dell'art. 112 del Regolamento Generale di Ateneo). Le posizioni di responsabilità di secondo livello sono invece relative al coordinamento di uno o più macro processi (Settori). I Settori rappresentano raggruppamenti di attività omogenee per le quali è previsto un presidio di processo ma non la responsabilità di coordinamento e valutazione del personale che è attribuita al Segretario e/o al Direttore o Responsabile della Gestione Tecnica.

In parallelo alle attività di analisi dei processi e definizione dei modelli, nel corso del 2018, è stato avviato un percorso per la scelta dei Segretari di Dipartimento secondo il Gantt illustrato in Figura 2.4.

Figura 2.4: Gantt per l'individuazione dei Segretari di Dipartimento.



L'assegnazione dell'incarico di Segretario di Dipartimento prevedeva la preventiva partecipazione a un percorso di «training» che si è svolto nei mesi di settembre e ottobre 2018. A tale percorso sono stati ammessi 60 candidati scelti mediante una procedura di Job Posting, aperta nel mese di giugno e basata su uno schema di competenze attese richieste dal ruolo e sul livello minimo di conoscenza della lingua inglese.

Il percorso era articolato in 8 incontri ed è stato finalizzato all'approfondimento e sviluppo delle competenze trasversali oltre che all'approfondimento delle tematiche manageriali e di gestione del personale necessarie per la gestione innovativa di un dipartimento. Al termine del percorso di training è stata predisposta una scheda con il profilo delle competenze tecniche, organizzative e delle soft skills possedute e acquisite durante il percorso da ciascun candidato.

Il percorso si è concluso con l'individuazione di 40 profili potenzialmente idonei alla copertura del ruolo di Segretario di Dipartimento, suddivisi secondo una scala crescente di completezza rispetto alle competenze attese (6 consolidati, 21 completi, 13 in sviluppo), che sono stati assegnati a ciascun Dipartimento sulla base dei seguenti criteri:

- ✓ preferenze espresse dal candidato (disponibilità al cambiamento, area disciplinare dei Dipartimenti indicati, complessità dei Dipartimenti indicati, localizzazione geografica dei Dipartimenti indicati, altre preferenze);
- ✓ allineamento tra complessità del Dipartimento e profilo emerso nel training;
- ✓ valutazioni di carattere organizzativo;
- ✓ valutazioni espresse dai Direttori di Dipartimento.

Entro il 2019, con modalità condivise con i Direttori di Dipartimento, si è proceduto all'attribuzione degli incarichi sia ai Segretari di Dipartimento sia eventualmente ai Responsabili della Gestione Tecnica. Successivamente alla copertura delle posizioni di Segretario di Dipartimento e Responsabile della Gestione Tecnica saranno individuati i responsabili dei settori, con scouting interno al Dipartimento.

La nuova organizzazione dei Dipartimenti è entrata in vigore con delibera n. 207 del Consiglio di Amministrazione del 16/07/2019, che ha fissato le linee generali di organizzazione dei dipartimenti e ha approvato gli schemi organizzativi. Eventuali modifiche agli organigrammi possono essere proposte dai Dipartimenti al DG, che procederà alla verifica della congruità con le linee generali approvate dal CdA e all'approvazione.

3. Analisi del contesto

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

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

➤ **Fondo di Finanziamento Ordinario**

Con Decreto Ministeriale 738/2019 sono state definite le modalità di assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (di seguito FFO) agli atenei per l'anno 2019.

Il Fondo è costituito da:

- una quota base, che comprende a sua volta una quota calcolata su base storica e una quota – il cui peso è in progressivo aumento, attestandosi quest'anno a circa il 24% del FFO complessivo (il 34,9% della quota base, in aumento rispetto al 31,9% del 2018) – che adotta come metodo di calcolo il costo standard di formazione dello studente in corso;
- una quota premiale, a sua volta distribuita per il 60% in base ai risultati conseguiti nella VQR 2011-2014, per il 20% in base alla valutazione delle politiche di reclutamento relative al triennio 2016-2018, per il 20% in base alla valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei;
- una quota perequativa che si basa su parametri ISTAT relativi alla situazione reddituale del territorio e alla qualità e diffusione dei mezzi di trasporto nella sede universitaria.

Le assegnazioni sono state quindi assoggettate ad un limitatore massimo di variazione rispetto all'anno precedente (in un range compreso fra il -2% e il +3%).

Al netto dei trasferimenti effettuati in forza di provvedimenti già assunti dal MIUR, quali ad esempio la prima tranche sui progetti di eccellenza e le assegnazioni relative ai piani straordinari di assunzione di docenti e ricercatori, l'Ateneo patavino ha ottenuto un'assegnazione complessiva di euro 265.301.658 euro, in lieve diminuzione rispetto ai 265.561.930 euro attribuiti nel 2018.

Nella

Tabella 3.1 è riportato l'andamento nell'ultimo triennio delle assegnazioni per l'Ateneo di Padova.

Tabella 3.1 – Andamento FFO nel triennio 2017-19

PADOVA	2017		2018		2019	
Interventi	Assegnazione	incidenza % su ateneo	Assegnazione	incidenza % su ateneo	Assegnazione	incidenza % su ateneo
Quota base	184.116.490	63,89%	179.230.333	56,97%	175.130.333	55,07%
Quota premiale FFO (ex L. 1/2009)	74.508.357	25,85%	83.765.803	26,63%	87.526.167	27,52%
Interventi perequativi - finalità di cui all'art. 11, comma 1, L. 240/2010	3.691.008	1,28%	2.565.794	0,82%	2.596.187	0,82%
Fondo giovani e borse post lauream	9.323.519	3,24%	10.365.577	3,30%	11.155.348	3,51%
Piani straordinari	10.937.459	3,80%	11.417.022	3,63%	15.781.221	4,96%
Ulteriori interventi	5.609.010	1,95%	27.234.175	8,66%	25.836.599	8,12%
Totale	288.185.843	100%	314.578.704	100%	318.025.855	100%

Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di Gestione

Nella Tabella 3.2 è riportato il confronto per il triennio 2017-2019 degli studenti considerati per il calcolo, del valore del costo standard e della parte di quota base assegnata tramite il costo standard, con relativa incidenza percentuale.

Tabella 3.2 – Quota costo standard anni 2017-2019

	Definizione studenti utilizzata	N.	Valore costo standard	Quota FFO attribuita sulla base del costo standard	Incidenza % su stanz. Naz.
FFO 2019	Studenti entro 1 anno fuori corso 2017/2018	49.712	7.015,00	65.080.293	4,34
FFO 2018	Studenti entro 1 anno fuori corso 2016/2017	48.701	7.091,00	59.765.340	4,33
FFO 2017	Studenti in corso a.a. 2014/2015	41.333	6.680,00	54.204.383	4,22

Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di Gestione

L'Università di Padova migliora leggermente la propria posizione rispetto al 2018 anche nella quota legata al costo standard, che cresce dal 4,33% al 4,34%, posizionandosi leggermente sopra la media a livello nazionale in termini di rapporto fra costo standard e quota storica, che può essere considerato indice di efficienza nell'impiego ottimale dei fondi ministeriali, con particolare riferimento al costo della docenza.

➤ **Facoltà assunzionali**

Con il Decreto Ministeriale n. 740 dell'8 agosto 2019 sono stati stabiliti i criteri per la ripartizione del contingente assunzionale degli Atenei statali per l'anno 2019. Il totale dei punti organico che è stato distribuito tra gli atenei per il 2019 ammonta a 2.223,03 punti (2.038,54 nel 2018). Il totale dei punti organico assegnati all'Ateneo di Padova nel 2019 è 88,37 (78,69 nel 2018). La percentuale di turnover per l'Ateneo di Padova, per il 2019,

rispetto alle cessazioni dell'anno precedente e in seguito all'applicazione dei criteri per la valutazione dei bilanci degli atenei è pari al 105%.

Tabella 3.3 - Punti organico: confronto dell'attribuzione 2017-2019 per Padova e a livello nazionale

Punti organico	2019			2018			2017		
	PD	Italia	PD/ Italia %	PD	Italia	PD/ Italia %	PD	Italia	PD/ Italia %
Cessazioni	84,35	2.223,03	3,8	74,5	2.038,5	3,7	78,2	1.907,7	4,1
PO basati sulle cessazioni	42,18	1.111,52	3,8	37,25	1.013,9	3,7	39,1	953,9	4,1
PO basati sul margine	46,20	1.111,52	4,1	41,44	1.024,6	4,0	28,9	572,3	5,1
Totale	88,37	2.223,03	4,0	78,69	2.038,5	3,9	68,0	1.526,2	4,5

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Ufficio controllo di gestione

Il MIUR, in base alla valutazione dell'indicatore di spesa per il personale e dell'indicatore di sostenibilità economico finanziaria, con il Decreto Ministeriale n. 742 dell'8 agosto 2019, ha inoltre definito i criteri per maggiori facoltà assunzionali mettendo a disposizione ulteriori 221,22 punti organico complessivi.

Viene inoltre chiarito come tali punti organico siano resi disponibili previa specifica richiesta dell'Ateneo accompagnata dal parere del collegio dei revisori dei conti dal quale risulti la sostenibilità economico-finanziaria dei conseguenti maggiori oneri a carico del bilancio.

All'Università di Padova sono stati resi disponibili ulteriori 10,57 punti organico (pari al 4,78% dei punti organico aggiuntivi ex Art. 1, c. 978, legge 30 dicembre 2018 n.145).

4. Inquadramento strategico

4.1. Obiettivi strategici dell'Università di Padova

Le linee Strategiche dell'Università di Padova sono articolate in otto ambiti strategici:

1. Didattica
2. Ricerca
3. Internazionalizzazione
4. Trasferimento Tecnologico, Lavoro
5. Impegno Pubblico e Valorizzazione del Patrimonio Culturale dell'Ateneo
6. Salute e Benessere
7. Valorizzazione del Personale e Semplificazione
8. Sostenibilità ed Edilizia

All'interno di ciascun ambito strategico sono stati individuati gli obiettivi, frutto di un ampio processo di confronto che ha coinvolto tutte le componenti della comunità accademica. La costruzione partecipata degli obiettivi costituisce un meccanismo operativo volto a incentivare la partecipazione e la diffusione degli sforzi e dell'impegno in un contesto caratterizzato da elevata complessità strategica determinata da una governance multicentrica e dal polimorfismo delle strutture operative (Dipartimenti e Centri di Ateneo).

L'Ateneo ha approvato, a dicembre 2016 gli obiettivi strategici secondo una prospettiva di coerente integrazione, anche temporale, con tutti gli atti programmatici riportati: fra tutti, il Bilancio Unico di Previsione triennale, il Piano Integrato della Performance, il Piano triennale del fabbisogno di personale, il Programma triennale dei lavori pubblici, il Programma biennale degli acquisti di forniture e servizi e il Piano triennale di prevenzione della corruzione.

Nella seconda metà del 2017 sono stati ridefiniti gli obiettivi strategici per consentire l'effettiva misurabilità degli indicatori, per adattarsi al processo di riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale e soprattutto per recepire quanto specificato dal D.lgs 25 maggio 2017 n. 74 "Valutazione della performance dei dipendenti pubblici" in merito alla Riforma del sistema di misurazione della performance.

L'assestamento degli obiettivi strategici per l'anno 2018 non ha inficiato la pianificazione iniziale che è stata semplicemente aggiornata alla luce delle novità di contesto interno (riorganizzazione) ed esterno (cambiamento del quadro normativo), portando ad una rivisitazione parziale degli ambiti strategici e degli obiettivi afferenti a ciascun ambito e a una diversa configurazione degli indicatori che, in alcuni casi, sono stati ridefiniti per consentire una più efficace misurazione dell'obiettivo e la possibilità di reperimento dei dati.

Per arrivare all'approccio integrato suggerito da ANVUR nelle "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane" a novembre 2018, l'Ateneo di Padova ha investito molto negli ultimi anni cercando di portare a sistema una serie di documenti di programmazione tra loro coerenti che integrano strategia, performance e bilancio.

In considerazione del processo di elaborazione di un aggiornamento del Piano strategico, attualmente in corso, le Linee strategiche devono essere considerate con un orizzonte temporale più ampio.

Di seguito viene data una rappresentazione schematica della interconnessione tra i principali documenti di programmazione dall’Ateneo e i relativi sistemi di reporting, feedback e feedforward.

Figura 4.1 - Il sistema di Pianificazione di Ateneo



Gli stessi documenti sono interconnessi tra loro in modo da mettere in luce chiaramente quelle che sono le priorità definite dalla Governance e questo permette di evidenziare una visione strategica complessiva in continuità con la Pianificazione Strategica 2016-2018.

La sostenibilità finanziaria degli obiettivi strategici (e implicitamente anche di quelli operativi) è illustrata nel Raccordo tra obiettivi strategici ed equilibri di bilancio, che deriva dal documento formale di approvazione del budget “Bilancio unico d’ateneo di previsione annuale e triennale” approvato nel CdA del 17 dicembre 2019.

La declinazione operativa degli obiettivi strategici è invece delineata nei capitoli che illustrano gli obiettivi del Direttore generale e dei dirigenti. Si riportano di seguito gli obiettivi strategici individuati per ciascuno degli ambiti³:

³ Per tutte le tabelle le fonti sono l’allegato 2/1-10 alla delibera 544 del CdA del 20/12/2016 e gli allegati 3 e 4 della delibera 12 del CdA del 30/01/2018. Gli otto ambiti contenuti nelle Linee strategiche sono stati, nel presente documento, ricondotti a 5, comprendendo all’interno della terza missione i tre ambiti relativi a: “Trasferimento tecnologico, lavoro”; “Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell’Ateneo” e “Salute e benessere” e all’interno di Risorse e Sostenibilità gli ambiti relativi a “Valorizzazione del personale e semplificazione” e “Sostenibilità ed edilizia”. Tale semplificazione si è resa necessaria per meglio collegare gli obiettivi operativi delle singole Strutture alla Pianificazione strategica di Ateneo.

Tabella 4.1 - Obiettivi strategici per ambito

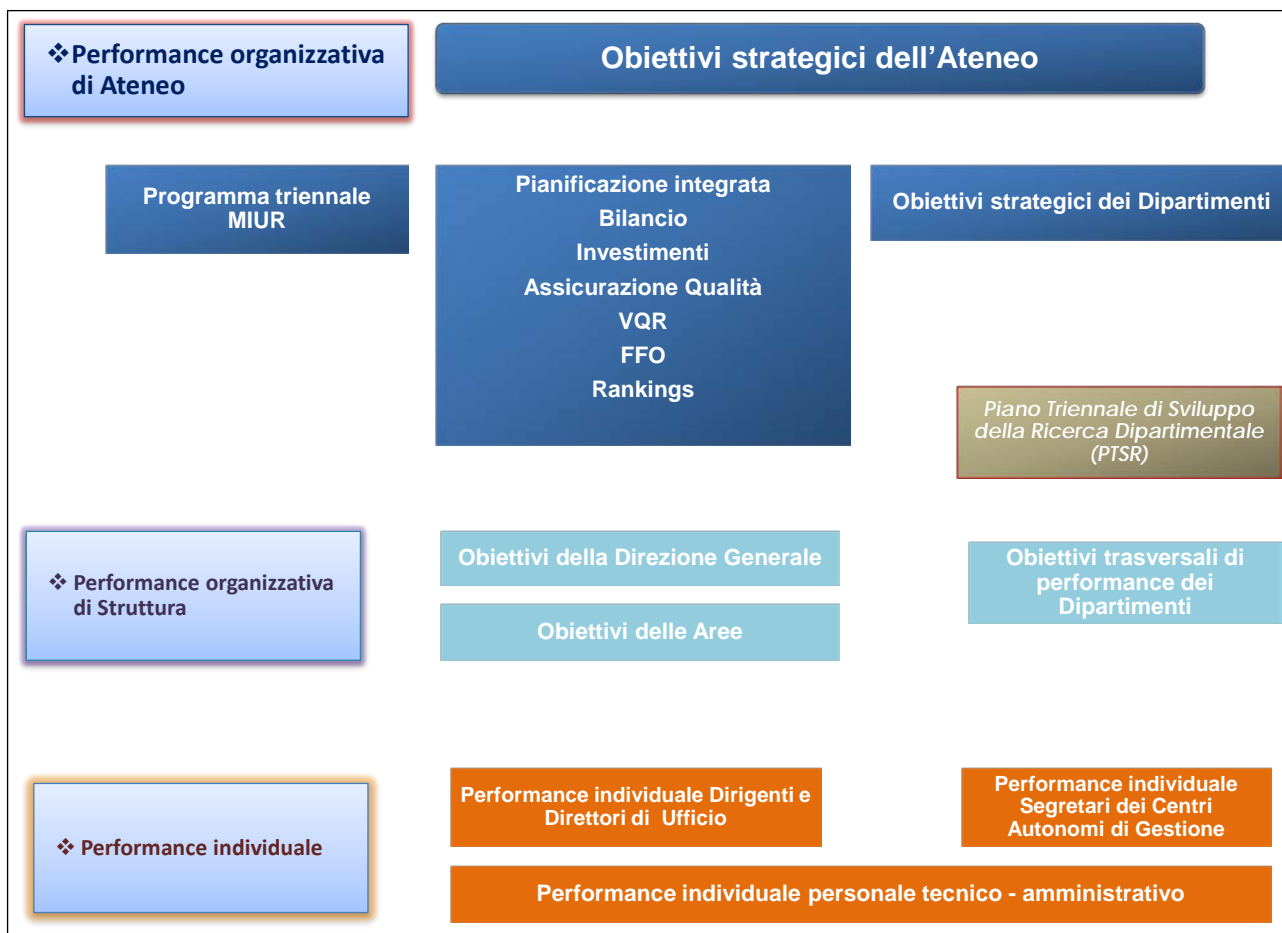
Didattica
Miglioramento della qualità della didattica
Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca
Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita
Modernizzazione e innovazione nell'attività didattica
Esito lavorativo laureati dell'Università
Ricerca
Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca
Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca
Incremento nella capacità di attrazione di ricercatori eccellenti
Internazionalizzazione
Rendere i corsi di studio e di dottorato "ambientati" aperti e internazionali di apprendimento
Incrementare la reputazione dell'Ateneo come centro di ricerca di eccellenza a livello internazionale
TERZA MISSIONE
Trasferimento tecnologico, lavoro
Diffondere la cultura del trasferimento tecnologico
Ampliare le iniziative e i rapporti con il mondo del lavoro
Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo
Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio
Rendere i musei luoghi condivisi del sapere
Catalogazione del patrimonio culturale
Salute e benessere
Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti
Promuovere una cultura inclusiva
Valorizzazione della medicina universitaria e dell'assistenza veterinaria per il benessere del territorio
RISORSE E SOSTENIBILITA'
Valorizzazione del personale e semplificazione
Reclutamento e progressione di carriera secondo il merito
Promozione della parità di genere
Miglioramento del benessere organizzativo
Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni
Sostenibilità ed Edilizia
Equilibrio Economico e finanziario
Edilizia sostenibile e sicura
Gestione del patrimonio edile

4.1.1. L'azione strategica integrata

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

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

Figura 4.2 - Livello di valutazione della Performance



Fonte: Elaborazione Ufficio Controllo di Gestione

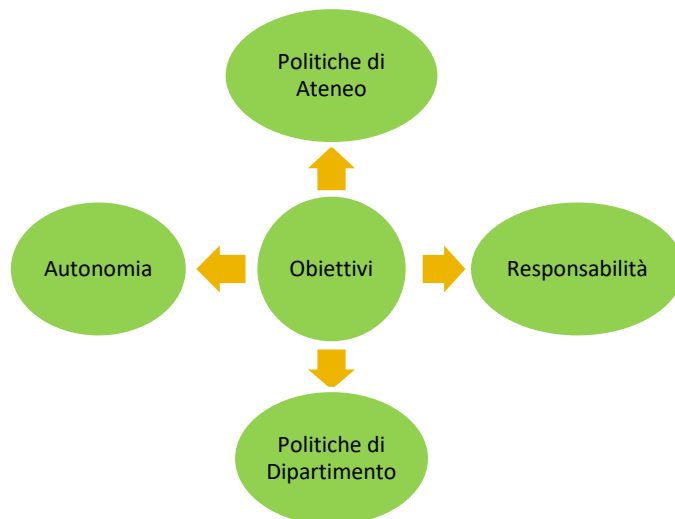
4.1.2. Obiettivi strategici per le strutture

La multicentricità e il polimorfismo dell'Ateneo di Padova richiedono, per il raggiungimento degli obiettivi, uno sforzo partecipato e coordinato tra i vari attori con responsabilità e funzioni interconnesse ma distinte in quanto derivanti da politiche specifiche in considerazione del contesto di ricerca e didattica in cui sono assunte.

Una rispettosa attenzione alle diversità delle discipline, alla tradizione di autonomia delle "scuole" e al ruolo dei Dipartimenti e Centri è, infatti, condizione essenziale per una valorizzazione piena delle risorse e delle capacità di ciascuna struttura.

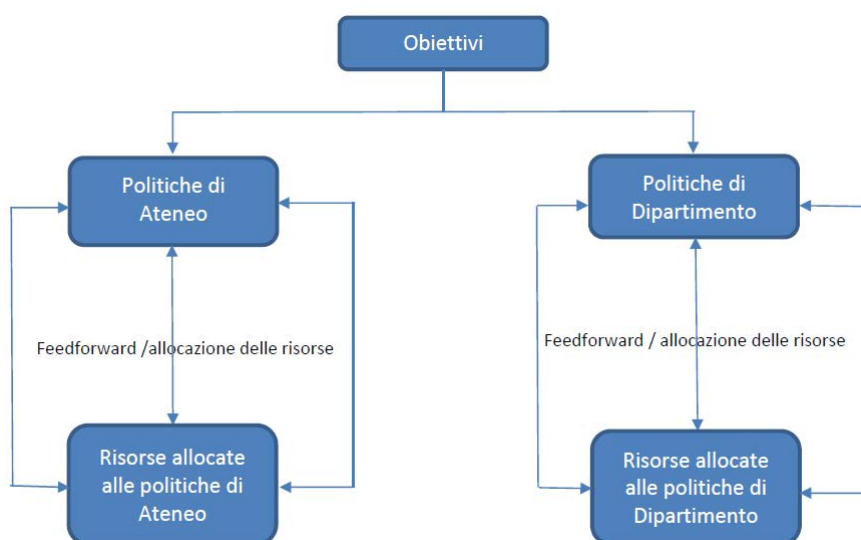
La gestione strategica è quindi fondata sul bilanciamento incrociato tra “autonomia e responsabilità” e “politiche di Ateneo e di Dipartimento”.

Figura 4.3 - Bilanciamento incrociato tra “autonomia e responsabilità” e “politiche di Ateneo e di Dipartimento”



I meccanismi di feedback fanno perno sulle politiche di qualità, mentre i meccanismi di feedforward sulle regole di assegnazione delle risorse. In tale ambito, le risorse assegnate per le politiche di dipartimento e per la gestione ordinaria mutano in relazione ai risultati conseguiti nei vari ambiti, mentre le politiche di Ateneo utilizzano risorse dedicate e sono orientate ad iniziative trasversali di rilievo generale che non possono essere autonomamente implementate da singole strutture.

Figura 4.4 - Quadro sinottico Obiettivi/Politiche/Risorse



Per il triennio 2019-2021, le strutture dipartimentali dell’Ateneo, coerentemente con gli indirizzi strategici adottati dall’Ateneo, sono state chiamate all’avvio del secondo ciclo di pianificazione della ricerca, tramite la redazione del Piano triennale di sviluppo della ricerca (PTSR) che, preparato in contemporanea con il Piano

Triennale di Sviluppo della Terza Missione (PTSTM), costituisce un esercizio integrato di pianificazione triennale che si ripeterà ogni tre anni.

Il PTSR si apre con la descrizione degli ambiti di ricerca del dipartimento e si articola su tre dimensioni: la produzione scientifica, l'internazionalizzazione e le attività di Fund raising. Per ciascuna dimensione il documento contiene la SWOT analysis, che analizza lo stato attuale della ricerca del dipartimento e il piano vero e proprio, consistente in un insieme di obiettivi, azioni e indicatori collegati tra loro.

I PTSR sono stati valutati ex-ante dalla Commissione per il Presidio della Qualità della Ricerca (CPQR) e le strutture dovranno attuare le attività pianificate nel triennio e monitorarne ogni anno l'andamento mediante un documento di rendicontazione (SCRI-RD), che a conclusione del triennio 2019-2021 sarà il resoconto finale dell'attuazione del PTSR. Nel 2022 la valutazione ex-post dei PTSR verrà effettuata dalla CPQR sulla base delle SCRI-RD. La CPQR valuterà, per ogni dipartimento, lo scostamento dei risultati raggiunti nel triennio rispetto agli obiettivi prefissati, sulla base degli indicatori scelti dalle strutture stesse.

Come ricordato, oltre al PTSR, ciascuna struttura dell'Ateneo coinvolta nelle attività trasversali di Terza Missione, dovrà redigere il PTSTM per il triennio 2019-2021, con l'obiettivo di rendere esplicito l'impegno, misurabili i risultati, rendicontabile l'impatto sociale.

Secondo l'ANVUR, la Terza Missione degli atenei si articola in 8 ambiti: Gestione della proprietà industriale, Imprese spin-off, Attività conto terzi, Strutture di intermediazione, Gestione del patrimonio e delle attività culturali, Attività per la salute pubblica, Formazione continua, apprendimento permanente e didattica aperta, Public Engagement. Ciascuna struttura redigerà il PTSTM negli ambiti di attività di maggior rilievo strategico e nei quali possiede competenze rilevanti, dichiarando in quali degli 8 ambiti della Terza Missione intende operare (per caratteristiche o per scelta) e in quali non intende operare (per scelta o per non pertinenza), fornendo le motivazioni delle scelte. Per ogni ambito le strutture dovranno indicare la situazione iniziale, la descrizione degli obiettivi specifici di ambito, gli indicatori quantitativi per verificare il raggiungimento degli obiettivi e le azioni previste per raggiungerli.

La scadenza per la presentazione del PTSTM è stata fissata per il giorno 20 gennaio 2020.

5. Piani e Programmi

5.1. Le Politiche della Qualità

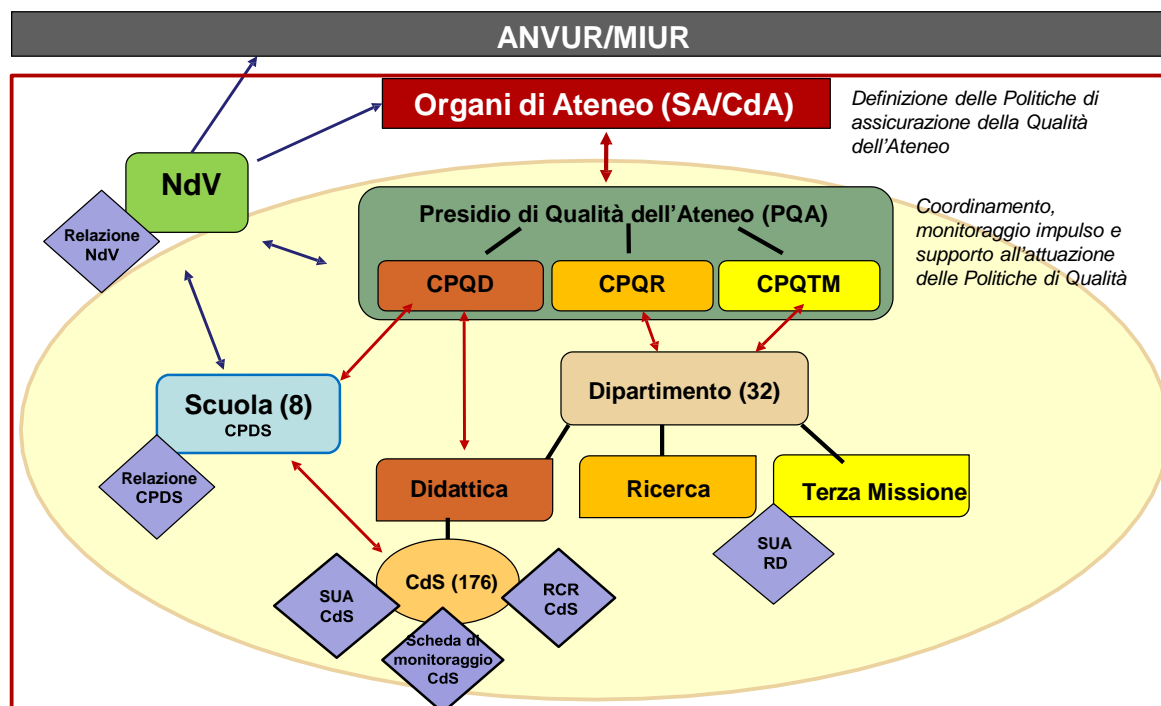
L'Università di Padova persegue l'obiettivo del miglioramento continuo della qualità in tutti gli ambiti di attività. La politica per la qualità definisce i principi generali per migliorare la qualità e l'efficacia dei servizi offerti agli studenti e alla comunità accademica, senza dimenticare che anche i cittadini e le imprese del territorio sono interessati a questo processo attraverso la diffusione della conoscenza.

Un sistema di assicurazione della qualità efficace richiede la partecipazione attiva di tutti: gli organi di governo dell'Ateneo, i docenti, gli studenti, il personale tecnico amministrativo ed anche gli stakeholder esterni. Ogni soggetto coinvolto deve avere ben chiaro il proprio ruolo e le proprie responsabilità in un'ottica di condivisione dei meccanismi e delle procedure. Il presidio della qualità di Ateneo (PQA) è la "struttura che sovrintende allo svolgimento delle procedure di AQ a livello di Ateneo, nei CdS e nei Dipartimenti, in base agli indirizzi formulati dagli Organi di Governo, assicurando la gestione dei flussi informativi interni ed esterni e sostenendo l'azione delle strutture". Il PQA dell'Università di Padova si avvale di tre Commissioni per il coordinamento e il monitoraggio delle Politiche della Qualità:

- Commissione Presidio per la Qualità della Didattica (CPDQ)
- Commissione Presidio per la Qualità della Ricerca (CPQR)
- Commissione Presidio per la Qualità della Terza Missione (CPQTM).

La Figura 5.1 illustra l'organizzazione e gli attori coinvolti nel sistema di assicurazione della qualità.

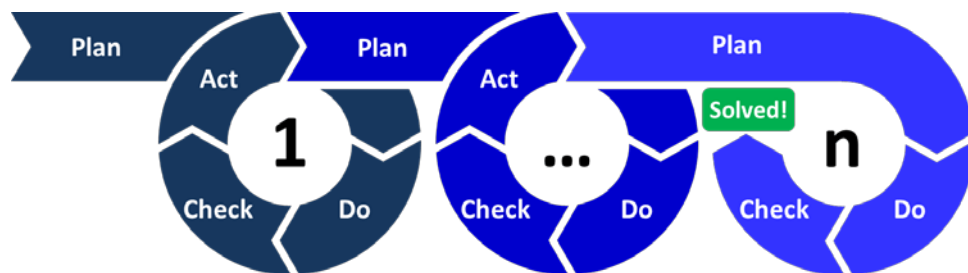
Figura 5.1 – Il sistema di assicurazione della qualità: Organizzazione e Attori



Fonte: Ufficio Offerta formativa e assicurazione della qualità

Il miglioramento continuo può essere raggiunto seguendo il modello del “Ciclo PDCA – Plan/Do/Check/Act” descritto in Figura 5.2:

Figura 5.2 – Il modello “Ciclo PDCA – Plan/Do/Check/Act”



Il primo passo è la pianificazione (**Plan**), cioè definire gli obiettivi e i processi necessari per ottenere i risultati attesi. Il secondo passo è attuare il piano ed eseguire il processo (**Do**) definito dal programma. La fase di monitoraggio (**Check**) è fondamentale per comprendere se i risultati ottenuti sono in linea con quelli attesi. Qualora si verifichi uno scostamento è necessario intervenire (**Act**) con azioni correttive per fare in modo di minimizzare il gap e raggiungere gli obiettivi pianificati.

In data 8 aprile 2019, è stata approvata nella riunione del PQA Coordinamento la prima Relazione annuale del PQA relativa all’Anno 2018. La relazione dà conto delle attività svolte e presenta gli sviluppi futuri in materia di Assicurazione della Qualità per la Didattica, la Ricerca e la Terza Missione. È divisa in quattro parti e richiama la struttura del PQA:

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

La didattica è uno dei pilastri sui quali si fonda la vita dell’Ateneo e il rapporto tra studenti, docenti e amministrazione è fondamentale per il successo del percorso formativo. La Politica della Qualità della didattica si attua in una serie di azioni, di progetti e di metodologie che coinvolgono l’intero percorso offerto allo studente, partendo dall’orientamento in ingresso, passando attraverso percorsi formativi, fino al contatto diretto con il mondo del lavoro (Tabella 5.1).

Tabella 5.1 - Le Politiche della Qualità - Didattica

Obiettivo	Politica di Qualità
MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DELLA DIDATTICA	Garantire la qualificazione e la revisione dell’offerta formativa
MODERNIZZAZIONE E INNOVAZIONE NELL’ATTIVITÀ DIDATTICA	Potenziare l’uso di tecniche di didattica innovativa
RENDERE I CORSI DI STUDIO E DOTTORATO “AMBIENTI” APERTI E INTERNAZIONALI DI APPRENDIMENTO	Potenziare la vocazione internazionale della didattica
POTENZIAMENTO DEI SERVIZI A SUPPORTO DEGLI STUDENTI PER MIGLIORARE LE CONDIZIONI DI STUDIO E DI VITA	Migliorare gli aspetti logistici e i servizi correlati alla didattica

MIGLIORAMENTO DELL'ATTRATTIVITÀ DEI
CORSI DI STUDIO E DEI CORSI DI
DOTTORATO DI RICERCA

Rafforzare le attività di servizio agli studenti, di supporto

L'Università di Padova riconosce nella "biodiversità" della ricerca un valore fondante che caratterizza la dimensione di Ateneo multidisciplinare e intersettoriale. Promuovere un'eccellenza diffusa nelle diverse aree scientifiche è una priorità di intervento e programmazione strategica che l'Ateneo persegue attraverso la valorizzazione della libertà e autonomia di ricerca condotta nei 32 dipartimenti e nei Centri di Ateneo Interdipartimentali. Pertanto, le Politiche per la Qualità della Ricerca mirano a stabilire un sistema di "autonomia coordinata", nel quale le politiche di Ateneo e quelle di dipartimento si integrano e si articolano in una logica di autonomia responsabile dei Dipartimenti, nel rispetto di standard di qualità indicati e monitorati a livello centrale (Tabella 5.2).

Tabella 5.2 - Le Politiche della Qualità - Ricerca

Obiettivo	Politica di Qualità
PERSEGUIMENTO DELL'ECCELLENZA E DELLA MULTIDISCIPLINARIETÀ NELLA RICERCA	Utilizzare criteri di merito nella distribuzione di risorse
	Responsabilizzare i dipartimenti nella gestione dei fondi e portare a regime il sistema di AQ
	Valutare ex post le iniziative finanziate con fondi propri
	Incentivare il reclutamento interdipartimentale di ricercatori
INCREMENTO DELLA CAPACITÀ DI ATTRAZIONE DI FONDI COMPETITIVI PER LA RICERCA	Fornire supporto tecnico-amministrativo ai ricercatori meritevoli per la presentazione di progetti ERC
	Potenziare il supporto amministrativo e tecnico-scientifico per la ricerca
	Attuare strategie collaborative per massimizzare l'acquisizione di fondi esterni
INCREMENTO DELLA CAPACITÀ DI ATTRAZIONE DI RICERCATORI ECCELLENTI	Attuare politiche di premialità per i ricercatori che ottengono finanziamenti da bandi competitivi
	Confermare l'accreditamento come istituzione europea di eccellenza nella gestione delle risorse umane (HR Excellence in Research Award)
	Promuovere il reclutamento di ricercatori eccellenti - progetto Brain Gain

L'Università di Padova si impegna affinché la conoscenza – prodotta dalle attività di ricerca e diffusa attraverso le attività didattiche – sia di beneficio all'intera società e, in particolare, alla comunità e al territorio in cui l'Ateneo è inserito. Al fine di migliorare le attività e i processi attraverso cui conoscenze, competenze e risorse dell'Università vengono condivise con cittadini, enti e imprese del territorio, sono state elaborate delle politiche di qualità che orientano l'azione dell'Ateneo nell'ambito della Terza Missione, con riferimento alla valorizzazione della ricerca, alla produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale e alla funzione di tutela e promozione della salute nel territorio.

Tabella 5.3 - Le Politiche della Qualità – Terza Missione

Obiettivo	Politica di Qualità
DIFFONDERE LA CULTURA DEL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	Promuovere la cultura del trasferimento tecnologico nel settore industriale
	Contribuire alla definizione della politica dell'innovazione della Regione Veneto Mettere a regime il monitoraggio delle operazioni di valorizzazione sui brevetti depositati
AMPLIARE LE INIZIATIVE E I RAPPORTI CON IL MONDO DEL LAVORO	Potenziare e coordinare le iniziative di Terza Missione dei singoli docenti
	Potenziare il dottorato industriale
VALORIZZAZIONE DELLA MISSIONE CULTURALE E SCIENTIFICA DELL'ATENEO SUL TERRITORIO	Avviare una mappatura delle attività di Public Engagement
	Engagement Realizzare eventi culturali e di condivisione dei saperi
	Realizzare eventi culturali e di condivisione dei saperi che sappiano garantire un'esperienza di qualità a un vasto pubblico
RENDERE I MUSEI LUOGHI CONDIVISI DEL SAPERE	Facilitare la progettazione di eventi culturali e la loro valorizzazione
	Favorire l'accesso alle sedi museali, storiche e culturali dell'Università
PROMUOVERE UNA CULTURA INCLUSIVA	Valorizzare a tutti i livelli una cultura dell'eterogeneità, della diversità e dell'inclusione
VALORIZZAZIONE DELLA MEDICINA UNIVERSITARIA E DELL'ASSISTENZA VETERINARIA PER IL BENESSERE DEL TERRITORIO	Rafforzare l'integrazione tra didattica, ricerca e assistenza
	Favorire lo sviluppo della medicina personalizzata e l'equità nell'accesso alle cure
	Potenziare le reti cliniche nazionali ed internazionali
	Contribuire alla progettazione del nuovo polo della salute – Policlinico di Padova
	Monitorare e promuovere le Scuole di Specializzazione di Area Medica
PROMOZIONE DELLA PARITA' DI GENERE	Uniformare operazioni di programmazione e gestione di clinical trials (sponsorizzati o meno) da parte dei docenti medici
	Avviare iniziative finalizzate alla promozione della parità di genere

Per il 2019 ognuna delle componenti del PQA si è posta dei nuovi obiettivi che possono essere riassunti nel seguente schema:

PQA Coordinamento	
Coordinare l'attività di pianificazione dei Dipartimenti in materia di didattica, ricerca, terza missione e di fabbisogno di personale	
Mettere a disposizione sistemi di reporting integrati	
Verificare l'aggiornamento dei documenti di visione strategica dell'Ateneo in ambito di didattica, ricerca e terza missione	
CPQD	
Intensificare la promozione della cultura di qualità:	- predisponendo un corso di formazione per i rappresentanti degli studenti che sarà erogato attraverso la piattaforma di digital learning;
	- migliorando la struttura della piattaforma Moodle della CPQD quale strumento principale per la trasmissione delle informazioni ai Presidenti di CdS, delle Scuole e delle CPDS e ai Direttori di Dipartimento;
	- continuando a sostenere le attività del T4L (Teaching4Learning @Unipd) quale strumento per il miglioramento della didattica e per la promozione di una università inclusiva e sostenibile.
Supportare lo sviluppo della Qualità	- aggiornando le linee guida prodotte alla luce delle nuove disposizioni contenute nel DM 6/2019 e i modelli di verbalizzazione per le consultazioni con le parti interessate;
	- predisponendo linee guida, scadenze e schemi per la presentazione della documentazione per l'istituzione di nuovi Corsi di laurea;
	- aprendo una riflessione sulla composizione delle CPDS e sulla modalità di coinvolgimento degli studenti nelle attività di questo organo.
Verificare le procedure in atto	- avviando un processo di monitoraggio dei corsi di recente istituzione;
	- monitorando l'implementazione della Carta dei Servizi Didattici Scuole/Dipartimenti;
	- fornendo alle Scuole e ai Dipartimenti le informazioni relative alla assicurazione della qualità da inserire nei loro rispettivi siti web.
CPQR	
Procedere con l'attività di monitoraggio	- esaminando le 32 schede SCRI-RD predisposte dai Dipartimenti per il periodo 01 gennaio 2016-31 dicembre 2017;
	- richiedendo ed esaminando le SCRI-RD relativa all'anno 2018.
Procedere con l'attività di pianificazione	- fornendo indicazioni per la stesura del nuovo Piano Triennale della Ricerca (PTSR2019-2021) relativo all'utilizzo del BIRD relativo al triennio 2019-2021.
CPQTM	
Completare, dopo un primo anno di insediamento, l'avvio dei lavori e la predisposizione dei primi documenti funzionali alla strutturazione di un sistema di qualità specifico per le attività di Terza Missione, il processo di messa a punto del sistema attraverso la revisione dei PTSTM elaborati dalle strutture, la redazione del modello e delle Linee Guida per la compilazione della Scheda di Riesame per la Terza Missione (SCRI-TM), la verifica e il monitoraggio dei risultati ottenuti dalle diverse strutture, la formulazione di indicazioni e l'eventuale aggiornamento dei documenti di Qualità.	

Anche in conseguenza di quanto emerso durante la Visita di Accreditamento Periodico, è stato modificato dal PQA Coordinamento, nella riunione del 8 aprile 2019, il documento "Sistema di Assicurazione della qualità", il

quale descrive funzioni, compiti, processi, modalità di funzionamento di istituzioni e attori dell'Assicurazione della Qualità secondo quanto previsto dalle Linee Guida dell'ANVUR che ha fatto proprio il modello europeo, precisando meglio il ruolo del PQA stesso, con una chiara definizione delle attività, dei processi e dei flussi documentali.

5.2. La Programmazione triennale 2019-2021

Con il D.M. 989 del 25.10.2019 "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati" sono stati delineati dal MIUR i 5 obiettivi per il sistema universitario nel triennio 2019-2021: Didattica, Ricerca e trasferimento tecnologico e di conoscenza, Servizi agli studenti, Internazionalizzazione, Politiche di reclutamento. Le modalità di attuazione della Programmazione triennale 2019-2021 sono state definite con il successivo Decreto Direttoriale 2503 del 09.12.2019.

Il conseguimento degli obiettivi viene valutato sulla base dei programmi pluriennali degli Atenei e degli indicatori scelti dagli stessi coerentemente con la propria strategia, assicurando l'integrazione con il ciclo della gestione della performance. La valutazione dei risultati dei programmi degli atenei fa riferimento ad una serie di azioni relative al conseguimento degli obiettivi del triennio.

Ogni Ateneo deve effettuare la scelta di massimo 2 obiettivi e almeno due indicatori con i relativi target per ogni obiettivo scelto, assicurando la coerenza tra azioni e indicatori selezionati. Nel programma pluriennale, gli Atenei indicano, oltre alle proprie scelte relativamente ad obiettivi, azioni, attività ed indicatori, la situazione iniziale, i risultati attesi, l'importo del finanziamento richiesto e dell'eventuale cofinanziamento dell'Ateneo stesso o di soggetti terzi⁴.

Tabella 5.4 – Obiettivi, azioni e indicatori della Programmazione triennale 2019-21

Obiettivo A: DIDATTICA	
Azioni	Indicatori
a) Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca	a) Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente;
b) Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo	b) Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivato;
c) Collaborazioni interateneo	c) Proporzione dei laureandi complessivamente molto soddisfatti del corso di studio;
d) Rafforzamento delle competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti, anche tramite interventi di innovazione delle metodologie didattiche	d) Proporzione di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso;
	e) Proporzione iscritti al primo anno delle LM, laureati in altro Ateneo;
	f) Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale (*);
	g) Realizzazione di federazioni tra due o più università anche limitatamente a settori di attività;
	h) Accordi tra atenei finalizzati alla qualificazione e razionalizzazione dell'offerta formativa finalizzati a costituire poli didattici di eccellenza.
Obiettivo B: RICERCA, TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DI CONOSCENZA	

⁴ L'importo massimo richiedibile dai singoli atenei non può superare il massimo tra il 3,5% di quanto attribuito a valere sulla quota non vincolata nella destinazione del FFO 2018 e il 150% dell'assegnazione ottenuta nella programmazione triennale 2016 – 2018: per il nostro ateneo l'importo massimo richiedibile ammonta a € 9.662.958 che corrisponde al 150% dell'assegnazione ottenuta nella programmazione triennale 2016 – 2018.

Azioni	Indicatori
a) Dottorato di ricerca	a) Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti;
b) Brevetti e proprietà industriale	b) Proporzioni dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi;
c) Spin off Universitari	c) Proporzioni degli iscritti al primo anno a un corso di dottorato nell'anno di riferimento provenienti da altra Regione o dall'estero;
d) Sviluppo territoriale	d) Numero di Progetti relativi a bandi ministeriali o dell'Unione Europea di cui l'ateneo risulta vincitore sul totale dei docenti (*);
	e) Numero Spin off universitari (*);
	f) Proporzioni di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto al numero di docenti (*);
	g) Proporzioni di attività di trasferimento di conoscenza rispetto al numero di docenti (*);
	h) Proporzioni di iscritti ai corsi di dottorato industriale rispetto al totale degli iscritti al Dottorato.
Obiettivo C: SERVIZI AGLI STUDENTI	
Azioni	Indicatori
a) Qualità degli ambienti di studio	a) Proporzioni dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio;
b) Tirocini curriculari e formativi	b) Rapporto studenti regolari/Docenti e riduzione di tale rapporto;
c) Sbocchi occupazionali	c) Proporzioni di giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica;
d) Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e disabilità	d) Proporzioni di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curricolare esterne all'Ateneo nell'anno di riferimento;
	e) Proporzioni di Laureati occupati a un anno dal Titolo (LM, LMCU);
	f) Proporzioni di studenti beneficiari di borsa di studio rispetto agli studenti idonei diritto allo studio;
	g) Proporzioni di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo.
Obiettivo D: INTERNAZIONALIZZAZIONE	
Azioni	Indicatori
a) Esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero	a) Proporzioni di CFU conseguiti all'estero dagli studenti;
b) Corsi di studio internazionali e attivazione di sedi all'estero	b) Proporzioni di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero;
c) Attrazione di studenti internazionali	c) Proporzioni di studenti iscritti al primo anno dei Corsi di Dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero;
d) Chiamate dirette studiosi dall'estero (ex art. 1, comma 9, Legge 230/2005)	d) Proporzioni di laureati (L, LM e LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero nel corso della propria carriera universitaria;
	e) Numero corsi di studio nei quali almeno il 20% degli studenti ha acquisito almeno 12 CFU all'estero nel corso della propria carriera universitaria;
	f) Proporzioni di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero;
	g) Numero dei Corsi di Studio "internazionali" ai sensi del d.m. del 7 gennaio 2019, n. 6;
	h) Chiamate dirette studiosi dall'estero (art. 1, comma 9, Legge 230/2005).
Obiettivo E: POLITICHE DI RECLUTAMENTO (SOLO UNIVERSITA' STATALI)	
Azioni	Indicatori
a) Attrazione dei ricercatori e dei professori dall'esterno, anche con riferimento agli incentivi previsti dall'art. 7, c. 3, l. 240/2010	a) Proporzioni dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati;
b) Chiamate dirette (ex art. 1, comma 9, Legge 230/2005)	b) Proporzioni di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e b) sul totale dei docenti;
c) Reclutamento di giovani ricercatori	c) Riduzione dell'età media dei ricercatori a tempo determinato di cui all'articolo 24, comma 3, lettera a);
	d) Chiamate dirette docenti (art. 1, comma 9, Legge 230/2005), con esclusione di quelle dall'estero e non già in servizio presso l'ateneo;
	e) Proporzioni di Ricercatori di cui all'articolo 24, c. 3, lettera b) reclutati dall'esterno e non già appartenenti ai ruoli dell'ateneo;

<p>d) Sviluppo organizzativo del personale tecnico e amministrativo</p>	<p>f) Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett a), che hanno acquisito il dottorato di ricerca in altro Ateneo; g) Proporzione del Personale TA a tempo indeterminato sul totale del personale TA; h) Risorse per la formazione del personale TA (*).</p>
--	--

La valutazione dei programmi viene effettuata, da un apposito comitato di valutazione (composto da rappresentanti del MIUR e dell'ANVUR), tenendo conto dei criteri di coerenza del programma rispetto agli obiettivi, di chiarezza e fattibilità del programma rispetto alla situazione di partenza e alla dimensione economica, anche tenendo conto di eventuali cofinanziamenti diretti e della capacità dell'intervento di apportare un reale miglioramento e di caratterizzare l'Ateneo in una chiara strategia di sviluppo. I risultati conseguiti sono oggetto di monitoraggio annuale e valutazione al termine del triennio sulla base delle scelte effettuate dalle Università nei rispettivi programmi.

L'ammissione a finanziamento dei programmi degli Atenei determina: l'assegnazione provvisoria a ogni Ateneo dell'intero importo attribuito per il triennio e la conferma dell'assegnazione definitiva in caso di raggiungimento dei target prefissati al termine del triennio (realizzazione del programma pari o superiore al 95%), ovvero il recupero, a valere sul FFO, delle somme attribuite in misura proporzionale allo scostamento dai predetti target per ciascuno dei programmi finanziati.

Nell'ambito della propria autonomia, in linea con le attività già intrapresa dall'Ateneo in riferimento ai differenti ambiti strategici, l'Ateneo ha deciso di presentare un programma basato sulle azioni e indicatori relativi agli obiettivi C – Servizi agli studenti e D – Internazionalizzazione.

Prendendo in considerazione alcuni degli indicatori della Programmazione Triennale 2019-21, riportati in Tabella 5.5, nell'ambito della quota premiale del FFO, tenendo conto dei risultati conseguiti per la Valorizzazione dell'Autonomia Responsabile, una quota non superiore al 20% è distribuita tra le Università nel seguente modo:

- a) per il 50% in base ai livelli di risultato di ogni ateneo relativamente agli indicatori sopra citati;
- b) per il 50% in base ai miglioramenti di risultato rispetto all'anno precedente rispetto ai medesimi indicatori, ponderati con un fattore dimensionale pari al peso del proprio costo standard.

Tabella 5.5 – Indicatori utilizzati per la Valorizzazione dell'autonomia responsabile per il triennio 2019-21 e risultati 2019

Obiettivi	Indicatori	Peso complessivo dell'obiettivo sul sistema universitario
Obiettivo A – DIDATTICA	a) Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente	4,13%
	b) Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivato	
Obiettivo B – RICERCA, TRASFERIMENTO	a) Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti	4,36%

TECNOLOGICO E DI CONSCENZA	b) Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi*	
Obiettivo C – SERVIZI AGLI STUDENTI	a) Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio	4,11%
	b) Rapporto studenti regolari/Docenti e riduzione di tale rapporto	
Obiettivo D – INTERNAZIONALIZZAZIONE	a) Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti	4,76%
	b) Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero*	
Obiettivo E – POLITICHE DI RECLUTAMENTO	a) Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati	4,88%
	b) Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e b) sul totale dei docenti	
Peso della Valorizzazione dell'autonomia responsabile sul sistema universitario		4,45%

* Per l'anno 2019 l'indicatore b) sarà considerato limitatamente al livello raggiunto, senza riferimento rispetto all'anno precedente

Con la pubblicazione del D.M. 738/2019 per la definizione dei criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per l'anno 2019, è stata comunicata la ripartizione del 20% della quota premiale tra gli atenei sulla base dei risultati conseguiti: all'Ateneo di Padova sono stati assegnati 15.688.140 euro, pari al 4,45% del totale a disposizione.

5.3. La programmazione triennale del Personale

Il Piano di Programmazione del reclutamento del personale 2019-2021, in continuità con quello del triennio precedente, si pone come principali obiettivi:

- ✓ il consolidamento della numerosità del corpo docente attorno alle 2300 unità;
- ✓ garantire un'adeguata sostituzione del turnover del personale tecnico amministrativo tenendo conto anche nelle nuove esigenze organizzative.

Gli strumenti di intervento utilizzati per la realizzazione del piano sono:

- ✓ i piani triennali dei dipartimenti finanziati con il budget loro assegnato;
- ✓ gli specifici progetti indirizzati e finanziati dal Fondo budget di Ateneo;
- ✓ il piano per il personale tecnico-amministrativo.

I punti organico disponibili sono determinati sulla base della percentuale di turnover calcolata annualmente dal MIUR per i singoli Atenei e che, per il nostro Ateneo, si attesta sul 105% delle cessazioni.

Sono quindi a disposizione 141 punti organico disponibili dal turnover del personale docente e 63 punti organico da quello del PTA. Ulteriori 6 punti organico derivano da residui riconducibili a cofinanziamenti ministeriale previsti da vari decreti FFO. Complessivamente, i punti organico previsti a piano risultano essere 210.

Per l'assunzione di personale a tempo determinato le risorse sono state previste nelle disponibilità del Bilancio Universitario: 12 M€ per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato di tipo A e 18 M€ per l'assunzione di personale tecnico amministrativo a tempo determinato (PTA TD).

Sebbene generalmente la ripartizione dei punti organico totali (210) sia suddivisa tra personale docente e PTA in proporzione alle relative cessazioni, per il piano 2019-21 si è deciso di attuare una politica straordinaria di riequilibrio con l'assegnazione di una quota maggiore di risorse al personale tecnico-amministrativo.

Il piano 2019-2021 prevede quindi un piano straordinario per il PTA finanziato con 12 punti organico, da aggiungere ai 63 punti del piano ordinario, per un totale complessivo di risorse destinate al PTA pari a 75 punti organico da suddividere nel triennio.

In sintesi le risorse, comprensive delle somme in Euro per il personale a tempo determinato, sono ripartite come da Tabella 5.6:

Tabella 5.6 - Strumenti attuativi di assegnazione dei Punti organico

Strumento attuativo	Punti organico	Euro M€
Programmazione dei dipartimenti - docenti	100	
Fondo Budget di Ateneo	35	
Programmazione dei dipartimenti - RTDa		10,5
Fondo budget di Ateneo - RTDa		1,5
Budget docenza	135	12
Piano straordinario PTA	12	
Piano ordinario PTA	55	
Programmazione dei dipartimenti - tecnici	8	
PTA TD		18
Budget PTA	75	18
TOTALE	210	30

Le modalità di implementazione e il dettaglio della programmazione sono descritti in due distinti allegati al Piano di programmazione del reclutamento del personale per il triennio 2019-2021.

In riferimento al personale docente il piano di reclutamento del personale 2019-2021 assegna al budget docenza 135 punti organico e 12 M€ destinati al reclutamento di RTDa.

La combinazione di obiettivi, dati di sistema e vincoli esterni porta a proporre, sebbene come obiettivo tendenziale, la suddivisione dei punti organico del personale docente come da seguente Tabella 5.7:

Tabella 5.7 – Suddivisione punti organico Personale docente

Ruolo	Unità personale			Punti organico			M€
	Progressioni	Esterni	Totale	Progressioni	Esterni	Totale	
PO	85	10	95	25,5	10	35,5	
PA	150	15	165	30	10,5	40,5	
RTDb		118	118		59	59	
RTDa		80	80				12
Totale	235	223	458			135	12

I Dipartimenti utilizzeranno il budget loro assegnato attraverso il proprio “Piano triennale budget docenza del dipartimento”: ciascun piano dovrà proporre un utilizzo delle risorse in linea con gli indirizzi strategici dell’Ateneo nella ricerca e nella didattica (utilizzo ottimale della docenza a sostegno della qualità dell’offerta formativa, miglioramento della regolarità delle carriere, riduzione del numero programmato, internazionalizzazione), compatibilmente con il rispetto delle regole e dei vincoli generali imposti dalla normativa ministeriale⁵.

Gli indicatori utilizzati per la distribuzione del budget docenza alle strutture riprendono quelli del Piano triennale precedente e possono essere sintetizzati come da Tabella 5.8. Gli indicatori sono riconducibili al turnover, alla valutazione della ricerca e alla qualità della didattica. A ciascun indicatore è assegnato un specifico peso percentuale.

Tabella 5.8 – Peso degli indicatori per la distribuzione del budget docenza alle strutture

Indicatori	Peso	
D0 – Indicatore cessazioni IC	40%	Cessazioni
D1 – Indicatore IRFD	30%	Qualità della ricerca
D2 – Indicatore IRD2	10%	
D3 – Indicatore IQD	10%	Qualità della didattica
D4 – Indicatore DID_Reg	5%	
D5 – Indicatore DID_Int	5%	

Gli indicatori sono calcolati per i 32 dipartimenti tenendo conto anche del fattore dimensionale di ciascuna struttura (numero complessivo PO, PA, RU, RTD). Ad esclusione dell’indicatore di turnover è stato applicato un limitatore del fattore dimensionale per garantire a tutti i dipartimenti una quota di risorse che consenta lo sviluppo di un progetto adeguato all’ampiezza del corpo docente e, allo stesso tempo, coerente con gli indirizzi strategici dell’ateneo. Le risorse del Fondo budget di Ateneo sono assegnate su progetti o politiche specifiche che prescindono dal fattore dimensionale.

Sono altresì previsti interventi di salvaguardia del turnover nei Dipartimenti vista l’alta variabilità dell’incidenza dell’indicatore delle cessazioni nelle strutture. Per far fronte a tale problematica, a carico del Fondo budget di Ateneo, sono assegnati 3,69 punti organico come misura di salvaguardia.

⁵ Ad esempio, il numero minimo previsto per il reclutamento dall’esterno dei professori e alla proporzione fra Ricercatori a tempo determinato lettera b) e professori ordinari.

In riferimento al PTA, come sopra descritto, sono stati assegnati 75 punti organico e 18 M€ per l'assunzione di personale a tempo determinato. Obiettivo dell'Ateneo nel triennio di programmazione è quello di potenziare la qualità e la quantità delle risorse attraverso l'introduzione di un piano straordinario di reclutamento finanziato con risorse eccedenti quelle del turnover ordinario anche in considerazione dei processi di riorganizzazione in atto in Ateneo, dei processi di innovazione in atto nella Pubblica Amministrazione e dell'aumentato carico di lavoro amministrativo conseguente l'aumento del numero di docenti dovuto a piani straordinari di reclutamento del personale docente e ricercatore finanziati dal Ministero. Infine vengono assegnati punti organico, derivanti dal piano straordinario, nell'ottica del superamento del precariato e per attivare procedure di progressioni economiche verticali.

Le risorse disponibili nel triennio 2019-2021 sono assegnate come segue:

Tabella 5.9 - Allocazione risorse disponibili

Punti organico disponibili da turnover	63,0
Turnover garantito per tecnici di laboratorio	8,0
Punti organico disponibili per il PTA (esclusi tecnici di laboratorio)	55,0
Piano straordinario PTA	12,0
Superamento precariato*	2,0
Progressioni Economiche Verticali**	2,6
Punti organico disponibili per assunzioni dall'esterno di PTA (esclusi tecnici di laboratorio)	7,4

*I punti organico relativi al personale stabilizzato vengono tolti alle disponibilità di turnover previsto per le strutture che ne beneficiano.

** Le PEV di cui all'art. 22 del D.lgs. 75/2017 sono possibili fino all'anno 2020 compreso

I punti organico vengono destinati in base a specifiche linee di intervento: 1) sostituzione delle cessazioni programmate di tecnici di laboratorio e sanitari dei dipartimenti (8 punti organico); 2) superamento del precariato per valorizzare le competenze ed esperienze acquisite dal personale a tempo determinato che lavora presso l'Ateneo (2 punti organico); 3) sviluppo di carriera con procedure selettive destinate alle progressioni economiche verticali nei limiti del 20% del totale dei posti previsti dal piano triennale (2,6 punti organico); 4) direttamente dal Direttore Generale per orientare il programma triennale alle esigenze strategiche definite dagli organi, ed è utilizzabile a favore di tutte le strutture dell'Ateneo, tramite procedure che prevedono assunzioni dall'esterno (18,7 punti organico); 5) assegnazione dei punti organico alle strutture sulla base del turnover (con esclusione dei tecnici di laboratorio e tecnici area sanitaria) ripartendoli in tre ambiti: Dipartimenti (24,9 punti), Amministrazione Centrale (9,6 punti) e altre strutture di Ateneo (9,2).

Tabella 5.10 - Budget destinato alla programmazione del PTA per linee di intervento

Programmazione PTA	PO	% su PO	Utilizzo medio	POSTI	% sui POSTI
Superamento del precariato	2,0	3,0%	0,30	7	2,5%
Progressioni Economiche Verticali	2,6	3,9%	0,05	52	19,5%
Budget ordinario	43,7	65,2%	0,30	145	54,5%
di cui a Dipartimenti	24,9			83	

di cui ad AC	9,6			32	
di cui ad altre strutture	9,2			30	
Esigenze strategiche individuate da DG	18,7	27,9%	0,30	62	23,4%
Totale allocazioni	67,0	100,0%		266	100,00%

In riferimento al 2019, il MIUR ha assegnato all'Ateneo una quota pari a 77 punti organico con il Decreto Ministeriale n. 740 dell'8 agosto 2019. Con il Decreto Ministeriale n. 742 dell'8 agosto 2019, in base alla valutazione dell'indicatore di spesa per il personale e dell'indicatore di sostenibilità economico finanziaria, il Ministero ha stabilito maggiori facoltà assunzionali all'Università di Padova, assegnando ulteriori 10,57 punti organico (si veda Paragrafo 3).

Per l'anno 2019, viste le disponibilità riconosciute dai Decreti Ministeriali n. 740 e n. 742 e quelle dovute a cessazioni non contabilizzate, il Consiglio di Amministrazione ha approvato con Delibera n. 278 del 22/10/2019 la destinazione di maggiori disponibilità alla dotazione del piano triennale 2019-21 derivanti da cessazioni 2018 di personale docente e tecnico amministrativo per complessivi 13,19 punti organico, integrate da un residuo non allocato di 0.18 punti organico.

Tabella 5.11 - Destinazione maggiori disponibilità del Piano Triennale 2019-21 per cessazioni 2018

	Disponibilità 2019	Aggiornamento
Fondo budget di Ateneo	13	20,7
Turnover docenti dipartimenti	37	39,11
Turnover tecnici di laboratorio e sanitari dipartimenti	3	3,5
Turnover PTA comprensivo del piano straordinario PTA	24	27,06
Disponibilità totali a Piano 2019	77	90,37

5.4. Il programma triennale delle opere pubbliche 2019-2021 e il Programma biennale degli acquisti di forniture e servizi 2020-2021

L'Università di Padova sta portando avanti un grande investimento economico sulle infrastrutture convinta che per ottenere risultati bisogna credere nel futuro e allocare con coraggio risorse umane, infrastrutturali ed economiche per accrescere il suo prestigio nazionale e internazionale. La necessità di spazi per dimensioni sempre crescenti di studenti e attività ha portato negli anni a utilizzare un numero elevato di sedi distribuite in città: un assetto logistico complicato e oneroso per il bilancio dell'Ateneo che per questo ha avviato un piano di costruzione di nuovi luoghi dell'Università in città, cercando di dare una visibilità e una identità chiara alla sua presenza nei quartieri e permettendo una riorganizzazione delle attività secondo principi di qualità degli spazi ed efficienza funzionale ed economica.

A questo scopo è indirizzato l'ambizioso Programma Triennale 2020/2022, approvato dal Consiglio di Amministrazione del 17/12/2019, che include anche il Piano Annuale 2020 dei lavori, redatto secondo le specifiche ministeriali e che evidenzia il flusso finanziario previsto per la realizzazione delle opere e la provenienza delle risorse stesse (dal bilancio universitario o da fonti esterne). Il documento prevede, oltre a nuove opere da inserire nella programmazione edilizia universitaria per gli anni 2020-2022, anche il

completamento di opere già programmate o in esecuzione per un impegno finanziario complessivamente programmato di circa 191 milioni di euro (dei quali circa 18 milioni provenienti da finanziamenti esterni):

Tabella 5.12 - Programma Triennale dei lavori pubblici 2020-2022

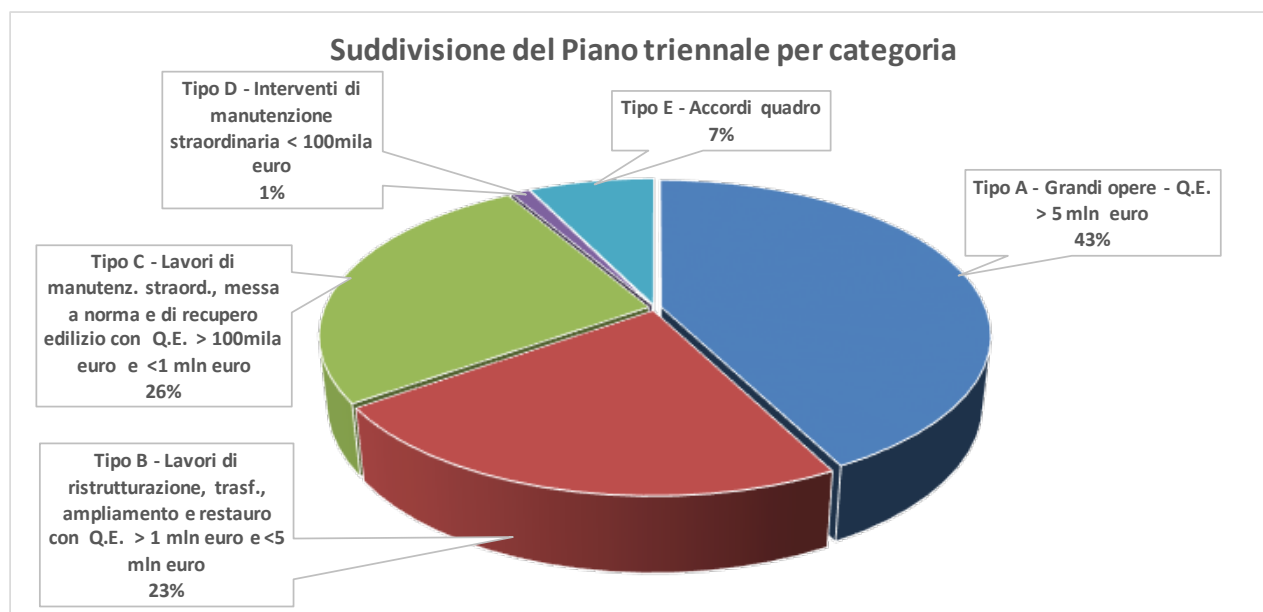
	2020	2021	2022	TOTALE
Lavori	55.482	61.340	48.549	165.371
Manutenzione	6.625	6.625	6.625	19.875
Altro	2.060	2.450	1.682	6.192
TOTALE	64.167	70.415	56.856	191.438

Il programma dei Lavori per il 2020, suddiviso come riportato in Figura 5.3 assorbe risorse complessive per oltre 55,482 milioni di euro e risulta suddiviso in:

- A. "grandi opere", il cui quadro economico è superiore ai 5 milioni di euro e che comprende 12 progetti per un importo complessivo di 23,486 milioni di euro
- B. "lavori di ristrutturazione, trasformazione, ampliamento e restauro" con quadro economico compreso tra 1 e 5 milioni di euro e che comprende 18 progetti per un importo complessivo di 12,674 milioni di euro
- C. "lavori di manutenzione straordinaria, messa a norma e di recupero edilizio" con quadro economico compreso tra 100 mila euro e 1 milione di euro e che comprende 64 progetti per un importo complessivo di 14,606 milioni di euro
- D. "interventi di manutenzione straordinaria" per complessivi 650mila euro
- E. "accordi quadro" per un importo complessivo di 4,066 milioni di euro

Viene inoltre indicato un capitolo relativo alle "Opere in via di sviluppo", al fine di avere un quadro complessivo delle attività di sviluppo edilizio previste dall'Ateneo nel triennio considerato.

Figura 5.3 - Suddivisione del Piano triennale delle Opere Pubbliche 2020 per categoria



Gli interventi più significativi del capitolo “Grandi Opere”, riportati nella Tabella 5.13, sono i seguenti:

- Progetto Piave Futura: interventi di recupero edilizio da realizzarsi per stralci funzionali, per un investimento complessivo di euro 65.000.000,00;
- Complesso Palazzo Cavalli: realizzazione del Museo della Natura e dell’Uomo, per un investimento complessivo di euro 15.500.000,00;
- Recupero Casa dello Studente “A. Fusinato” a sede per la residenza studentesca afferente alla Scuola Galileiana di Studi Superiori, per un investimento complessivo di euro 14.500.000,00;
- Collegio Morgagni: ristrutturazione e adeguamenti normativi della palazzina anni '60 da destinare ad uffici, per un investimento complessivo di euro 5.660.000,00;
- Nuova sede della Scuola di Ingegneria - Hub dell’Innovazione, per un investimento complessivo di euro 18.950.000,00.

Rispetto al precedente piano 2019-2021 il programma delle grandi opere è stato integrato prevedendo il completamento del progetto di sviluppo dell’area Umanistica, attraverso il recupero parziale del complesso di Via Campagnola e la realizzazione di architetture temporanee, per un investimento complessivo di euro 5.900.000,00, nelle quali troveranno allocazione aule didattiche per circa 1.000 posti, oltre a spazi di aggregazione ed aule studio. Nello stesso documento, per le opere comprese tra 1 milione e 5 milioni di Euro sono inoltre stati previsti alcuni interventi riguardanti il miglioramento della sicurezza del complesso Vallisneri, il completamento dello stabulario del complesso di Medicina Veterinaria e la ristrutturazione del corpo E del complesso Beato Pellegrino, 18 nuovi interventi per le opere comprese tra 100.000 e 1 milione di Euro, di cui circa la metà per interventi finalizzati alla sicurezza oltre ad interventi di manutenzione straordinaria e per la sicurezza per un valore complessivo di circa 7.000.000 di euro per ciascun anno.

Tabella 5.13 - Investimenti edilizi Piano triennale delle opere 2020-2022 –Quadro A – Grandi Opere

	Totale	2019*	2020	2021	2022	Oltre
Piave Futura						
<i>Trasformazione della caserma Piave in Campus delle Scienze sociali</i>	65.000	836	2.164	5.250	8.250	48.500
Complesso Beato Pellegrino	39.766	38.666	1100			
Complesso Palazzo Cavalli						
<i>Completamento dei lavori per la realizzazione del nuovo Museo delle Scienze</i>	15.500	1.146	4.000	6.500	3.854	
Casa dello Studente Fusinato						
<i>Intervento di recupero per la realizzazione della nuova residenza studentesca afferente alla Scuola Galileiana di Studi Superiori</i>	14.500	1044	655	4.000	7.801	1000
Agripolis						
<i>Realizzazione nuova sede per i Dipartimenti di Medicina Veterinaria</i>	5.800	157	1.643	2.510	1.490	
Collegio Morgagni						
<i>Ristrutturazione e adeguamenti normativi palazzina anni '60 da destinare ad uffici</i>	5.660	58	1.065	1.827	2.710	
Progetto sviluppo dell'Area Umanistica						
<i>Completamento del progetto attraverso il riutilizzo degli spazi del Maldura</i>	5.750	44	556	1.000	2.000	2150
Complesso Agripolis						
<i>Interventi di efficientamento energetico degli edifici</i>	6.500	0	300	1.000	2.500	2.700
Area di via Gradenigo - Via Ognissanti						
<i>Nuovo edificio per aule, laboratori e uffici</i>	6.500	34	666	2.800	3.000	
Complesso Vallisneri						
<i>Interventi di trasformazione ex spazi didattici del corpo Est per attività di ricerca</i>	5.350	13	2.337	3.000		
Nuova sede della Scuola di Ingegneria - Hub dell'innovazione						
	18.950	0	6.000	9.000	3.950	
Completamento del progetto di sviluppo dell'area Umanistica,						
<i>Recupero parziale del complesso di via Campagnola e realizzazione di strutture temporanee</i>	5.900	0	3.000	2.000	900	
TOTALE	195.176	41.998	23.486	38.887	36.455	54.350
di cui: Finanziamenti da terzi	16.655					
Investimenti a carico del B.U.	178.521					
<i>*Previsione impegno budget al 31-12-2019</i>						

Fonte: Piano triennale 2020-2022 e annuale 2020 degli investimenti edilizi ed assegnazione delle relative risorse

A decorrere dal biennio 2018-2020 l'Ateneo si è anche dotato di una programmazione unitaria degli acquisti di beni e servizi. Nella seduta del CdA del 17 dicembre è stato approvato anche il programma biennale degli acquisti di beni e di servizi che contiene la programmazione 2020-2021 degli acquisti di beni e di servizi di importo unitario stimato pari o superiore ad euro 40 mila, comprensivo anche dell'elenco delle acquisizioni di forniture e servizi d'importo superiore a 1 milione di euro.

Il piano biennale degli acquisti è sintetizzabile nella tabella seguente:

Tabella 5.14 - Prospetto della programmazione unitaria degli acquisti di beni e servizi 2020-2021

Categoria merceologica	Importo 2020	Importo 2021	Totale importo (nel biennio)
Arredi	3.877.362	6.918.300	10.795.662
Attrezzature	12.883.925	7.135.700	20.019.625
ITC	3.100.832	3.338.889	6.439.721
Macchinari	6.575.311	4.196.430	10.771.741
Manutenzioni	201.500	493.500	695.000
Materiale di consumo	270.230	1.669.010	1.939.240
Servizi generali	9.728.038	17.103.094	26.831.132
Totale complessivo	36.637.198	40.854.923	77.492.121

5.5. Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2019-2021

Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza 2020-2022 (PTPCT) è un documento programmatico che fornisce strumenti gestionali e organizzativi volti a prevenire il rischio corruzione recependo i contenuti della legge n.190 del 6 novembre 2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" e le indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione 2019 (PNA) emanato da A.N.AC (Delibera numero 1064 del 13 novembre 2019).

La redazione del PTPCT dell'Università di Padova segue le indicazioni riportate negli annuali aggiornamenti al PNA.

Il PNA 2019 è composto da una parte generale e da tre allegati contenuti specifici approfondimenti. Nella sezione generale il PNA riepiloga in maniera organica le misure generali di prevenzione della corruzione per le pubbliche amministrazioni che dal 2013 ad oggi A.N.AC. ha invitato ad adottare.

L'Allegato 1 del PNA contenente "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi". Il suddetto documento rappresenta l'unico documento metodologico da seguire nella predisposizione dei PTPCT per la parte relativa alla gestione del rischio corruttivo. In particolare vengono fornite indicazioni per la progettazione, la realizzazione e il miglioramento continuo del "Sistema di gestione del rischio corruttivo". Le amministrazioni vengono così invitate ad adottare un approccio qualitativo alla valutazione del rischio al fine di pervenire ad una comprensione più approfondita degli eventi più a rischio e di stimarne il livello di esposizione.

Gli allegati 2 e 3 contengono un focus rispettivamente sulla rotazione “ordinaria” del personale e sui riferimenti normativi sul ruolo e sulle funzioni del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della trasparenza (RPCT).

Il Direttore Generale e il RPCT hanno presentato comunicazioni periodiche al CdA in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza a garanzia del coinvolgimento degli organi di indirizzo politico-amministrativo e degli stakeholder nell’approvazione del PTPCT.

5.5.1. Analisi e gestione del rischio corruzione

Il processo di gestione del rischio corruzione avviene seguendo le fasi indicate dagli standard UNI ISO 31000:2010 e ISO 37001:2016 in tema di Risk management. Le fasi di gestione del rischio sono:

- ✓ l’Analisi del contesto (interno ed esterno) che fornisce informazioni sulle dinamiche possano influenzare l’insorgere di fenomeni di corruzione;
- ✓ la Valutazione del rischio comprendente l’Identificazione dei rischi potenziali, l’Analisi dei rischi da e la sua Ponderazione del rischio per definire le priorità di intervento;
- ✓ Il Trattamento del rischio che prevede la programmazione di obiettivi ed interventi volti alla mitigazione dei rischi emersi.

In particolare la fase di Valutazione del rischio prende in considerazione una serie di indicatori costituiti dai “criteri di valutazione” identificati da A.N.AC nell’ultimo aggiornamento al PNA quali il livello di interesse esterno, il grado di discrezionalità, la manifestazione di eventi corruttivi, l’opacità del processo decisionale e il livello di controllo.

Per i Dipartimenti è stata avviata la valutazione del rischio corruzione con la metodologia indicata da A.N.AC., su un campione di 2 processi significativi, i cui esiti saranno a disposizione all’inizio del 2020. Nel corso del 2020, anche alla luce dell’esito della sperimentazione condotta sui Dipartimenti, verrà valutata l’applicazione di tale metodologia per alcuni processi selezionati dell’Amministrazione Centrale. La valutazione del rischio sarà quindi oggetto del successivo PTPCT o dei suoi aggiornamenti.

5.5.2. Comunicazione e trasparenza

L’Ateneo, ai sensi dell’art. 10 del D.lgs. 33/2013 ha inserito nel PTPCT un’apposita sezione relativa alla trasparenza in quanto misura rilevante per la prevenzione della corruzione che prevede, in ottica di accountability, l’indicazione dei responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti.

Attraverso controlli periodici da parte del RPCT e dell’Ufficio Controllo di Gestione, viene assicurata la corretta gestione dei termini di pubblicazione e della completezza dei dati.

Il PNA 2019 dedica inoltre un paragrafo ai rapporti tra la trasparenza e la disciplina della tutela dei dati personali. Il regime normativo in materia di privacy lascia sostanzialmente inalterato il trattamento dei dati personali da parte dei soggetti pubblici poiché la legge conferma il principio che il trattamento deve essere consentito unicamente se ammesso da una norma di legge o, nei casi previsti dalla legge, di regolamento. Le PA sono invitate ad una attenta verifica, prima di mettere a disposizione dati e documenti sui siti web istituzionali, che la disciplina in materia di trasparenza del D.Lgs. 33/2013 o in altre normative prevedano

l'obbligo di pubblicazione. L'Ateneo, nel corso del 2019 ha nominato il Data Protection Officer (DPO) di Ateneo nella persona della dottoressa Maria Rosaria Falconetti, Dirigente dell'Area Affari Generali e Legali.

5.5.3. Obiettivi per la prevenzione della corruzione

Nel PTPCT sono declinati gli obiettivi che l'Ateneo intende perseguire per ridurre il rischio corruttivo. Gli obiettivi si suddividono azioni innovative, organizzative e trasversali.

Azioni innovative:

- ✓ attuazione del Sistema di internal audit incentrato sull'identificazione dei rischi nei principali processi gestionali ed amministrativi tipici del contesto universitario (didattica, ricerca, assistenza, trasferimento tecnologico e terza missione). Il Sistema di internal audit prevede l'identificazione di indicatori di anomalia, verifiche ispettive, promozione della trasparenza come strumento di accountability e assicurazione di un livello di compliance sostanziale;
- ✓ elaborazione di un modello e di un sistema informativo per la gestione delle partecipazioni e dei connessi adempimenti e controlli;
- ✓ elaborazione di Linee operative per l'acquisizione in economia di lavori, beni e servizi;
- ✓ elaborazione di una regolamentazione sul Servizio Ispettivo di Ateneo ex legge 104/92 e 662/96.
- ✓ Revisione del regolamento dei concorsi del PTA al fine di rendere efficace ed efficiente la procedura di reclutamento del personale.

Azioni organizzative:

- ✓ consolidamento dell'applicazione del registro degli accessi, in funzione del monitoraggio e della pubblicazione delle richieste pervenute di accesso civico semplice, generalizzato e accesso agli atti;
- ✓ adozione di Carte dei Servizi in cui sono elencati e dichiarati i servizi erogati dall'Ateneo, nonché le modalità, le tempistiche, i destinatari e gli standard di qualità che si intendono garantire.

Azioni trasversali:

- ✓ analisi della valutazione del rischio attuata in via sperimentale per i Dipartimenti secondo le indicazioni del nuovo PNA 2019;
- ✓ predisposizione e applicazione di linee guida relative al rispetto della compliance normativa e della qualità dei dati pubblicati in "Amministrazione trasparente" da parte delle Strutture;
- ✓ formazione del personale (specialistica e generica).

Per ciascun obiettivo sono stati individuati i responsabili del suo perseguimento e gli strumenti per verificarne il raggiungimento.

Il PTPCT, una volta approvato e adottato dal Consiglio di amministrazione, viene pubblicato nell'apposita sezione dall'Amministrazione Trasparente all'indirizzo <https://www.unipd.it/trasparenza/corruzione>.

5.6. La Carta degli impegni di sostenibilità 2018-2022

Con delibera n.172 del CdA del 19 giugno 2018 è stata approvata la “Carta degli impegni di sostenibilità” un documento che intende definire le linee e gli ambiti di azione dell’Ateneo per promuovere la sostenibilità a tutti i livelli, facendo propri i 17 Sustainable Development Goals (SDGs - Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile) dettati dall’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. La Carta definisce gli obiettivi di sostenibilità dell’Ateneo, concreti e misurabili, da raggiungere entro il 2022 e da aggiornarsi di anno in anno, mettendo in correlazione tutte le componenti, gli obiettivi e le misure da attuare, rilevando gli aspetti comunicativi e il coinvolgimento di tutte le componenti della community universitaria e diventando uno strumento in grado di orientare le strategie di programmazione e pianificazione e di definire gli ambiti di collaborazione e cooperazione con le istituzioni.

Gli obiettivi dell’Ateneo per lo Sviluppo Sostenibile si declinano in sette ambiti relativi ad altrettanti aspetti della sfera sociale, ambientale ed economica, e in cinque ambiti trasversali, con azioni ad ampio respiro.

Figura 5.4 – I sette ambiti della sostenibilità ambientale, sociale ed economica e i cinque ambiti trasversali



Nella Carta vengono inoltre specificati gli ambiti e le azioni che l’Università di Padova con l’avvio del progetto “UniPadova Sostenibile” intende promuovere e sostenere affermando il proprio ruolo centrale di ente pubblico in grado di sostenere iniziative finalizzate alla sostenibilità e promuovere uno sviluppo sostenibile in un’ottica di inclusione e di valorizzazione delle differenze. Con tale progetto l’Ateneo si propone di coordinare e dare visibilità a tutte le azioni organizzate in tema di sostenibilità, coinvolgendo l’intera comunità universitaria, e di favorire e sostenere l’avvio di nuove iniziative, lo sviluppo e l’implementazione di buone pratiche e il loro trasferimento e divulgazione anche sul territorio.

Di seguito si riportano le linee di azione dell’Ateneo di Padova.

Tabella 5.15 – Linee di azione dell’Ateneo di Padova

<p>Aumentare l'impatto dell'Ateneo sui temi della sostenibilità</p>	<p>L'Ateneo si impegna ad assumere la prospettiva della sostenibilità e a declinarla a tutti i livelli e in tutti gli ambiti nei quali si esplica la sua missione istituzionale.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introduzione dei temi dello sviluppo sostenibile nei percorsi di didattica; - valorizzazione dei temi dello sviluppo sostenibile nella ricerca; - realizzazione e sostegno di iniziative che favoriscano il trasferimento di conoscenze e buone pratiche sul territorio; - promozione di un cambiamento culturale diffuso, all'interno della comunità universitaria e sul territorio.
<p>Promuovere i temi della sostenibilità sociale</p>	<p>L'Ateneo mira a creare un ambiente di studio e lavoro fondato sui valori dell'inclusione, della parità di genere, della valorizzazione delle differenze e delle potenzialità di ciascuno, diffondendo buone pratiche e una cultura fondata sull'equità, la non discriminazione e la coesione sociale.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sostegno a progetti che sviluppino il binomio "Sostenibilità e inclusione", in senso lato, in Ateneo e nel territorio; - promozione di iniziative volte a garantire salute e benessere, pari opportunità del personale, della comunità studentesca e su territorio; - valorizzazione e coordinamento delle azioni di volontariato e di impegno sociale.
<p>Ridurre l'impatto ambientale dell'Ateneo</p>	<p>L'Ateneo si impegna a ottimizzare le strutture e i processi nell'ottica di una migliore gestione delle risorse energetiche e idriche e della tutela dell'ambiente nel quale opera, facendosi promotore di iniziative per la diffusione delle buone pratiche.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riduzione dell'impronta carbonica, agendo in particolare su fonti energetiche e mobilità; - avvio e diffusione di buone pratiche e di una corretta informazione sull'utilizzo delle risorse, il riuso e riciclo dei prodotti, la riduzione dei consumi; - miglioramento del livello dell'edilizia di Ateneo e l'introduzione di sistemi gestionali sostenibili.
<p>Valorizzare e rendere percepibile il ruolo dell'Ateneo</p>	<p>L'Ateneo opera per instaurare con tutti i suoi stakeholders interni ed esterni una relazione ampia, trasparente e continuativa in grado di generare un coinvolgimento diretto sui temi legati alla sostenibilità</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promozione dell'immagine di UniPadova Sostenibile puntando a forme di coinvolgimento e sensibilizzazione della comunità universitaria e del territorio; - sviluppo di azioni incisive, di tipo educativo, formativo, di ricerca, di creazione di valore, anche a livello internazionale, e valutazione dell'impatto sociale degli investimenti che si attuano; - valorizzazione e messa a sistema delle diverse attività, rileggendole alla luce della sostenibilità e rendendole comunicabili nei ranking.
<p>Fare rete e innovare</p>	<p>L'Ateneo promuove il dialogo e la condivisione di obiettivi e azioni con enti, aziende e realtà che operano sul territorio nazionale e internazionale per massimizzare l'impatto, l'efficacia e la portata delle azioni legate agli obiettivi di sostenibilità.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incentivare la partecipazione e l'inserimento nei network e nelle piattaforme nazionali e internazionali maggiormente accreditati; - incentivare il trasferimento tecnologico e lo sviluppo imprenditoriale, al fine di creare opportunità lavorative e sviluppo economico;

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - avviare iniziative con partenariati che coinvolgano associazioni e soggetti pubblici e privati, e partecipando ai bandi; - declinare traiettorie che permettano all'Ateneo di dare un proprio contributo di elevata qualità al dibattito sociale, politico e scientifico in materia di sostenibilità, a livello nazionale e internazionale, anche tramite linee originali di azione |
|--|

Il forte investimento della governance sui temi della sostenibilità comporta ricadute organizzative e operative che connettono trasversalmente tutte le strutture dell'Ateneo e la attraversano per arrivare a coinvolgere gli stakeholder esterni. Le politiche di sostenibilità sono state declinate quindi in Obiettivi di sostenibilità contenuti nel Piano Integrato della Performance e in Obiettivi operativi assegnati ai Dirigenti.

Il primo Rapporto di Sostenibilità dell'Università di Padova è stato redatto nel 2019 con riferimento alle attività svolte nel 2018 e rappresenta la prima tappa importante del progetto UniPadova Sostenibile, finalizzato a dare un primo riscontro alla comunità sugli obiettivi e le azioni previste nella Carta degli Impegni di Sostenibilità (2018-2022) ad un anno dalla sua approvazione. Il percorso di rendicontazione avviato con questo primo Rapporto ha consentito di rivedere e descrivere quanto è stato fatto concretamente dall'Ateneo in alcuni ambiti quali la parità di genere, le pari opportunità, l'inclusione e il benessere, e di presentare per la prima volta il risultato di rilevazioni e analisi, in particolare sulle performance ambientali di strutture e processi, funzionali alla definizione di obiettivi e politiche.

Questo percorso di riflessione e di consapevolezza dell'Ateneo ha una duplice finalità: da un lato come base per un processo di miglioramento continuo e dall'altro come condivisione, con la comunità universitaria, la cittadinanza e il territorio, della strada intrapresa e delle tappe intermedie, per dare visibilità a tutte le azioni organizzate rendendo espliciti i principi di responsabilità sociale che governano la visione strategica dell'Ateneo.

Il Rapporto di Sostenibilità 2018 rappresenta dunque la prima edizione di un documento che verrà riproposto annualmente e che ha il duplice obiettivo di instaurare un dialogo trasparente con gli stakeholder e di supportare le scelte strategiche dell'Ateneo in tema di sostenibilità monitorandone l'impatto e l'efficacia.

5.7. Il Piano delle Azioni Positive (PAP)

Il Piano di Azioni Positive (PAP) stabilisce quali azioni e obiettivi l'Università di Padova vuole intraprendere sul tema delle pari opportunità, superamento delle discriminazioni, valorizzazione delle differenze e promozione del benessere organizzativo per le persone che studiano e lavorano nell'Ateneo.

Il PAP 2018-2020 è stato redatto dal Comitato Unico di Garanzia (C.U.G.) e adottato dal Consiglio di Amministrazione di Ateneo con delibera n. 175 del 25/06/2019.

Il PAP 2018-2020 contiene obiettivi, di seguito elencati, che prevedono il coinvolgimento attivo dell'intera struttura politico-amministrativa dell'Ateneo:

- raccolta sistematica di dati in previsione del prossimo Bilancio di Genere (BG);
- gestione delle informazioni e comunicazione attraverso la promozione delle attività dell'Ateneo in tema di parità, inclusione e benessere lavorativo;

- promozione del benessere lavorativo con l'attuazione di buone pratiche per la conciliazione tra lavoro e la vita privata, l'inclusione, il sostegno alle iniziative di welfare, la valorizzazione delle diversità e la sicurezza e l'accessibilità sul luogo di lavoro;
- analisi dei regolamenti di Ateneo e verifica della presenza di disposizioni che possono determinare discriminazioni dirette ed indirette;
- promozioni di interventi per ridurre la sotto-rappresentazione femminile nelle discipline scientifico-tecnologiche e promozione di interventi per garantire pari opportunità nelle carriere accademiche;
- valorizzazione delle differenze di genere attraverso la promozione di attività formative e di ricerca che tengano conto della variabile di genere (*gendered innovations*).

6. Raccordo tra obiettivi strategici ed equilibri di bilancio

6.1. Risorse per la strategia ed equilibri

La predisposizione del Budget 2020-2022, in continuità con quanto fatto per il precedente triennio, è stato un percorso partecipato orientato alla identificazione delle risorse disponibili per nuove politiche di Ateneo che ha visto il coinvolgimento di tutte le componenti organizzative e che ha permesso di arrivare alla costruzione del budget di previsione annuale autorizzatorio e del budget di previsione triennale definendo con maggior chiarezza l’allocazione delle risorse in relazione alle politiche già avviate e di quelle da avviare, compatibilmente con i vincoli legislativi e di bilancio.

La prima fase di questo percorso è stata l’approvazione degli equilibri di Bilancio⁶ quale strumento essenziale alla base della costruzione del budget per l’anno 2020 e per il triennio 2020-2022.

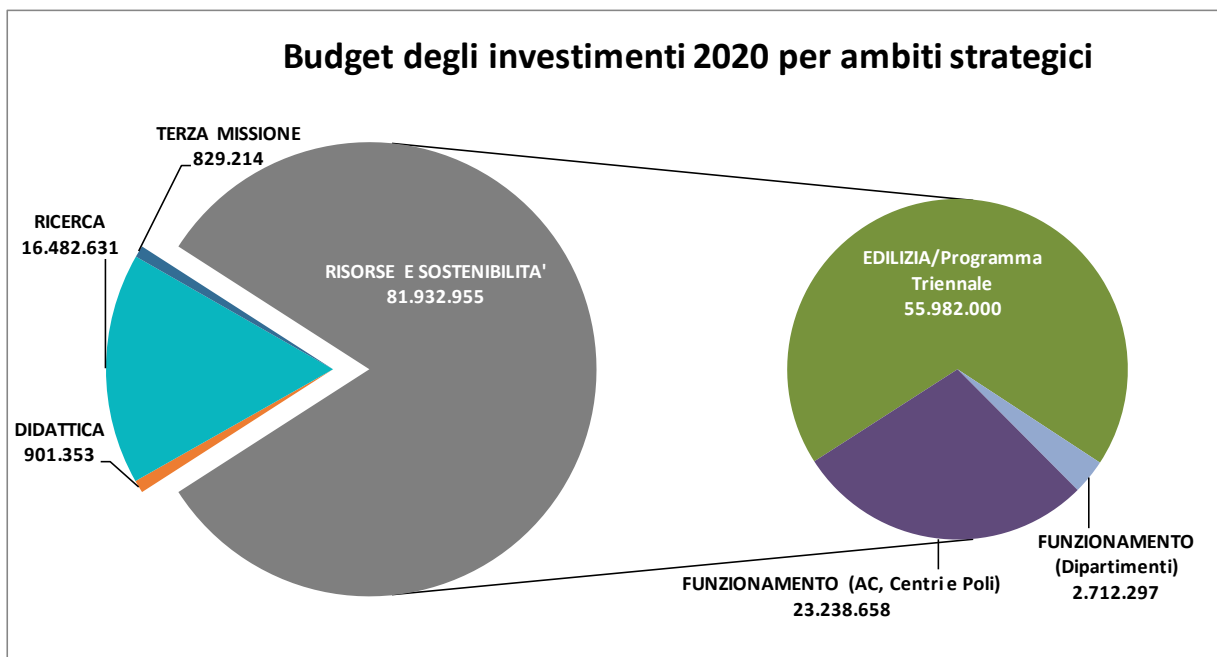
Una volta definiti gli equilibri, ciascuna struttura è stata direttamente coinvolta nella determinazione delle previsioni programmando il proprio budget di competenza sulla base delle assegnazioni coerentemente con gli obiettivi strategici adottati dall’Ateneo e al netto dei costi “non comprimibili” essenziali per il funzionamento dell’Ateneo e delle assegnazioni alle strutture (aree dell’Amministrazione centrale, Dipartimenti, Poli e Centri).

Di seguito si riportano due grafici che illustrano la riclassificazione del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2020 approvato dal CdA del 17 dicembre 2019 secondo la prospettiva strategica esplicitando il legame tra obiettivi strategici e risorse disponibili per il raggiungimento degli stessi.

Il totale complessivo delle risorse ripartite tra costi (Budget economico) e investimenti (Budget degli investimenti) è pari a 711.716.727,12 euro per l’esercizio 2020. Per il budget degli investimenti sono state previste risorse pari a 100.146.153,23 euro suddivise tra gli ambiti strategici Didattica, Ricerca, Internazionalizzazione e Terza missione (quest’ultimo ambito raggruppa gli ambiti Impegno Pubblico, Salute e Benessere, Trasferimento Tecnologico) e per le Risorse (umane e infrastrutturali che comprendono gli ambiti Personale e Valorizzazione del personale, Edilizia e Sicurezza e per il Funzionamento dei Dipartimenti, Centri e Amministrazione centrale) come riportato nel grafico seguente.

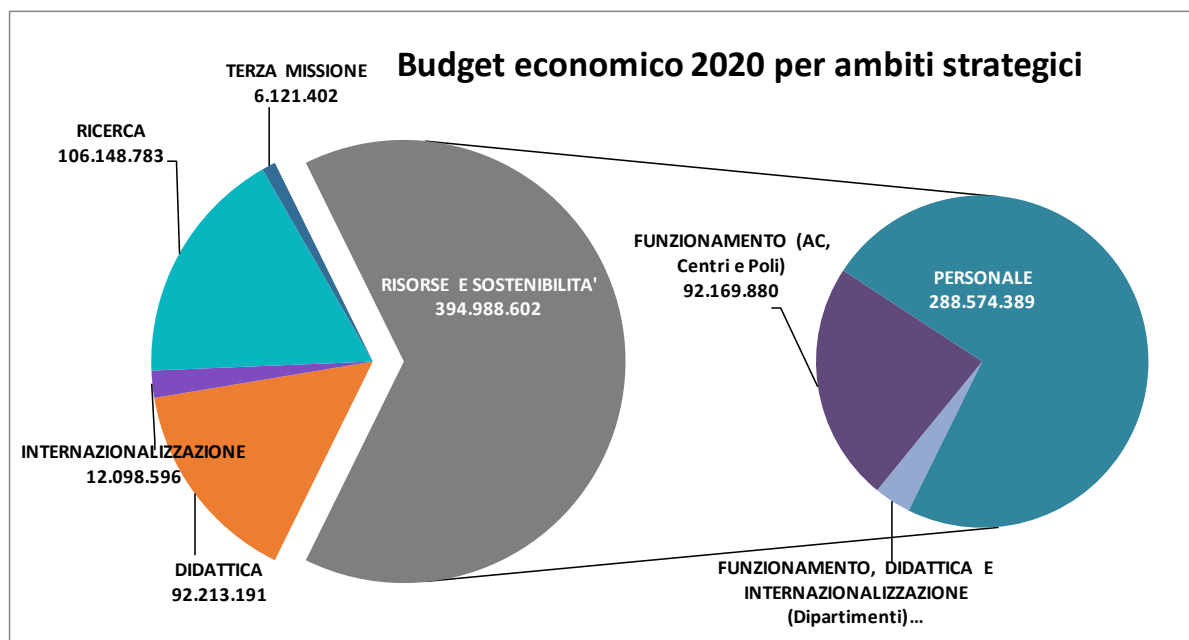
⁶ CdA del 22 ottobre 2019, delibera n.274/2019.

Figura 6.1 - Budget degli investimenti 2020 suddiviso per ambiti strategici con dettaglio sull'utilizzo delle Risorse (umane, infrastrutturali e di funzionamento)



Il budget economico prevede invece risorse pari a 611.570.573,89 euro e risulta suddiviso tra gli ambiti strategici come riportato nel grafico seguente.

Figura 6.2 - Budget economico 2020 suddiviso per ambiti strategici con dettaglio sull'utilizzo delle Risorse



Il budget complessivo a disposizione per gli ambiti strategici è evidenziato in Tabella 6.1 con la ripartizione fra gli aggregati organizzativi.

Tabella 6.2 - Ripartizione delle risorse tra aggregati per ambito strategico

AMBITO STRATEGICO	AMM.NE CENTRALE	CENTRI	DIPARTIMENTI	POLI	Totale complessivo	Incidenza %
Budget economico	509.106.350	12.258.398	89.476.021	729.806	611.570.574	100%
RISORSE E SOSTENIBILITA'	374.957.671	6.356.377	12.944.748	729.806	394.988.602	65%
DIDATTICA	87.939.449	215.425	4.058.317		92.213.191	15%
RICERCA	31.273.020	4.782.705	70.093.057		106.148.783	17%
INTERNAZ. TERZA MISSIONE	10.618.297	-	1.480.299		12.098.596	2%
	4.317.912	903.890	899.599		6.121.402	1%
Budget Investimenti	75.780.191	5.305.518	18.884.444	176.000	100.146.153	100%
RISORSE E SOSTENIBILITA'	74.612.191	4.530.967	2.613.797	176.000	81.932.955	82%
DIDATTICA	500.000	-	401.353		901.353	1%
RICERCA TERZA MISSIONE		718.837	15.763.794		16.482.631	16%
	668.000	55.714	105.500		829.214	1%

In Tabella 6.3 è invece riportato la ripartizione fra le varie aree dell'Amministrazione Centrale secondo gli ambiti strategici.

Tabella 6.3 - Ripartizione delle risorse per ambito strategico tra aree dell'Amministrazione centrale

AREA	RISORSE E SOSTENIBILITA'	DIDATTICA	RICERCA	INTERNAZ.	TERZA MISSIONE	Totale complessivo
Budget economico	374.957.671	87.939.449	31.273.020	10.618.297	4.317.912	509.106.350
AAGL	2.564.242	46.754				2.610.996
ACOM	874.047	33.300			3.397.078	4.304.425
ADISS	1.092.342	84.884.238	730.000			86.706.580
AES	21.897.875	10.000				21.907.875
AFIP	4.635.401	583.345				5.218.746
APAL	17.423.583	99.600				17.523.183
ARI	364.733	60.000		9.907.950		10.332.683
ARRI	557.731	55.000	7.143.970	710.347	920.834	9.387.881
ARU	287.102.402	100.000				287.202.402
ASIT	6.636.693	3.308				6.640.001
Rettorato	58.650	1.652				60.302
Direzione Generale e Staff	930.200					930.200
BILANCIO DI ATENEO	24.210.080					24.210.080
Dipartimento zero	6.609.694	2.062.252	23.399.050			32.070.997
Budget Investimenti	74.612.191	500.000			668.000	75.780.191
AAGL	187.800					187.800
ACOM	30.000				668.000	698.000
AES	3.080.000					3.080.000
AFIP	2.915.417	500.000				3.415.417
APAL	7.737.820					7.737.820
ARI	44.000					44.000
ARRI	0					0
ASIT	4.635.154					4.635.154
BILANCIO DI ATENEO	55.982.000					55.982.000

Nelle seguenti tabelle viene invece riportato il budget economico e degli investimenti con le voci principali di destinazione suddivise per ambito.

Tabella 6.4 - Il budget economico e degli investimenti

BUDGET ECONOMICO	TOTALE COMPLESSIVO	RISORSE E SOSTENIBILITA'	DIDATTICA	RICERCA	INTERNAZ	TERZA MISSIONE
VIII. COSTI DEL PERSONALE	330.906.044	291.890.254	896.500	36.532.441	1.497.999	88.850
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	235.144.248	65.506.242	90.941.926	62.426.742	10.600.597	5.668.741
X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	35.746.307	27.977.735	370.730	7.037.491	0	360.352
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	4.000.000	4.000.000	0	0	0	0
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	3.998.188	3.866.827	2.000	126.001	0	3.360
TOTALE COSTI OPERATIVI (B)	609.794.787	393.241.058	92.211.156	106.122.675	12.098.596	6.121.302
PROVENTI ED ONERI FINANZIARI (C) *	1.508.692	1.507.544	2.035	26.108	0	100
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA FINANZIARIE (D)	0	0	0	0	0	0
PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI (E)	0	0	0	0	0	0
IMPOSTE SUL REDDITO CORRENTI, DIFFERITE ED ANTICIPATE (F)	240.000	240.000				
BUDGET DEGLI INVESTIMENTI	TOTALE COMPLESSIVO	RISORSE E SOSTENIBILITA'	DIDATTICA	RICERCA	INTERNAZ	TERZA MISSIONE
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	100.146.153	81.932.955	901.353	16.482.631	0	829.214
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	34.037.821	32.758.554	0	1.131.267	0	148.000
Di cui: Concessioni, licenze, marchi, e diritti simili	2.529.634	2.459.634		70.000		
Immobilizzazioni immateriali in corso e acconti	18.462.365	18.409.000		53.365		
Altre immobilizzazioni immateriali	12.437.178	11.474.579		962.599		
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	66.108.332	49.174.401	901.353	15.351.364	0	681.214
Di cui Terreni e fabbricati	4.149.950	4.129.950		20.000		
Impianti e attrezzature	23.643.811	15.707.775	681.500	6.659.035		595.500
Attrezzature scientifiche	9.026.439	850.543	162.598	7.939.798		73.500
Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiq. e museali	1.240.469	1.174.644	9.000	55.825		1.000
Mobili e arredi	3.598.528	3.259.315	27.255	305.743		6.214
Immobilizzazioni materiali in corso e acconti	24.261.000	24.051.000		210.000		
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	0	0	0	0	0	0

Nella Tabella 6.5 viene evidenziato con chiarezza il collegamento tra il budget 2020 e l'impegno economico destinato ad azioni specifiche legate agli ambiti strategici.

Tabella 6.5 - Collegamento Ambiti/Obiettivi strategici/Azioni/Budget 2020

AMBITO STRATEGICO	Obiettivo strategico	Azione	Budget 2020 (in euro)
DIDATTICA	Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	Sostegno agli Studenti	58,6 milioni
		Di cui a carico del Bilancio Universitario Borse di Studio = 4,2 milioni Costo no tax area = 2,5 milioni Night bus = 180 mila Collaborazioni a tempo parziale studenti = 723 mila Iniziative e attività culturali = 150 mila Interventi doppia carriera studente-atleta = 90 mila Convenzioni SASSA/ESU = 183 mila Interventi 1000 e una Lode = 1 milione Progetti innovativi studenti = 200 mila	
		Diritto allo Studio	23,7 milioni
	Miglioramento della qualità della didattica	Assegnazioni ai Dipartimenti per miglioramento didattica	12,4 milioni
	Modernizzazione e innovazione nell'attività didattica	Progetto Aule Smart	3,4 milioni (di cui 500mila nuove politiche)
	Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca	Borse di dottorato	18 milioni
INTERNAZ.	Rendere i corsi di studio "ambientati" aperti e internazionali di apprendimento	Programmi mobilità e scambi culturali studenti	7,7 milioni
		Visiting Scientist/Professor	1,5 milioni
		Mobilità personale docente e tecnico amministrativo nell'ambito di scambi culturali e rapporti con l'estero	650 mila
		Lingua veicolare - Internazionalizzazione didattica	750 mila
		Altri Sussidi per studenti (Borse Padova International Excellence Scholarship , Buddies, Invest your Talent, Sussidi: Rifugiati per degree seekers)	478 mila
RICERCA	Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca	Assegnazioni ai Dipartimenti per attività di ricerca (BIRD)	13 milioni
		Contributi per Dipartimenti di Eccellenza	20,4 milioni
		Bando Starting Grants	6,8 milioni nel 2020 e 2021
		Seal of Excellence MSCA	1 milione nel triennio
		Bando World Class Infrastructures	7,5 milioni (impatto finanziario) nel triennio
TERZA MISSIONE Impegno Pubblico,	Diffondere la cultura del trasferimento tecnologico e ampliare le iniziative e i rapporti con il mondo del lavoro	Bando Unimpresa	700 mila (di cui nuova politica 450 mila)
		Costo per brevetti	375 mila

Salute e Benessere, Trasferimento Tecnologico	Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti e per promuovere una cultura inclusiva	Contributi per attività sportiva (CUS) Assistenza psicologica	Oltre 600 mila
	Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo	Visite guidate, Orto Botanico, Villa Bolasco, Palazzo Bo Merchandising e Fundraising	2,5 milioni (costi correlati a ricavi propri riconducibili alle medesime attività)
Assegnazioni ai Dipartimenti per terza missione		500 mila (quota parte del BIRD)	
Assegnazioni al Centro di Ateneo per le Biblioteche		5,15 milioni	

RISORSE E SOSTENIBILITA' Personale e Valorizzazione del personale, Edilizia e Sicurezza	Edilizia sostenibile e sicura	Opere del Piano Triennale degli investimenti edilizi su beni di proprietà	30,9 milioni
		Opere del Piano Triennale degli investimenti edilizi per le migliorie e spese incrementative su beni di terzi a disposizione dell'Ateneo	25,1 milioni
		Accordi quadro per le attività di manutenzione	11,43 milioni
		Manutenzione ordinaria a carico dell'AC	6,625 milioni
		Manutenzione ordinaria a carico dei Poli e Dipartimenti	2,5 milioni
	Valorizzazione del personale e semplificazione	Piano di formazione del personale	936 mila
		Buoni pasto	euro 1,35 milioni 1 milione (in considerazione dell'eventuale ridefinizione dei criteri)
		Altri interventi per il personale (tra cui per Contributi educativi euro 380 mila)	euro 890 mila
		Counseling e Inclusione e pari opportunità	823 mila
		Piano di Welfare (mobilità sostenibile, Wellness per il Personale, Asili nido, Assicurazione sanitaria)	1,24 milioni

Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione su dati del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2020 e triennale 2020-2022

6.2. Le risorse alle strutture: BIRD-BIFeD

Con l'ottica di semplificazione e orientamento alla programmazione strategica va inquadrata anche la razionalizzazione delle modalità di finanziamento diretto dei Dipartimenti, attraverso la costituzione di due specifici fondi: il BIFeD (Budget integrato funzionamento e didattica) ed il BIRD (Budget Integrato Ricerca Dipartimentale). Tale modalità consente ai Dipartimenti una maggiore flessibilità di utilizzo delle risorse, compatibilmente con alcuni vincoli funzionali al conseguimento di obiettivi strategici di livello generale, oggetto di monitoraggio in corso d'anno mediante appositi cruscotti informativi.⁷

Di seguito si riporta la tabella delle assegnazioni alle strutture previste per l'esercizio 2020.

⁷ I Dipartimenti possono gestire liberamente le loro assegnazioni a valere sul BIFeD tenendo conto di alcuni vincoli che dovranno essere rispettati: almeno il 30% del BIFeD deve essere destinato ad iniziative a favore degli studenti e utilizzare al massimo il 10% dell'assegnazione ricevuta per il CMD (Contributo Miglioramento Didattica) per sostenere spese relative alla docenza mobile

Tabella 6.6 - Assegnazioni a Dipartimenti, Centri e altre Strutture

BIFED	
Fondo di dotazione	4.783.172
Manutenzione ordinaria	1.500.000
Contributo Miglioramento Didattica	11.400.000
Docenza mobile	2.674.347
Internazionalizzazione della didattica (lingua veicolare)	749.996
Funzionamento dottorati	500.000
<i>totale BIFED</i>	21.607.515
<i>BIRD e TERZA MISSIONE*</i>	13.500.000
<i>Scuole di specializzazione</i>	1.644.147
Totale Assegnazioni di Budget a Dipartimenti	36.751.662
Funzionamento Centri e Biblioteche	6.598.000
Assegnazioni e trasferimenti in corso d'anno	2.450.000
Totale Assegnazioni a strutture	45.799.662
Investimenti su assegnazioni	-8.845.429
Ammortamenti su investimenti	1.769.086
Impatto economico assegnazioni alle strutture	38.723.319
<small>*Nell'assegnazione del 2020 viene prevista nel BIRD un'assegnazione di euro 500.000 da destinarsi ad iniziative in ambito della terza missione</small>	

Da evidenziare che il CdA del 17 dicembre 2019 ha anche deliberato i nuovi criteri di ripartizione dei fondi BIRD che sono i seguenti:

- BIRD-base (Numero di docenti attivi afferenti ai Dipartimenti alla data del 1/7/2019) (quota 30%)
- BIRD-PTSR (Valutazione PTSR2016-2018 in proporzione al numero di docenti attivi) (quota 10%)
- BIRD-premiale (ISPD-VQR e Costi della ricerca) (quota 50%)
- BIRD-altri indicatori (Qualità della ricerca dei neo-assunti e Fund Raising) (5%+5%).

Il finanziamento totale assegnato alle strutture per il 2020 per la ricerca e la terza missione è uguale a quello assegnato per il 2019, pari a euro 13.500.000, così suddiviso:

- ✓ euro 13.000.000 al BIRD, da ripartire secondo i nuovi criteri;
- ✓ euro 500.000 per le attività di Terza Missione, da ripartire tra i dipartimenti in proporzione al numero di docenti attivi al 1° luglio 2019.

Di seguito si riportano i prospetti dei costi e dei proventi per il triennio 2020-2022 e il confronto con gli anni precedenti.

Tabella 6.7 - Distribuzione dei proventi operativi previsti per il triennio 2020-2022 e confronto con gli anni precedenti

VOCE	Consuntivo 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
A) PROVENTI OPERATIVI	570.581.262	614.767.313	610.068.479	582.165.422	582.205.385
I. PROVENTI PROPRI	142.006.394	132.366.659	165.011.970	161.845.587	162.313.773
1) Proventi per la didattica	95.452.924	100.911.170	98.539.162	98.736.283	99.268.042
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento	12.580.075	11.116.858	12.510.928	10.314.654	10.524.315
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	33.973.395	20.338.631	53.961.880	52.794.650	52.521.416
II. CONTRIBUTI	373.186.321	433.620.634	398.001.310	386.691.948	386.391.542
1) Contributi MIUR e altre Amministrazioni centrali	333.957.859	361.149.348	352.547.455	350.852.841	350.682.643
2) Contributi Regioni e Province autonome	8.636.975	28.532.673	8.464.342	7.886.162	7.803.920
3) Contributi altre Amministrazioni locali	375.563	494.287	690.150	393.671	366.440
4) Contributi dall'Unione Europea e dal Resto del Mondo	10.543.649	14.133.871	12.534.994	10.296.369	10.814.307
5) Contributi da altre Università	691.350	1.282.109	439.783	113.926	75.590
6) Contributi da altri soggetti pubblici	3.179.146	4.502.549	4.420.134	3.392.744	3.298.190
7) Contributi da soggetti privati	15.801.780	23.525.797	18.904.452	13.756.236	13.350.451
III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE (1)	22.590.207	24.450.000	-	-	-
IV. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	20.229.817	-	19.510.651	19.500.247	19.500.000
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	12.463.897	24.330.019	27.544.547	14.127.641	14.000.070
di cui : 1) Utilizzo di riserve di Patrimonio Netto derivanti dalla contabilità finanziaria	-	12.598.471	12.403.686	343.726	129.582
VI. VARIAZIONE RIMANENZE	-	-	-	-	-
VII. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	104.626	-	-	-	-
TOTALE PROVENTI OPERATIVI (A)	570.581.262	614.767.313	610.068.479	582.165.422	582.205.385

Tabella 6.8 - Distribuzione dei costi operativi previsti per il triennio 2020-2022 e confronto con gli anni precedenti

VOCE	Consuntivo 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
B) COSTI OPERATIVI	541.067.664	612.767.939	609.794.787	580.945.385	581.219.014
VIII. COSTI DEL PERSONALE	303.238.205	336.075.419	330.906.044	325.335.451	332.346.843
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica (2)	217.544.980	239.785.119	233.338.102	226.845.270	234.476.168
a) Personale docente e ricercatore	182.100.230	199.342.560	188.594.106	194.181.954	201.414.790
b) Collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)	26.297.241	29.010.966	32.427.688	23.179.022	23.830.997
c) Docenti a contratto	3.099.298	2.976.285	2.593.074	1.844.495	1.809.210
d) Esperti linguistici	1.493.067	1.710.000	1.705.000	1.705.000	1.705.000
e) Altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	4.555.145	6.745.308	8.018.234	5.934.798	5.716.172
2) Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	85.693.225	96.290.300	97.567.941	98.490.182	97.870.674
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	183.323.562	243.788.592	235.144.248	207.956.624	198.825.125
1) Costi per sostegno agli studenti	67.328.649	103.148.763	76.626.550	76.121.891	76.497.453
2) Costi per il diritto allo studio	19.768.178	-	23.675.000	23.675.000	23.675.000
3) Costi per l'attività editoriale	1.341.633	2.116.931	2.850.478	1.420.830	1.338.877
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	8.383.687	11.384.175	6.005.472	5.397.813	4.462.540
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	7.057.418	12.758.765	12.738.278	10.343.137	9.103.482
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	-	-	-	-	-
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	153.375	214.070	214.356	133.455	133.155
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	48.873.088	71.822.684	69.363.734	60.595.406	56.792.378
9) Acquisto altri materiali	4.231.981	6.243.286	7.574.326	5.873.616	4.148.684
10) Variazione delle rimanenze di materiali	-	-	-	-	-
11) Costi per godimento beni di terzi	6.982.691	7.340.656	6.314.277	5.205.333	5.198.999
12) Altri costi	19.202.862	28.759.263	29.781.777	19.190.144	17.474.558
X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	35.836.275	28.925.037	35.746.307	40.119.723	42.514.121
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	1.641.330	1.895.485	4.145.694	6.075.478	7.387.992
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	22.531.579	24.029.552	24.100.613	26.544.245	27.626.129
3) Svalutazioni immobilizzazioni	-	-	-	-	-
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	11.663.366	3.000.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	13.590.292	750.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	5.079.329	3.228.891	3.998.188	3.533.586	3.532.925
TOTALE COSTI OPERATIVI (B)	541.067.664	612.767.939	609.794.787	580.945.385	581.219.014

(1) È stata recepita l'indicazione del MIUR nella nota tecnica n.3 pubblicata il 09/10/2017 per cui l'integrazione del SSN, da riconoscere al personale che lavora nelle strutture ospedaliere, non rientra nel conto economico dell'Ente, sia per i contributi ricevuti a copertura dell'integrazione stipendiale che per i relativi costi, ma viene classificata a livello di Stato patrimoniale (crediti e debiti).

(2) Il MIUR, con la nota tecnica n. 1 pubblicata il 29/5/2017, ha previsto che l'IRAP relativo al personale venga riclassificato fra le imposte e non sul costo del personale. In sede di bilancio di previsione l'IRAP è stato incluso fra i costi del personale e sarà riclassificato correttamente in fase di bilancio consuntivo.

Fonte: Elaborazioni su dati dell'Ufficio Bilancio Unico - Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2020 e triennale 2020-2022

7. La performance

Il processo di valutazione della performance (come definito nel SMVP) è un processo unico che, a partire dalla pianificazione strategica, definisce i meccanismi e gli strumenti che permettono di misurare la performance organizzativa delle diverse strutture e quella individuale, tenendo in considerazione sia gli obiettivi assegnati in relazione alla responsabilità e al ruolo ricoperto, sia i comportamenti organizzativi.

Figura 7.1 - La piramide della valutazione della performance



Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di Gestione

Il SMVP è disegnato in modo da bilanciare la necessità di differenziare la corresponsione di compensi incentivanti, secondo quanto stabilito dalla normativa e dalla contrattazione nazionale, con la valorizzazione della collaborazione e del gioco di squadra e in ultima analisi con la crescita del senso di appartenenza.

A partire dal 2018 il Sistema è stato aggiornato annualmente recependo le rilevanti modifiche apportate al d.lgs. 150/2009 dal d.lgs. n.74 del 25 maggio 2017 attuativo della Riforma della Pubblica Amministrazione (L. 124/2015 cd "riforma Madia").

Gli elementi salienti su cui si basa l'attuale Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ateneo (approvato dal CdA con delibera) sono i seguenti:

- ✓ gli obiettivi organizzativi ed individuali devono essere riconducibili in modo diretto o indiretto alle finalità contenute nella pianificazione strategica dell'Ateneo e non essere di puro adempimento;
- ✓ gli obiettivi organizzativi ed individuali devono essere coerenti con gli obiettivi strategici e tra loro coordinati;

- ✓ la determinazione degli obiettivi rappresenta un meccanismo di coordinamento ex-ante delle attività organizzative ed individuali;
- ✓ la misurazione della performance organizzativa ed individuale è orientata a supportare meccanismi di apprendimento individuando e mettendo in campo azioni di miglioramento continuo sui servizi erogati;
- ✓ il ciclo della performance deve alimentare un flusso di informazioni tempestivo e selettivo orientato ai soggetti responsabili delle decisioni, allo scopo di poter innescare meccanismi di feedback e di feedforward.

Dal punto di vista degli strumenti applicati il sistema si fonda sui seguenti meccanismi operativi di valutazione della performance:

- La performance organizzativa a livello di singola unità organizzativa è misurata mediante indagini di Customer Satisfaction, anche in sintonia con le disposizioni normative contenute nella “Riforma del Pubblico impiego dell’efficacia dei servizi”. Le indagini di Customer Satisfaction devono garantire un’adeguata numerosità dei rispondenti. Relativamente agli obiettivi contenuti nella pianificazione strategica di Ateneo si prevede la possibilità di introdurre KPI (Key Performance Indicators) per il monitoraggio dell’andamento degli ambiti strategici di Ateneo;
- L’introduzione di un sistema di valutazione individuale a più dimensioni, basato sulle ricadute dei risultati organizzativi, sui risultati degli obiettivi eventualmente assegnati e sui comportamenti organizzativi.

Il Ciclo della Performance dell’Ateneo di Padova si articola nelle seguenti fasi:

- Definizione della pianificazione strategica (Piano Strategico), che identifica gli obiettivi strategici e i risultati attesi dall’Ateneo nel suo complesso;
- Identificazione del legame tra risorse economiche e obiettivi strategici;
- Definizione della pianificazione operativa (Piano integrato delle Performance), attraverso la quale vengono declinati gli obiettivi di tipo organizzativo e gestionale per le diverse Strutture dell’Ateneo;
- Monitoraggio degli obiettivi:
 - ✓ dei dirigenti per quanto inserito nel Piano integrato della Performance ed effettuato sulla base della raccolta e dell’analisi delle schede istruttorie di monitoraggio predisposte dai Dirigenti e di un confronto con il Direttore Generale per eventuali ridefinizioni di obiettivi/indicatori/target;
 - ✓ del personale, effettuato in una finestra temporale definita;
- Valutazione della performance organizzativa delle strutture tramite indagini di Customer Satisfaction che misurano l’efficacia e la qualità dei servizi resi percepite dall’utente finale;
- Valutazione della performance individuale: la misurazione del raggiungimento degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi determina la valutazione della performance individuale;

- Rendicontazione dei risultati, attraverso la redazione di una Relazione unica di Ateneo, che comprende la relazione sulla performance.

7.1. La performance organizzativa

Fondamento della performance organizzativa è la definizione e comunicazione di obiettivi chiaramente definiti, ancorati alla pianificazione strategica dell'Ateneo, nonché la valutazione del grado di raggiungimento degli stessi a livello dell'Ateneo e di ciascuna Struttura (gestionale, di didattica e di ricerca).

La performance organizzativa si sostanzia:

- ✓ nei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi organizzativi indicati dal Piano Strategico;
- ✓ nella valutazione della qualità dei servizi resi, attraverso la misurazione del livello di efficacia percepita rispetto ai servizi offerti⁸.

Figura 7.2 - Gli strumenti della performance organizzativa



La Performance Organizzativa è quindi definita come la capacità delle Strutture (Aree, Dipartimenti, Centri, Poli, Scuole) di rispondere in maniera efficiente ed efficace alla domanda di servizi da parte degli utenti interni ed esterni.

La formula per la determinazione del punteggio sintetico per struttura di Customer Satisfaction (indice di Customer Satisfaction di Struttura CS_i) tiene conto:

1. della valutazione assegnata alla struttura nell'anno in esame (peso 90%);
2. della variazione rispetto all'anno precedente a quello in esame (peso 10%).

La metodologia con la quale è calcolato l'indice è descritta in dettaglio nell'Allegato 1 del SMVP.

⁸ Per una descrizione più approfondita degli strumenti di rilevazione della customer satisfaction, si rimanda al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

7.2. La performance individuale

La valutazione della performance individuale consiste nella misurazione del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati (opzionali e con peso variabile in funzione del ruolo ricoperto), unitamente alla valutazione dei comportamenti organizzativi attuati, inclusa la capacità di differenziazione dei giudizi dei valutatori (art.9 e art.18 del D.Lgs.150/2009 e ss.mm.ii.), e tiene conto, nella misura del 25%, della Performance organizzativa della Struttura di afferenza.

Figura 7.3 - Gli strumenti della performance individuale



Le schede di valutazione della performance del personale sono lo strumento per la misurazione della performance individuale. Tali schede sono suddivise in tre ambiti e presentano una struttura differenziata a seconda del ruolo organizzativo:

- il primo ambito è relativo alla Performance organizzativa della Struttura di afferenza, con peso 25%;
- il secondo ambito - con peso variabile a seconda del ruolo organizzativo - è relativo agli obiettivi individuali eventualmente assegnati (la valorizzazione di tale ambito è attiva per i Direttori di Ufficio, i Direttori tecnici (SBA), i Segretari di Dipartimento e di Centro, gli EP, i Responsabili gestione tecnica, i Responsabili tecnici gestionali dei Poli Multifunzionali e, in generale, per il Personale con indennità di responsabilità di settore o specialistica, ma può essere utilizzato anche per il restante personale);
- il terzo ambito fa riferimento alla valutazione dei comportamenti organizzativi.

Gli ambiti e i comportamenti organizzativi che rilevano ai fini della valutazione individuale sono esposti nell'Allegato 2 al presente Sistema.

8. Gli obiettivi del Direttore Generale.

L'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale avvengono in coerenza con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo e sono logicamente collegati agli obiettivi strategici di Ateneo, secondo gli indirizzi forniti dal Rettore e dal Consiglio di Amministrazione.

Gli obiettivi assegnati (formalizzati entro il mese di gennaio contestualmente con il Piano integrato della performance) sono oggetto di monitoraggio infra-annuale. Le attività e i risultati conseguiti sono esposti dal Direttore Generale in una Relazione annuale, da redigere i primi mesi dell'anno successivo. Nella Relazione il Direttore Generale dà conto delle attività svolte, indicando una autovalutazione per ciascun obiettivo assegnatogli, con il supporto di dati quali-quantitativi secondo gli indicatori, le baseline e i target attesi per ciascun obiettivo.

La valutazione del Direttore Generale viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione all'interno di un processo illustrato dettagliatamente nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Nell'allegato 1 sono riportati gli obiettivi assegnati dal Rettore al Direttore Generale per l'anno 2020. Gli obiettivi potranno essere rimodulati in corso d'anno in relazione ad intervenuti mutamenti del contesto organizzativo e generale in cui le attività dell'Ateneo si svolgono.

9. Gli Obiettivi delle Strutture amministrative

9.1. Obiettivi assegnati ai dirigenti

L'assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti rappresenta lo sviluppo dei documenti di programmazione strategica⁹.

Il collegamento tra ambito strategico e azione organizzativa si delinea focalizzando il contributo dirigenziale secondo due direttive principali: la consequenzialità logica tra obiettivi strategici e obiettivi operativi (specifici per ciascuna Area, tesi al miglioramento e rispondenti alle esigenze del *Management by Objectives*) e la definizione di otto **azioni di sistema** considerate rilevanti:

- Cruscotto
- Semplificazione
- Procurement
- Logistica
- Comunicazione
- Sviluppo
- Sostenibilità
- Anticorruzione.

In particolare per ogni azione di sistema si definisce il macro-obiettivo e si individuano le aree interessate suddividendole tra leader e aree coinvolte per il raggiungimento dell'obiettivo stesso. Di seguito si riporta una tabella riassuntiva:

Tabella 9.1 – Azioni di sistema

CRUSCOTTO	Area leader	Aree coinvolte
<p>Sviluppo di strumenti integrati di reporting direzionale e data monitoring. Creazione di unità di lavoro integrate (con soluzione organizzativa da individuare) in grado di favorire lo scambio delle informazioni e il presidio dei dati da parte della direzione generale e degli organi di governo ai fini della definizione delle politiche.</p> <p>Il cruscotto deve permettere anche l'accesso dei dati di competenza agli stakeholders secondo i permessi di profilatura dei medesimi</p>	AFIP ARU	AFIP ARU ASIT ARRI
SEMPLIFICAZIONE	Area leader	Aree coinvolte

⁹ Gli obiettivi Strategici dell'Ateneo, la Programmazione Triennale MIUR 2019-2021, il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020-2022, la carta degli impegni di sostenibilità, il Piano di Azioni Positive e gli obiettivi del Direttore Generale.

Semplificazione delle procedure amministrative dal punto di vista del cliente – utilizzatore. Tale obiettivo agisce su quattro livelli: a) Regolamenti, formulati in modo da semplificare e rendere efficienti i processi operativi sottostanti b) Processi, da ottimizzare in modo da eliminare le ridondanze fra uffici/strutture diversi favorendo anche l'accessibilità dei dati c) Modulistica e Procedure, da semplificare e, dove necessario, integrare nell'ottica di favorire il cliente/utilizzatore d) Comunicazione adeguata ma allo stesso tempo efficace	AGL ARU	TUTTE
PROCUREMENT	Area leader	Aree coinvolte
Semplificare da un punto di vista amministrativo le procedure di acquisto di beni e servizi; fornire supporto alle Strutture; dematerializzare e digitalizzare i flussi di pagamento degli affidamenti.	APAL	APAL AFIP AGL
LOGISTICA	Area leader	Aree coinvolte
Elaborazione di piani e progetti organici di assestamento logistico dell'Ateneo che tengano in considerazione anche gli interventi previsti nel piano pluriennale dei lavori pubblici. Individuazione di strumenti informativi adeguati per il monitoraggio integrato delle informazioni riguardanti il lay-out degli edifici, la dislocazione di uffici, studi e laboratori, dei beni e dei macchinari inventariati nonché delle persone. Integrazione delle informazioni logistiche con le informazioni riguardanti la sicurezza e le certificazioni di fruibilità/sicurezza/qualità abbinate ai locali/edifici.	APAL	Tutte iniziando da CAB e ADISS
COMUNICAZIONE	Area leader	Aree coinvolte
Rinforzare la comunicazione istituzionale dell'Ateneo con riferimento ai rapporti con i media, il cerimoniale, la comunicazione dell'offerta formativa.	ACOM ADISS	ACOM ASIT ADISS ARI ARRI AGL
SVILUPPO	Area leader	Aree coinvolte
Rinforzare le dotazioni infrastrutturali dell'ateneo. Disporre di persone formate e preparate al cambiamento.	AES ASIT ARU	AES APAL ASIT ARU
SOSTENIBILITÀ	Area leader	Aree coinvolte
Realizzazione della Carta degli Impegni di sostenibilità	ACOM	TUTTE

ANTICORRUZIONE	Area leader	Aree coinvolte
Realizzazione del Piano per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza	AFIP	TUTTE

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

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

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

- il rafforzamento delle evidenze quantitative a supporto della valutazione: per gli obiettivi operativi, basati sulla logica dell'MBO (management by objectives), si prevede che la valutazione relativa al loro raggiungimento sia basata sia su misurazioni quantitative che su una valutazione di tipo qualitativo;
- la collaborazione all'attuazione della carta degli impegni di sostenibilità e del Piano di Azioni Positive (PAP);
- l'introduzione della "customer satisfaction" e della misurazione dell'efficacia percepita *anche a livello di Area* per rendere più oggettiva la valutazione sulla qualità dei servizi erogati, in risposta all'esigenza espressa dall'obiettivo strategico *"Miglioramento della qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni"*.

La valutazione della performance deriva dal perseguimento congiunto di più dimensioni e dall'attribuzione a ciascuna di esse di pesi differenziati, utili alla valutazione complessiva dei risultati raggiunti. Lo schema di attribuzione dei pesi a ciascuna dimensione è esemplificata nella *Figura 9.1*.

Con particolare riferimento alla dimensione della customer satisfaction degli utenti, la ricaduta per i dirigenti riguarda la valutazione organizzativa circa la qualità dei servizi erogati dalla Struttura diretta: essa accoglie i risultati delle rilevazioni di performance organizzativa condotte per gli Uffici dell'Area di riferimento. Come fonti a supporto della misurazione verranno utilizzati gli strumenti di rilevazione più idonei: è previsto che vengano analizzate le risultanze di indagini già consolidate nel tempo, quale le rilevazioni condotte per il progetto Good Practice, affiancata dalla rilevazione derivante dall'utilizzo dello strumento "Help desk" di Ateneo. L'insieme delle opinioni espresse da docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo verrà ricondotto alle singole Aree e fornirà l'evidenza quantitativa per una valutazione della performance organizzativa e dell'efficacia dell'azione dirigenziale.

Accanto all'assegnazione degli obiettivi operativi (MBO, *Management by Objectives*), ci sono anche i comportamenti oggetto di valutazione. L'ambito relativo ai comportamenti organizzativi e manageriali tiene conto di elementi quali il clima organizzativo interno e la leadership, il time management, l'assertività e l'autorevolezza, la promozione del cambiamento e l'interfunzionalità, le relazioni e la comunicazione. Per i

Dirigenti, oltre alla valutazione effettuata dal Direttore Generale, è inoltre prevista un'autovalutazione e una valutazione tra pari, che prenderà in considerazione quattro dei cinque ambiti comportamentali.

Figura 9.1 - Strutturazione della valutazione della performance dei Dirigenti

Valutazione Dirigenti					
Ambito	Peso	Contenuto		Fonte per la misurazione	Calcolo dell'indicatore
Ambito 1	25	1 obiettivo: "Miglioramento del servizio complessivo dell'Area"		Indagini Good Practice e/o rilevazioni da Help Desk e/o altre rilevazioni	Media dei risultati degli Uffici dell'Area di competenza
Ambito 2	45	obiettivi operativi in numero variabile		Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio quali-quantitativo del valutatore, coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi
Ambito 3	30	5 "ambiti comportamentali"	Valutazione del DG: peso 80% Autovalutazione: peso 10% Valutazione tra pari: peso 10%	Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio qualitativo - attribuzione diretta del punteggio in cinquantaresimi
Totale: 100/100					

I Dirigenti inviano una relazione intermedia al Direttore Generale, che include anche i risultati delle attività degli uffici di riferimento, a richiesta o secondo le tempistiche e le modalità previste dal SMVP.

Per il dettaglio degli obiettivi assegnati ai Dirigenti, si rinvia all'allegato 2.

9.2. Obiettivi dei Segretari di Dipartimento e dei Direttori di Ufficio

In risposta all'esigenza di maggior integrazione tra "azione strategica di sistema", la Direzione Generale ha ritenuto opportuno rafforzare il proprio ruolo di coordinamento presso i Responsabili amministrativi delle strutture, intervenendo dal 2017 nella definizione delle schede individuali degli stessi. In particolare, dal SMVP è previsto che il Direttore Generale assegni obiettivi trasversali ai Responsabili e che questi obiettivi operativi siano integrati da almeno un obiettivo scelto da parte dei Direttori delle Strutture.

Gli obiettivi assegnati riguardano:

- Procurement: efficienza ed efficacia nel sistema di acquisizione di beni e servizi tramite la maggiore assunzione di deleghe e responsabilità dei SD.
- Tempi medi di pagamento della struttura.
- Ciclo performance: rispetto tempistica di assegnazione degli obiettivi al personale e rispetto tempistica valutazione attività dell'anno precedente.

- Trasparenza: progetto Dipartimento trasparente, utilizzando la medesima struttura del sito Amministrazione Trasparente e secondo le linee guida fornite da Controllo di Gestione.

Per il dettaglio degli obiettivi trasversali assegnati ai Segretari di Dipartimento, si rinvia all'allegato 2.

Gli obiettivi dei direttori degli Uffici vengono assegnati dai Dirigenti, coerentemente con gli obiettivi ricevuti e tenendo conto delle esigenze derivanti dal mantenimento in efficienza dei processi, secondo la tecnica del "miglioramento continuo". Del conseguimento degli obiettivi degli Uffici di riferimento i dirigenti danno evidenza nelle relazioni intermedie e finali sulle proprie attività, da inviare al Direttore Generale a richiesta o con le tempistiche previste dal SMVP.

10. Rappresentazione degli obiettivi

Al fine di sistematizzare e rendere più fluido il processo di negoziazione degli obiettivi tra il Direttore Generale e i dirigenti, a novembre 2019 è stato attivato un portale in cui i dirigenti hanno potuto inserire le proprie proposte di obiettivi per il Piano Integrato delle Performance 2020-22.

Il flusso informativo prevede l'invio della scheda con la proposta degli obiettivi da parte del dirigente al Direttore Generale, che può accettarla integralmente (ponendo fine al processo di pianificazione/negoziazione) o apportarvi delle modifiche.

All'interno del portale, sono stati messi a disposizione dei dirigenti i principali documenti di programmazione ed indirizzo dell'Ateneo (Linee strategiche di Ateneo, Carta degli impegni di sostenibilità e Piano di azioni positive 2018-2020) per agevolare la definizione degli obiettivi di performance e sostenibilità/genere.

L'applicativo inoltre ha permesso ai dirigenti di duplicare gli obiettivi pluriennali inseriti nel Piano integrato delle Performance 2019-2021, per essere successivamente rimodulati e di gestire la condivisione di obiettivi tra le aree dirigenziali.

Come ricordato in precedenza, le linee strategiche dell'Ateneo sono organizzate in 8 ambiti, che ai fini della predisposizione del presente Piano sono razionalizzati in 5 ambiti strategici (Didattica, Ricerca, Terza Missione, Internazionalizzazione, Risorse e sostenibilità), a cui ricondurre gli obiettivi dirigenziali. Inoltre, a seguito della valutazione da parte del Direttore Generale delle proposte di obiettivi pervenute dai dirigenti, sono state definite otto azioni di sistema (vedi paragrafo 9.1) per meglio codificare gli obiettivi dirigenziali secondo linee di intervento rilevanti per l'organizzazione dell'Ateneo.

Infine, gli obiettivi proposti dai dirigenti - rivisti dal Direttore Generale – sono stati classificati in tre tipologie:

- Tipologia A, obiettivi di elevata rilevanza organizzativa, con un forte legame con gli ambiti strategici, le azioni di sistema dell'Ateneo e la programmazione triennale ministeriale.
- Tipologia B, obiettivi rilevanti per l'Area proponente, orientati al miglioramento dei processi e dei servizi resi agli utenti.
- Tipologia C: altre attività di rilievo da perseguire nell'anno, comunque non rientranti all'interno della scheda del dirigente. Tali attività sono riportate nell'allegato 3.

Considerato anche il DM 989/2019 che ha definito le linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2019-2021, gli obiettivi di performance sono stati ricondotti, laddove possibile, anche all'interno di questa classificazione (solo per quanto riguarda gli obiettivi di Tipologia A).

Figura 10.1 – La rappresentazione degli obiettivi di Performance secondo le varie prospettive

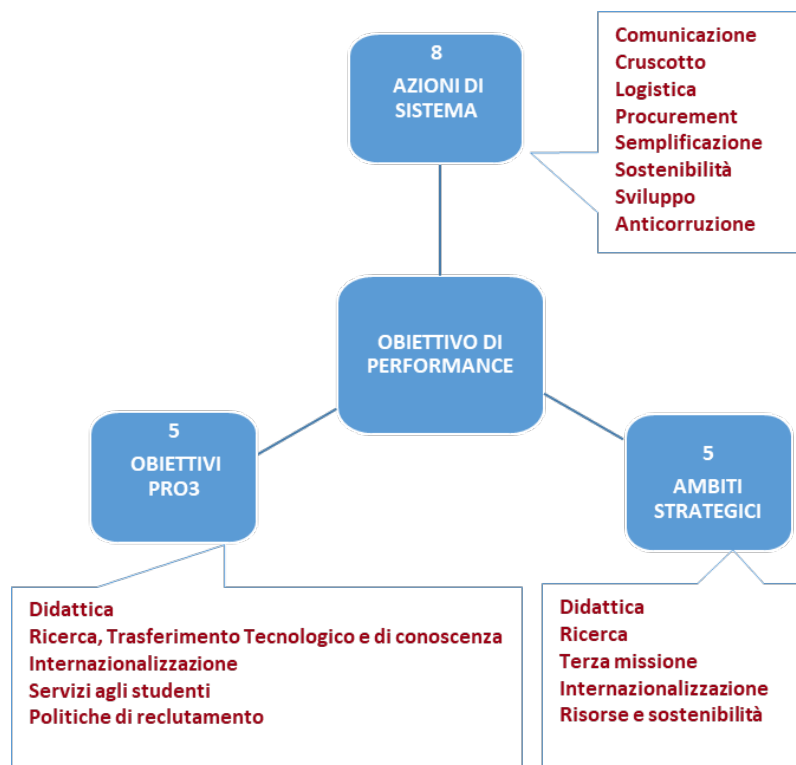
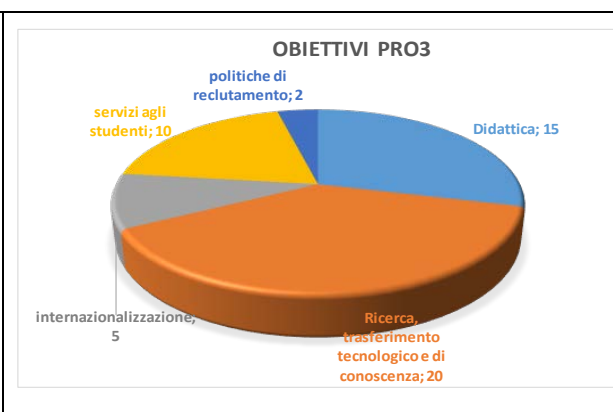


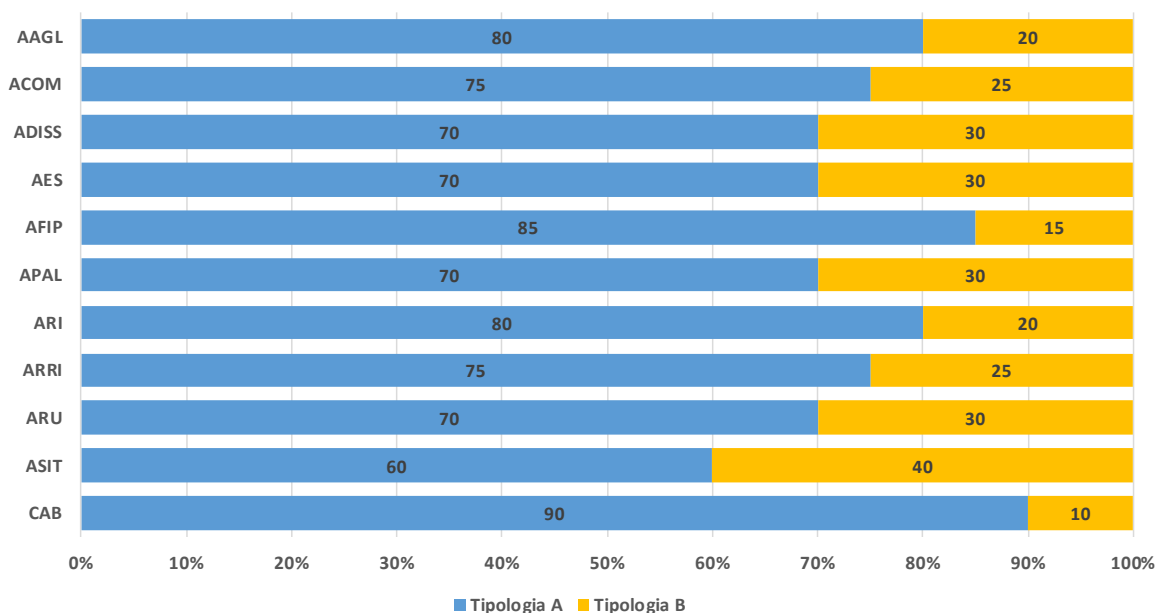
Tabella 10.1 - Classificazione degli obiettivi per Area e secondo le varie prospettive/ambiti/azioni

Classificazion e obiettivo	AMBITO STRATEGICO	AAGL	ACOM	ADISS	AES	AFIP	APAL	ARI	ARRI	ARU	ASIT	CAB	Totale
Ambito strategico	DIDATTICA		3	7		1					5,5		16,5
	INTERNAZIONALIZZAZIONE		1	2				8					11
	RICERCA					2			5,5	2	1	1	11,5
	RISORSE E SOSTENIBILITA'	9	4	1	14	10	8		2	11	12	2	73
	TERZA MISSIONE	3	5					1		6,5		0,5	2
TOTALE OBIETTIVI PER AMBITO STRATEGICO		12	13	10	14	13	9	8	14	13	19	5	130
Azioni di sistema	COMUNICAZIONE		6	1				1					8
	CRUSCOTTO	1		1		5			2	1	2		12
	LOGISTICA			1			2	1	1			1	6
	PROCUREMENT	1				1	2			1			5
	SEMPLIFICAZIONE	6	1	2		4		1	1	3	4	1	23
	SOSTENIBILITA'		1										1
	SVILUPPO				5	1	2	3	5	1	4	2	23
	ANTICORRUZIONE									1			1
TOTALE OBIETTIVI PER AZIONI DI SISTEMA - Tipologia A		8	8	5	5	11	6	6	9	7	10	4	79
Obiettivi PRO3	DIDATTICA	1		3	4	2	4			1			15
	INTERNAZIONALIZZAZIONE		1					6					7
	POLITICHE DI RECLUTAMENTO	\								5	1		6
	RICERCA, TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DI CONOSCENZA	3	1		1	2	1		9		1	4	22
	SERVIZI AGLI STUDENTI	1	1	2							2		6
OBIETTIVI PRO3		5	3	5	5	4	5	6	9	6	4	4	56
OBIETTIVI TIPOLOGIA B		4	5	5	9	2	3	2	5	6	9	1	51
Totale OBIETTIVI DI PERFORMANCE		12	13	10	14	13	9	8	14	13	19	5	130





Pesi per tipologia di obiettivo per Area



11. Valutazione e incentivazione

11.1. Personale dirigenziale

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

In data 20 dicembre 2019 è stato sottoscritto, per la prima volta nell'Ateneo di Padova, il contratto collettivo integrativo di lavoro per il personale dirigente di seconda fascia, in adempimento a quanto previsto dal C.C.N.L. dell'Area Istruzione e Ricerca stipulato in data 8 luglio 2019. Il contratto decorre dal 1° gennaio 2019 e ha durata triennale, ma conserva in ogni caso la sua efficacia fino alla stipula del successivo contratto collettivo integrativo.

La materia principale del contratto riguarda per l'appunto le modalità di erogazione della retribuzione di risultato. Le Parti hanno concordato che la quota annualmente destinata alla retribuzione di risultato venga ripartita tra i dirigenti in proporzione alle risultanze della scheda di valutazione, sulla base di un rapporto lineare tra valutazione e riconoscimento economico, in analogia con quanto già avviene per il personale tecnico amministrativo e in conformità agli indirizzi espressi dal Consiglio di Amministrazione con la delibera rep. n. 104 del 16 aprile 2019. L'erogazione della retribuzione di risultato può avvenire soltanto a seguito del conseguimento di una valutazione positiva. Essa si intende positiva quando è raggiunto, nella scheda di valutazione, un punteggio pari ad almeno 25/50. Viene specificato, inoltre, che in caso di valutazione positiva, l'importo annuo individuale della componente di risultato non può essere inferiore al 20% e superiore al 60% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita, nei limiti comunque delle risorse disponibili.

Nel rispetto dell'art. 50 del C.C.N.L., in materia di differenziazione dei premi, il contratto ha inoltre stabilito che al 20% dei dirigenti che conseguano le valutazioni più elevate venga attribuita una retribuzione di risultato tale da consentire di raggiungere il 30% in più rispetto al valore medio pro-capite riconosciuto come retribuzione di risultato al personale dirigente.

11.2. Personale tecnico amministrativo

L'attuale sistema di incentivazione collegato ai risultati di performance per il personale tecnico-amministrativo poggia su una serie di istituti regolati mediante la contrattazione integrativa decentrata.

Per l'anno 2019 non è stato stipulato alcun contratto integrativo, ma l'Amministrazione ha provveduto ad adottare un atto unilaterale con la delibera del C.d.A. n. 337 del 17 dicembre 2019, in applicazione dell'articolo 40, comma 3ter, del D. Lgs. 165/2001 e dell'articolo 7, comma 7, del CCNL 2016-2018 del comparto Istruzione e Ricerca. La delibera si è limitata a stabilire che i vari istituti contrattuali, salvo alcune specifiche modifiche, continuano ad essere disciplinati dal Contratto Collettivo Integrativo 2017-2018, stipulato nel febbraio del 2018, che prevede l'istituto dei compensi diretti ad incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi (performance), oggi definiti dal nuovo CCNL "Premi correlati alla performance individuale" e "Premi correlati alla performance organizzativa". Il fondo destinato alla premialità viene ripartito tra le strutture secondo quanto

previsto dal sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo. Il contratto decentrato integrativo prevede risorse economicamente rilevabili da destinare alla retribuzione della performance di tutto il personale tecnico ed amministrativo dell'Ateneo, superando la situazione precedente per la quale la ricaduta economica del processo di valutazione riguardava solamente il personale cui erano attribuite posizioni organizzative. I compensi individuali sono determinati ripartendo il budget assegnato ad ogni struttura in proporzione alla valutazione individuale ottenuta e pesati in funzione della situazione stipendiale, del periodo di assegnazione alla struttura e della categoria di appartenenza.

Le uniche differenze apportate dalla delibera di dicembre 2019 in materia di performance attengono alla soglia minima di valutazione annuale che dà diritto al compenso legato alla performance (ridotta a 25/50, così come per il personale dirigente). E' stata inoltre inserita una disciplina più specifica in materia di differenziazione dei premi, così come previsto dall'art. 20 del C.C.N.L. vigente, prevedendo che al miglior 5% delle valutazioni sia garantita una maggiorazione dell'incentivo tale da consentire al personale interessato di raggiungere il 30% in più del valore medio pro capite dei premi attribuiti al personale.

A febbraio 2018 il Consiglio di Amministrazione ha anche approvato il nuovo regolamento sul Fondo Comune. Il Fondo Comune è composto dal Fondo Comune di Ateneo e dai Fondi Comuni di Struttura. Il 45% delle risorse del Fondo Comune di Ateneo viene distribuito al personale tecnico-amministrativo in base ai risultati della performance dell'anno di riferimento, secondo i medesimi criteri fissati dal contratto decentrato integrativo. Anche i Fondi Comuni di Struttura vengono erogati in base agli esiti della valutazione.

Il Contratto Collettivo Integrativo 2017-2018 e la delibera del C.d.A. 337/2019 confermano per il personale di categoria EP le modalità di collegamento tra la retribuzione accessoria e la performance già attuato negli anni precedenti, che prevede l'erogazione della retribuzione di risultato legata alla valutazione alla chiusura del processo di misurazione e valutazione della performance.

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

12. Allegati

- Allegato 1: Obiettivi del Direttore Generale
- Allegato 2: Obiettivi delle Aree dirigenziali e dei responsabili delle strutture
- Allegato 3: Altre attività di rilievo per le Aree dirigenziali

1222·2022
800
ANNI



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

DIREZIONE GENERALE
AREA FINANZA E PROGRAMMAZIONE
Ufficio Controllo di gestione

Allegato 1

Gli obiettivi del Direttore Generale

Obiettivo strategico	Obiettivo DG	Peso	Durata (Anni)	Indicatori	Target	Aree coinvolte
<i>Interventi in ambito informatico orientati alla dematerializzazione dei processi e alla complessiva informatizzazione</i>	(1) Aumentare il livello di informatizzazione dell'Ateneo. Il progetto si compone di due azioni principali: a) "Digitalizzazione" b) "Integrazione dei dati" Si veda la descrizione analitica (1)	35%	2	Valutazione qualitativa sulla base di: a) 1. Numero di procedure informatizzate riferibili a processi ad alto numero di utenti (esempio didattica, contabilità, risorse umane, ricerca); 2. Sviluppo e/o implementazione di app che favoriscano la comunicazione interna ed esterna; b) Numero di moduli informatici integrati in un cruscotto direzionale	a) 1. Digitalizzazione: Soglia: 5 procedure; Target: 8 procedure. 2. Realizzazione "App" Soglia: 2 app; Target: 3 app. b) Soglia 3 moduli, Target: 5 moduli.	ASIT Tutte
	(2) Avanzamento e avvio nella realizzazione degli investimenti in edilizia previsti dal piano triennale di Ateneo			a) Valutazione sull'effettivo utilizzo delle risorse previste nel piano dei lavori pubblici 2020-2022 con riferimento alla sezione C (investimenti fino ad 1 milione di euro: € 24.431.000 nel triennio 2020-2022 → media annua € 8.143.000) b) Attività relative al progetto Fiera, al fine della realizzazione delle aule didattiche all'interno dell'hub dell'innovazione	a) Impegno delle risorse previste per il 2020: Soglia: € 4.000.000 (50% della media annua del triennio); Target: € 5.700.000 (70% della media annua del triennio). b) Soglia: Approvazione del progetto da mettere a gara; Target: Emanazione bando per l'esecuzione dei lavori (<i>il target è attivabile solo subordinatamente all'approvazione dello strumento edilizio da parte del Comune di Padova</i>).	

				c) Residenza Fusinato	c) Soglia: Emanazione bando per i lavori di ristrutturazione; Target: affidamento dei lavori di ristrutturazione.	
				d) Palazzo Cavalli	d) Soglia: Emanazione bando per i lavori di ristrutturazione Target: affidamento dei lavori di ristrutturazione	
				e) PiaveFutura	e) Soglia: affidamento della seconda fase del progetto	
<i>Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio</i>	(3) Implementazione di azioni che aumentino la visibilità dell'Ateneo favorendo anche la capacità di fund-raising	10%	1	Valutazione qualitativa basata su: a) <i>Fund-raising</i> . Incremento delle entrate derivanti da donazioni, sponsorizzazioni, ricavi da <i>licensing</i> (anche tramite UNISMART) e vendita brevetti; b) <i>Merchandising</i> . Incremento dei ricavi presso gli <i>UNIPD Stores</i>	a) Soglia: € 500.000; Target: € 800.000 ¹ . b) Soglia € 400.000 (mantenimento); Target: € 460.000 (Incremento del 15%)	ACOM ARRI
<i>Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca.</i>	(4) Aumento dell'attrattività e dell'internazionalizzazione dei corsi di studio triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico	10%	2	Valutazione qualitativa basata su: a) incremento degli studenti internazionali immatricolati; b) incremento degli studenti che svolgono un periodo di mobilità all'estero (inclusi gli stage); c) revisione della sezione del sito web di Ateneo che presenta i prodotti formativi dell'Ateneo in un'ottica più attenta al cliente.	a) Soglia:800 immatricolati; Target: 1000 immatricolati. b) Soglia: 2.400 studenti; Target: 2.800 studenti. c) Soglia: 31 dicembre; Target: 31 luglio.	ARI ARRI ADISS ACOM

¹ Vedi delibera del CdA 312/2019 che ha fissato in 700.000 il target al netto dei proventi per brevetti

				Valutazione qualitativa sulla base di:		
	(5)			a) completamento delle strutture organizzative dipartimentali con l'individuazione e la designazione dei responsabili di settore;	a) Soglia: almeno 28 dipartimenti su 32; Target: 32 dipartimenti su 32.	
Risorse	Completamento e revisione del processo di riorganizzazione	10%	1	b) individuazione dei 3 dirigenti causa cessazione/scadenza contratto;	b) Soglia: Espletamento di 2 procedure di selezione entro l'anno; Target. Espletamento di 3 procedure di selezione entro l'anno.	ARU AFIP
				c) Accentramento dei servizi amministrativi a supporto dei Centri di Ateneo	c) Soglia: gestione accentrata di almeno 2 Centri di Ateneo; Target: 5 Centri di Ateneo.	

Breve descrizione degli obiettivi

Obiettivo 1: Interventi in ambito informatico orientati alla dematerializzazione dei processi e alla complessiva informatizzazione. Il progetto si compone di due azioni principali: “Digitalizzazione” e “Integrazione dei dati”

1. DIGITALIZZAZIONE

Obiettivo: semplificazione delle procedure amministrative dal punto di vista del cliente – utilizzatore. Tale obiettivo agisce su quattro livelli:

- a) Regolamenti, formulati in modo da semplificare e rendere efficienti i processi operativi sottostanti, digitalizzandoli.
- b) Processi, da ottimizzare in modo da eliminare le ridondanze fra uffici/strutture diversi favorendo anche l'accessibilità dei dati
- c) Modulistica e Procedure, da semplificare e, dove necessario, integrare nell'ottica di favorire il cliente/utilizzatore
- d) Comunicazione efficace, ad esempio tramite lo sviluppo di “app”.

Azioni:

- Il progetto prevede azioni che non richiedono assistenza informatica qualificata ed azioni che richiedono assistenza informatica qualificata.
- Di volta in volta verrà valutata se procedere secondo una logica MAKE o secondo una logica BUY

2. INTEGRAZIONE DEI DATI “CRUSCOTTO”

Obiettivo: sviluppo di strumenti integrati di reporting direzionale e data monitoring “CRUSCOTTO”. Il progetto è mirato a mettere a sistema gli strumenti di reportistica direzionale in corso di sviluppo e di prevederne la creazione di nuovi. Il Cruscotto avrà un “gate” di accesso unico e una tecnologia di sviluppo coordinata al fine di consentire l'integrazione delle informazioni. Gli accessi al cruscotto saranno profilati. Lo strumento consentirà un maggiore presidio

delle informazioni rilevanti da parte della direzione generale e degli organi di governo ai fini della definizione delle politiche Il cruscotto deve permettere anche l'accesso dei dati di competenza ai dipartimenti secondo i permessi di profilatura dei medesimi.

Azioni:

- elaborazione della pianificazione del progetto (coordinato da AFIP e ASIT)
- indicazione dei moduli da realizzare:
- Integrazione nel progetto dei moduli PROPER e BIFED
- Valutazione impatto sull'organizzazione

Obiettivo 2: Avanzamento e avvio nella realizzazione degli investimenti in edilizia previsti dal piano triennale di Ateneo

L'Ateneo ha intrapreso una poderosa attività di investimento orientata alla costruzione e all'ammodernamento di strutture dedicate alla ricerca ed alla didattica. L'obiettivo fissa per alcune grandi opere strategiche alcuni milestone realizzativi. Si tratta in particolare del progetto Fiera, relativo alla costruzione di 3000 posti in aule didattiche (che è anche uno degli obiettivi che l'ateneo si è dato per la programmazione triennale ministeriale 2019_2021). Si aggiungono il progetto della residenza Fusinato finanziato dal MIUR (sui fondi della legge 338/2000) per la realizzazione della nuova sede della Scuola Galileiana di Studi Superiori, e Palazzo Cavalli che diventerà il centro del sistema museale di Ateneo in occasione delle celebrazioni degli 800 anni dell'Università di Padova. Viene anche aggiunto un monitoraggio sulla spesa delle opere ordinarie previste dal Piano Triennale dei Lavori Pubblici, che rappresentano necessità concrete e spesso urgenti delle varie strutture dell'Ateneo.

Obiettivo 3: Implementazione di azioni che aumentino la visibilità dell'Ateneo favorendo anche la capacità di fund-raising

L'Ateneo ha evidenziato una forte attenzione alla visibilità e alle azioni orientate ad accrescere la sua reputazione sia in ambito locale che internazionale. L'Obiettivo individua due ambiti prioritari di attenzione. In particolare, si ritiene importante aumentare la capacità di fund raising attraverso i numerosi canali disponibili e in applicazione del piano di fund raising approvato alla fine dell'anno 2019 dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo. Inoltre, considerata la crescita importante negli anni precedenti, si intende mantenere e consolidare ulteriormente i ricavi provenienti dal merchandising degli UP Stores di Ateneo.

Obiettivo 4: Aumento dell'attrattività e dell'internazionalizzazione dei corsi di studio triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico

Nell'anno 2019 l'Ateneo ha proceduto alla creazione di un'area dell'amministrazione centrale dedicata alle relazioni internazionali e al reclutamento di una dirigente preposta all'Area. Obiettivo dell'Ateneo è quello di aumentare progressivamente il numero di studenti degree seekers immatricolati ai corsi dell'ateneo e di consolidare il numero di studenti in mobilità outgoing, inclusi quelli che fanno stage all'estero. Tale azioni riveste un notevole impatto in termini di ranking internazionali ed è una delle azioni legate alla programmazione triennale 2019_2021, per la quale l'Ateneo ha presentato uno specifico progetto al MIUR.

Obiettivo 5: Completamento e revisione del processo di riorganizzazione

Negli scorsi anni l'Ateneo ha impostato e concluso una radicale riorganizzazione dei servizi dell'amministrazione centrale, del CAB, dei Poli e dei dipartimenti. Rimane da concludere operativamente il processo di riorganizzazione dei dipartimenti tramite l'assegnazione degli incarichi di secondo livello.

Inoltre nell'anno 2020 è prevista la scadenza di tre contratti per dirigenti, due per quiescenza ed uno per il termine del contratto. È di cruciale importanza procedere all'individuazione di questi nuovi incarichi dirigenziali dedicando la massima attenzione ed espletando le relative procedure in corso d'anno.

Inoltre, anche tenuto conto dei cambiamenti del contesto esterno e della verifica operativa, è opportuno formulare un lavoro di analisi onde procedere al perfezionamento di alcune soluzioni organizzative presso l'amministrazione centrale, a due anni dal varo della riforma dell'organizzazione.

1222·2022
800
ANNI



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

DIREZIONE GENERALE
AREA FINANZA E PROGRAMMAZIONE
Ufficio Controllo di gestione

Allegato 2

Gli obiettivi delle Aree dirigenziali e dei Segretari di Dipartimento

La valutazione del grado di perseguimento dei singoli obiettivi sarà di tipo quali-quantitativo sulla base dei target conseguiti e della qualità dell'output prodotto.

AAGL
Area Affari Generali e Legali

Codice Obiettivo	Azione di sistema	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	OBIETTIVO PRO3	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
AAGL_1	A semplificazione		RISORSE e SOSTENIBILITA'	Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza	Digitalizzazione dei verbali e delle delibere delle Scuole di ateneo - scad. 31/12/2020	Analisi e adozione del workflow per i verbali e le delibere del Consiglio delle Scuole di ateneo	Obiettivo di sostenibilità / genere	10	1 anno	Quantitativo	8 (riferito alle 8 scuole)	5 (riferito alle scuole)		5.000 €
AAGL_2	A semplificazione	ASIT	RISORSE e SOSTENIBILITA'	Servizi agli Studenti	Attivazione voto elettronico con il nuovo sistema di voto	Votazioni studentesche nei principali Organi e negli organi minori con voto congiunto (preferenza su lista)	Obiettivo di sostenibilità / genere	10	1 anno	Qualitativo	Elezioni Rappresentanze Studentesche negli Organi maggiori e minori con voto congiunto (preferenza su lista);	Elezioni Rappresentanze Studentesche negli Organi maggiori (con voto congiunto);		40.000 €
AAGL_3	A cruscotto	ARRI	RISORSE e SOSTENIBILITA'	Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza	Attivazione Banca dati Partecipate e Spin-off	Creazione di un cruscotto contenente i dati relativa spin-off e partecipate	Obiettivo di performance	10	1 anno	Qualitativo	Attivazione Banca Dati con l'inserimento di tutti i dati riferiti a tutte le partecipate e spin off	Attivazione banca dati con parziale inserimento dati		5.000 €
AAGL_4	A procurement	APAL ARU	RISORSE e SOSTENIBILITA'		Definizione Regolamento incentivi RUP	Collaborazione alla definizione di un regolamento agli incentivi RUP	Obiettivo di performance	10	1 anno	Qualitativo	Regolamento approvato	Regolamento definito		
AAGL_5	A semplificazione		RISORSE e SOSTENIBILITA'	Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza	Ulteriori adempimenti relativi all'Atto Aziendale riapprovato dal CdA nel mese di novembre 2019	Attività di supporto amministrativo di stesura di delibere o decreti per l'attuazione dell'atto, in particolare supporto per l'attuazione dell'atto di intesa con la Regione per le apicalità relative alle AO - Università	Obiettivo di performance	10	1 anno	Atti approvati	Luglio 2020	Ottobre 2020		
AAGL_6	A semplificazione		RISORSE e SOSTENIBILITA'		Revisione Regolamento Generale e Statuto	Modifica regolamento Generale con particolare riferimento allo snellimento delle procedure elettorali e modifica dello Statuto	Obiettivo di performance	10	1 anno	Qualitativo	1) regolamento approvato 2) statuto approvato	1) regolamento elaborato 2) statuto elaborato		
AAGL_7	A semplificazione	ARU	RISORSE e SOSTENIBILITA'	Didattica	Predisposizione regolamento di funzionamento del CLA	Predisposizione regolamento di funzionamento del Centro linguistico di Ateneo	Obiettivo di performance	10	1 anno	Qualitativo	Regolamento approvato	Regolamento definito		
AAGL_8	A semplificazione	AFIP	RISORSE e SOSTENIBILITA'		Supporto al Precontenzioso	Miglioramento del supporto alle attività negoziali e transattive per ridurre le cause in materia di approvvigionamenti	Obiettivo di performance	10	1 anno	Eliminazione del contenzioso giudiziale in materia di approvvigionamenti	0	2	2	
AAGL_9	B		TERZA MISSIONE		Attuazione II^ Fase istituzione Fondazione Unismart dell'Università degli Studi di Padova	Incorporazione della Fondazione "Casa dell'Assistente Prof. Virgilio Ducceschi" e della Fondazione "Casa dello Studente" nella Fondazione Unismart	Obiettivo di performance	5	1 anno	Certificazione dell'avvenuta incorporazione	Novembre 2020	Luglio 2020		20.000 €
AAGL_10	B		TERZA MISSIONE		Digitalizzazione e inventario Archivio Enrico Bernardi e Comitato per le onoranze ad Enrico Bernardi (R. Scuola di Ingegneria)	Digitalizzazione e inventario Archivio Enrico Bernardi e Comitato per le onoranze ad Enrico Bernardi (R. Scuola di Ingegneria). L'obiettivo è in continuità con quello degli anni precedenti di digitalizzazione dell'Archivio storico.	Obiettivo di sostenibilità / genere	5	1 anno	Quantitativo	Caricamento dell'inventario in Arianna, n. 7.000 digitalizzazioni di documenti	Caricamento dell'inventario in Arianna, n. 5.000 digitalizzazioni di documenti		20.000 €
AAGL_11	B		TERZA MISSIONE		Scarto straordinario di documentazione dell'Amministrazione Centrale, con particolare attenzione a quella relativa all'assunzione del personale pta (anni '70-'80 del Novecento)	Con l'autorizzazione della Sovrintendenza ai beni culturali, si procederà ad eliminare la documentazione amministrativa senza valore storico, priva di effetti, relativa all'assunzione archiviata relativa all'assunzione del personale pta anni 70-80 (es bandi, fotocopie)	Obiettivo di sostenibilità / genere	5	1 anno	Quantitativo - documenti scartati	1000 Kg di documenti mandati al macero	500 kg di documenti inviati a macero		20.000 €

AAGL
Area Affari Generali e Legali

Codice Obiettivo	Azione di sistema	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	OBIETTIVO PRO3	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
AAGL_12	B		RISORSE e SOSTENIBILITA'		Convenzioni con IOV e Azienda ULSS 2 Marca Trevigiana	<p>1) Rinnovo convenzione con IOV per regolamentare i rapporti tra l'Ateneo e l'Istituto riferiti al personale docente e tecnico amministrativo in regime di convenzione assistenziale (2020/2025) con la proposta di modifica riguardante l'ampliamento del numero di personale tecnico amministrativo da convenzionare</p> <p>2) Attivazione convenzione Azienda ULSS 2 Marca Trevigiana per regolamentare i rapporti tra l'Ateneo e l'Azienda riferiti al personale docente e tecnico amministrativo in regime di convenzione assistenziale (2020/2025)</p>	Obiettivo di performance	5		Qualitativo	<p>1) Sottoscrizione dell'accordo</p> <p>2) Sottoscrizione dell'accordo</p>	2) Ipotesi di accordo		

ACOM
Area Comunicazione e marketing

Codice Obiettivo	Azione di sistema	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	OBIETTIVO PRO3	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ACOM_1	A comunicazione	ADISS	RISORSE e SOSTENIBILITA'	Servizi agli Studenti	Migliorare la comunicazione dell'offerta formativa nel sito web in ottica studente cliente	Miglioramento delle informazioni esistenti, arricchimento delle attuali schede (verifica link, aggregazione per tipologie di studi, definizione schede generali anche sulle immatricolazioni), verifica della necessità di eventuali supporti esterni, quantificazione dei costi, definizione delle modalità di ricerca e per parole chiave.	Obiettivo di performance	15	2 anni	1) Revisione della modalità di accesso alle informazioni esistenti 2) Revisione del materiale comunicativo corsi triennali e ciclo unico 3) Revisione materiale comunicativo corsi di laurea magistrale	1) 30/06/20 2) 31/07/20 3) 31/07/21	1) 31/07/20 2) 31/12/20 3) 31/12/21		
ACOM_2	A comunicazione		RISORSE e SOSTENIBILITA'		Predisporre un piano di comunicazioni istituzionale e Realizzare un team dedicato alle attività di comunicazione istituzionale	Aumentare la presenza dell'Ateneo nei giornali nazionali e internazionali, individuare canali di pubblicità e stabilire risorse economiche. Anche con attività di consulenza esterna. Studiare un sistema che preveda risorse dedicate alla comunicazione istituzionale	Obiettivo di performance	10	1 anno	1) Definizione e formalizzazione del team 2) Predisposizione del Piano di Comunicazione Istituzionale e presentazione al CdA	1) 31/03/2020 2) 31/10/2020	1) 30/04/2020 2) 30/11/2020		
ACOM_3	A comunicazione	ADISS	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Internazionalizzazione	Facilitazione delle procedure amministrative anche esterne per l'accesso ai PhD	Realizzazione Welcome Guide	Obiettivo di performance	5	1 anno	Temporale	Predisposizione Welcome Guide entro 31 marzo 2020	30/04/2020		
ACOM_4	A comunicazione		RISORSE e SOSTENIBILITA'		Merchandising	Aumento ricavi merchandising (Negozio Palazzo Bo e via San Francesco e Orto Botanico)	Obiettivo di performance	5	1 anno	1) Nuovo sito negozio; 2) Incremento vendite complessivo; 3) Sviluppo nuovi prodotti per target diversi; 4) Nuovo catalogo store Orto botanico	1) Novembre 2020; 2) Incremento del 15% entro dicembre 2020; 3) Durante l'anno; 4) Durante l'anno	1) Entro Dicembre 2020 2) Mantenimento anno 2019	2) € 400.000	
ACOM_5	A sostenibilità		TERZA MISSIONE		Redazione del Bilancio del genere 2019 e del report di sostenibilità.	Redazione del Bilancio del genere 2019 e del report di sostenibilità.	Obiettivo di sostenibilità / genere	10	1 anno	Comunicazione in CdA	Ottobre 2020	Dicembre 2020	Bilancio di genere 2016 e successive integrazioni e/o aggiornamenti; Rapporto di sostenibilità 2018	
ACOM_6	A comunicazione		TERZA MISSIONE	Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza	Orto Botanico, Villa Bolasco, Palazzo Bo e Sala dei Giganti	Promuovere e potenziare gli eventi e le proposte culturali dirette ad aumentare il numero delle presenze	Obiettivo di performance	10	1 anno	1) N. presenze (visitatori e partecipanti ad eventi con biglietto anche gratuito) 2) Incassi biglietterie 3) Pubblicazione nuovo sito web Villa Parco Bolasco	1) =2019 2) =2019 3) Maggio 2019	1) < 5% rispetto al 2019; 2) < 5% rispetto al 2019; 3) Giugno 2019	1) 183.000 (Orto); 16.000 (Bolasco); 59.218 (Palazzo Bo e Sala dei Giganti) 2) 1.182.000 (Orto); 45.000 (Bolasco); 251.528 (Palazzo Bo e Sala dei Giganti)	
ACOM_7	A semplificazione		TERZA MISSIONE		Revisione Regolamenti	Revisione del Regolamento per le riprese video e foto dei beni culturali dell'Università degli Studi di Padova; Revisione del Regolamento per la concessione in uso temporaneo di spazi e locali dell'Ateneo.	Obiettivo di sostenibilità / genere	5	1 anno	Presentazione del Regolamento agli organi di Ateneo	Luglio 2020	Settembre 2020	regolamento vigente	
ACOM_8	A comunicazione		TERZA MISSIONE		"800 anni"	1) Prosecuzione del percorso di avvicinamento alle Celebrazioni degli 800 anni con l'adattamento e il coordinamento dell'organizzazione e della comunicazione degli eventi del palinsesto UNIVERSA Implementazione idea vincitrice della Call for ideas 2018; 2) Realizzazione e implementazione della strategia di comunicazione, brand e public relation per l'Ottocentenario 3) Realizzazione e implementazione della strategia di fundraising 4) Prosecuzione del piano di attività di avvicinamento alle Celebrazioni degli 800 anni pubblicazioni editoriali e oselle etc. ; pubblicazione del bando di concorso "Otto 100: Ambasciatrici 2022" (in collaborazione con Area didattica -Uff. Servizi agli studenti)	Obiettivo di performance	15	1 anno	1) e 2) Studio e implementazione di una strategia di comunicazione, brand e public relation per l'Ottocentenario e per gli eventi di avvicinamento al 2022 con ideazione di strumenti, azioni e prodotti online e offline sia di comunicazione istituzionale, che di marketing, che di stampa editoriale; 3a) Implementazione di una strategia di raccolta fondi che incrementi i proventi derivanti da donazioni e sponsorizzazioni in linea con il piano di fundraising approvato nel CdA di dicembre 2019 3b) Organizzazione donor event; 4a) Stampa libri per bambini; 4b) Pubblicazione del bando di concorso "Otto 100: Ambasciatrici 2022" (in collaborazione con Area didattica -Uff. Servizi agli studenti);	1) e 2) Dicembre 2020; 3a) 700.000 euro; 3b) Ottobre 2020; 4a) N. 4 libri - dicembre 2020; 4b) Settembre 2020;	3a) 500.000 euro; 3b) Novembre 2020; 4a) N. 3 libri - Dicembre 2020; 4b) Ottobre 2020;	3a) = 2019 (Importo in via di definizione)	

ACOM
Area Comunicazione e marketing

Codice Obiettivo	Azione di sistema	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	OBIETTIVO PRO3	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ACOM_9	B	ASIT	TERZA MISSIONE		Realizzazione APP e Totem Palazzo Bo e Liviano	Aumentare l'efficacia di user experience degli utilizzatori dei servizi (sport) e dei visitatori di Palazzo Bo e Liviano (visite)	Obiettivo di sostenibilità / genere	5	1 anno	1) Realizzazione della App Visit UniPd per le visite a Palazzo Bo e Palazzo Liviano; 2) Realizzazione della APP Fitness UniPd nell'ambito delle attività per lo sport e il benessere della comunità accademica; 3) Acquisto e installazione di Totem interattivi e inclusivi per le visite a Palazzo Bo e Palazzo Liviano.	Dicembre 2020			1 e 2) € 30.000 1° anno e € 20.000 2° anno; 3) 100.000
ACOM_10	B	ADISS ARRI	DIDATTICA		UniPADOVA incontra il territorio	L'obiettivo si propone, in ottica di attività degli studenti, di lavorare sia sul territorio con particolare attenzione all'attrattività fuori Regione. Per il primo aspetto, si intendono organizzare dei summer days, con questa struttura: Evento di due gg dedicati a studenti di quarta e quinta, su prenotazione e numero chiuso. Nell'ottica di svolgere azioni mirate sul territorio che coinvolgono le famiglie, il format prevede: Giorno 1: presentazione generale dell'offerta formativa, dei servizi, delle agevolazioni per gli studenti (aperta alle famiglie) con visita guidata presso strutture/dipartimenti per macroaree. Giorno 2: attività di preparazione ai test di ingresso riservata agli studenti con simulazione e restituzione risultati. Accesso al servizio mensa. Per il secondo aspetto si propone di realizzare incontri dedicati a temi di ampio respiro, rivolti a studenti degli istituti secondari di regioni target nelle quali rafforzare la presenza dell'Ateneo, quali: Abruzzo, Molise, Basilicata, Puglia, Sicilia e Sardegna. Si inizierà per il 2020 con due incontri in due Regioni diverse. L'Obiettivo da perseguire è di stimolare curiosità ed interesse, anche con la presenza di testimonial, rispetto ad alcuni ambiti disciplinari e di ricerca collegati ai diversi corsi di studio offerti all'ateneo. L'individuazione dei temi terrà conto del contesto territoriale di riferimento in modo tale da risultare, ove possibile, integrativi e complementari all'offerta formativa locale.	Obiettivo di performance	5	2 anni	1) Numero di edizioni (2 giorni); 2) Numero di incontri;	1) almeno 4 edizioni tra giugno e luglio 2020; 2) 2 incontri in due regioni diverse tra quelle individuate;			
ACOM_11	B	ADISS ASIT	DIDATTICA		Nuovi supporti per studentesse e studenti con disabilità e/o DSA	1) Implementazione in ESSE3 della funzionalità che consente di scegliere, durante la fase di preimmatricolazione online, l'assegnazione ad un'aula dedicata qualora si abbia diritto a tempi aggiuntivi. Inoltre una seconda fase del processo permette, dopo l'immatricolazione, di selezionare le misure compensative, i supporti e gli ausili (adattamenti ragionevoli previsti dalla Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità e dalle suddette leggi) sia per le sessioni di recupero degli OFA che per gli appelli di tutti gli insegnamenti erogati) 2) Realizzazione di video sull'impatto che le diverse disabilità e difficoltà di apprendimento hanno in relazione al percorso di studi e alle prove d'esame (supporto alla predisposizione dei testi per i video; organizzazione del servizio di sottotitolazione dei video e di interpretariato LIS; consulenza informata sull'accessibilità di eventuali dispense e materiali aggiuntivi, coinvolgimento e preparazione degli studenti testimonial	Obiettivo di sostenibilità / genere	5	1 anno	1) Temporale; 2) Numero di video realizzati;	1) Per entrambe le azioni il target è 30 luglio; 2) 5;			
ACOM_12	B	ASIT	RISORSE e SOSTENIBILITA'		Database fundraising	Creazione di un data base di fundraising integrato con altri sistemi informativi in uso utili allo scopo a) Gara individuazione prodotto b) Implementazione sistema	Obiettivo di performance	5	1 anno	a) Gara individuazione prodotto; b) Implementazione sistema;	a) Maggio 2020; b) Settembre 2020;	a) Settembre 2020; b) Dicembre 2020;		
ACOM_13	B		DIDATTICA		Promozione didattica	Mantenimento del livello di impegno finalizzato alla promozione della didattica nazionale e internazionale	Obiettivo di performance	5	1 anno	1) Numero campagne social media realizzate e supervisionate a favore della didattica; 2) Ideazione e formazione di personale nelle Strutture periferiche d'Ateneo sui temi del social media marketing e social media management;	1) >= 2019; 2) Dicembre 2020;	1) = 2019	1) 360	

ADISS
Area Didattica e Servizi agli studenti

Codice Obiettivo	Azione di sistema	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	OBBIETTIVO PRO3	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ADISS_1	A Comunicazione	ACOM	DIDATTICA	Servizi agli Studenti	Migliorare la comunicazione dell'offerta formativa nel sito web in ottica studente cliente	Si tratta di trovare delle nuove forme di comunicazione dell'offerta formativa sia di corsi di primo che di secondo livello attraverso raggruppamenti tematici e/o parole chiave che aiutino il potenziale studente a orientarsi nel portale dedicato all'offerta formativa dell'Ateneo	Obiettivo di performance	15	2 anni	1) Revisione della modalità di accesso alle informazioni esistenti 2) Revisione del materiale comunicativo corsi triennali e ciclo unico 3) Revisione materiale comunicativo corsi di laurea magistrale	1) 30/06/20 2) 31/07/20 3) 31/07/21	1) 31/07/20 2) 31/12/20 3) 31/12/21		
ADISS_2	A cruscotto	AFIP	DIDATTICA	Didattica	Bando in ambito strategico didattica	Si propone di mettere a sistema una serie di informazioni ed indicatori utili per il monitoraggio dei CDS in vista di un bando in ambito strategico didattico I tradizionali dati in termini di studenti iscritti, regolarità, internazionalizzazione saranno resi disponibili secondo definizioni standardizzate e in maniera automatica attraverso dei cruscotti direzionali (Q-lik); in modo analogo saranno raccolti e forniti gli indicatori ANVUR (Scheda Monitoraggio Annuale - SMA) e sarà sviluppata reportistica e/o un cruscotto per l'analisi dell'offerta dei CDS in termini di numero di attività formative erogate e di utilizzo delle stesse da parte degli studenti. Tali informazioni diventeranno fonte primaria per la definizione dei requisiti, l'analisi delle proposte dei dipartimenti ed il monitoraggio dei progetti avviati con riferimento al bando "Ambito strategico didattica" su cui sarà impegnata la CPQD.	Obiettivo di performance	15	2 anni	1) Temporale; 2) Temporale per le attività di supporto e definizione della graduatoria;	1) Uscita del bando entro 31 maggio 2020; 2) Entro i termini previsti dal bando;	1) Uscita del bando entro 31 luglio 2020; 2) Entro i termini previsti dal bando;		
ADISS_3	A logistica	AES	RISORSE E SOSTENIBILITA'	Servizi agli Studenti	Revisione spazi Area didattica "Adiss"	L'obiettivo prevede di riorganizzare spazi interni sia delle sedi A) Casa Grimani al Portello (ufficio carriere studenti) B) Condominio la Nave (Ufficio servizi agli Studenti), in ottica di razionalizzazione e di accoglienza legata ai servizi agli studenti. Andrà verificata con AES la sostenibilità del progetto anche in funzione dell'afflusso previsto di studenti negli spazi dedicati, in particolare al front Office. Per valutare impatto sugli studenti, verrà erogato un questionario di gradimento del nuovo servizio che permetterà di migliorare il servizio reso.	Obiettivo di performance	5	2 anni	1) Temporale 2) Customer satisfaction degli studenti	A) Entro 30 giugno 2021 B) Entro 31 ottobre 2020 2) Valore del gradimento almeno più che buono	1) Entro 31 luglio 2021 2) Valore del gradimento almeno buono		
ADISS_4	A semplificazione		DIDATTICA	Didattica	Digitalizzazione del titolo di studio con lo standard Blockcerts	Blockcerts è uno standard aperto per la creazione, l'emissione, la visualizzazione e la verifica di certificati basati su blockchain. Questi record digitali sono registrati su una blockchain, firmati crittograficamente, a prova di manomissione e condivisibili. L'obiettivo è quello di consentire agli individui la capacità di possedere e condividere i propri record ufficiali. Per realizzare il progetto e per mettere a disposizione dello studente e degli stakeholder informazioni dettagliate e certificate inerenti il titolo formale riconosciuto ad ogni singolo studente, è necessario rilasciare un Open Badge per ogni corso di studio da integrare con il Diploma Supplement specifico per lo studente e da arricchire con il Blockcert del titolo, a questo punto l'informazione a disposizione dello studente sarà completa. Alle attività di rilascio si aggiungeranno anche attività di disseminazione e divulgazione verso studenti, docenti e PTA oltre che a strutture interne, e aziende ed enti.	Obiettivo di sostenibilità / genere	20	2 anni	Percentuale di corsi di laurea e laurea magistrale coinvolti	80% dei cds	50%	non esiste, visto che l'attività sperimentale è stata avviata nel settembre 2019	

ADISS
Area Didattica e Servizi agli studenti

Codice Obiettivo	Azione di sistema	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	OBIETTIVO PRO3	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ADISS_5	A semplificazione		DIDATTICA	Didattica	Dematerializzazione: A) tesi di dottorato B) atti di carriera dello studente C) Procedure accesso a corsi postlauream	<p>Si tratta di dematerializzare una serie di procedure che riguardano</p> <p>A) le tesi per l'archivio di Deposito IRIS.</p> <p>B) dematerializzazione di alcuni processi relativi alle carriere degli studenti dei CDS di primo e secondo livello</p> <p>C) l'accesso a 1) Scuole di Specializzazione non riservate ai laureati in Medicina e Chirurgia attraverso la piattaforma PICA, 2) esami di stato per le professioni, 3) l'allineamento per ammissione ai Master universitari</p> <p>Attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incontro con i diversi attori coinvolti sia interni (Ufficio Gestione documentale; referenti per i Dipartimenti, CAB), sia esterni (Clneca) - Comunicazione delle diverse modalità agli studenti via via coinvolti 	Obiettivo di sostenibilità / genere	15	2 anni	A) Temporale B) Numero di processi dematerializzati C) Temporale	A) Entro 30 Settembre 2020 B) Almeno 3 entro Dicembre 2020 e ulteriori 2 entro 31 Dicembre 2021; C) - 30 Settembre 2020 (per specializzazioni non mediche e ammissione esami di stato) - 31 Maggio (per ammissioni master);	A) Entro 31 ottobre 2020 B) Almeno 2 entro dicembre 2020 e un altro entro 31 dicembre 2021; C) - 31 ottobre 2020 (per specializzazioni non mediche e ammissione esami di stato) - 30 giugno per ammissioni master);	Non esiste perché l'attività è partita in via sperimentale nel 2019	
ADISS_6	B	ACOM	INTERNAZIONALE		Facilitazione delle procedure amministrative anche esterne per l'accesso ai PhD	<ul style="list-style-type: none"> - Incontri con il gruppo di lavoro PHD students- Uffici - Predisposizione dei documenti - Comunicazione ai candidati in fase di redazione dell'Avviso di ammissione - Realizzazione Welcome Guide 	Obiettivo di performance	5	1 anno	Temporale	Predisposizione Welcome Guide entro 31 Marzo 2020	Predisposizione Welcome Guide entro 30 aprile 2020	Non esiste perché l'attività partirà nel 2020	
ADISS_7	B	ARI	INTERNAZIONALE		Realizzazione di Open Badge per la Staff Mobility	L'obiettivo, in collaborazione con ADISS-Ufficio Offerta Formativa ed Assicurazione della Qualità, si propone di realizzare un Open Badge legato alla mobilità internazionale dello Staff in analogia a quanto fatto nel 2019 per gli studenti. Verrà redatto un testo in doppia lingua (italiano/inglese), secondo le linee guida fornite dalla Commissione responsabile per la validazione dei badges, descrittivo delle competenze acquisite durante il periodo di formazione. Verranno identificate congiuntamente dagli uffici sia l'immagine grafica che le parole chiave (tag) che identificano le caratteristiche della mobilità staff.	Obiettivo di performance	5	1 anno	Percentuale di mobilità staff che ottengono l'Open Badge rispetto alle candidature finanziate	60%	40%	Non esiste perché l'attività partirà nel 2020	
ADISS_8	B	ACOM ARRI	DIDATTICA		UniPADOVA incontra il territorio	<p>L'obiettivo è quello di lavorare sia sul territorio con particolare attenzione all'attrattività fuori Regione.</p> <p>Per il primo aspetto, si intendono organizzare dei summer days , con questa struttura:Evento di due gg dedicati a studenti di quarta e quinta, su prenotazione e numero chiuso.</p> <p>Nell'ottica di svolgere azioni mirate sul territorio che coinvolgono le famiglie, il format prevede:</p> <p>Giorno 1: presentazione generale dell'offerta formativa, dei servizi, delle agevolazioni per gli studenti (aperta alle famiglie) con visita guidata presso strutture/dipartimenti per macroaree.</p> <p>Giorno 2: attività di preparazione ai test di ingresso riservata agli studenti con simulazione e restituzione risultati. Accesso al servizio mensa.</p> <p>Per il secondo aspetto si propone di realizzare incontri dedicati a temi di ampio respiro, rivolti a studenti degli istituti secondari di regioni target nelle quali rafforzare la presenza dell'Ateneo, quali: Abruzzo, Molise, Basilicata, Puglia, Sicilia e Sardegna. Si inizierà per il 2020 con due incontri in due Regioni diverse.</p> <p>L' Obiettivo da perseguire è di stimolare curiosità ed interesse , anche con la presenza di testimonial, rispetto ad alcuni ambiti disciplinari e di ricerca collegati ai diversi corsi di studio offerti all'ateneo. L'individuazione dei temi terrà conto del contesto territoriale di riferimento in modo tale da risultare, ove possibile, integrativi e complementari all'offerta formativa locale.</p>	Obiettivo di performance	10	2 anni	1) Numero di edizioni Summer Days(2 giorni); 2) Numero di incontri nelle regioni individuate;	1) Almeno 4 edizioni tra giugno e luglio 2020; 2) 2 incontri in due regioni diverse tra quelle individuate;	1) almeno 3 edizioni tra giugno e luglio 2020; 2) 1 incontro in due regioni diverse tra quelle individuate;	Non esiste perché l'attività partirà nel 2020	

ADISS
Area Didattica e Servizi agli studenti

Codice Obiettivo	Azione di sistema	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	OBIETTIVO PRO3	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ADISS_9	B	ACOM ASIT	DIDATTICA		Nuovi supporti per studentesse e studenti con disabilità e/o DSA	<p>1) Implementazione in ESSE3 della funzionalità che consente di scegliere, durante la fase di preimmatricolazione online, l'assegnazione ad un'aula dedicata qualora si abbia diritto a tempi aggiuntivi.</p> <p>Inoltre una seconda fase del processo permette, dopo l'immatricolazione, di selezionare le misure compensative, i supporti e gli ausili (adattamenti ragionevoli previsti dalla Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità e dalle suddette leggi) sia per le sessioni di recupero degli OFA che per gli appelli di tutti gli insegnamenti erogati)</p> <p>2) Realizzazione di video sull'impatto che le diverse disabilità e difficoltà di apprendimento hanno in relazione al percorso di studi e alle prove d'esame (supporto alla predisposizione dei testi per i video; organizzazione del servizio di sottotitolazione dei video e di interpretariato LIS; consulenza informata sull'accessibilità di eventuali dispense e materiali aggiuntivi, coinvolgimento e preparazione degli studenti testimonial</p>	Obiettivo di sostenibilità / genere	5	1 anno	1) Temporale; 2) Numero di video realizzati;	1) Per entrambe le azioni 30 Luglio; 2) 5;	1) 31 agosto 2) 4		
ADISS_10	B	ASIT	DIDATTICA		Rilevazione delle presenze e dell'occupazione delle aule studio	<p>Dopo la sperimentazione svolta nel 2019 e l'acquisizione dell'applicativo Easy Badge per la rilevazione delle presenze alle lezioni tramite app e la gestione via web di tale rilevazione, si intende estendere il servizio a tutti i cds che desiderino usufruirne.</p> <p>Attraverso questo sistema gli studenti potranno confermare tramite un'app la propria presenza per ciascuna lezione degli insegnamenti previsti dal loro CDS. Le strutte didattiche, i docenti e gli studenti stessi avranno la possibilità di visualizzare la situazione delle frequenze rilevate e gestire le eventuali integrazioni.</p> <p>Nel corso dell'anno si prevede inoltre di sviluppare nuove funzionalità da implementare sui moduli della suite EasyAcademy. Gli obiettivi sono molteplici, in primis si vuole dare agli studenti la possibilità di visualizzare tutte le aule studio e gli spazi dove studiare dell'università. Si vuole poi permettere allo studente di indicare che sta occupando un posto in aula attraverso l'app OrariUnipd. Questo permetterà di mostrare in tempo reale la disponibilità di posti nelle diverse aule studio.</p>	Obiettivo di performance	5	1 anno	data di messa in funzione	30/09/2020	31/12/2020		

AES
Area Edilizia e Sicurezza

Codice Obiettivo	Azione di sistema	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	OBIETTIVO PRO3	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
AES_1	A sviluppo	APAL	RISORSE E SOSTENIBILITÀ A'	Didattica	Progetto Fiera (Continuazione)	Acquisizione progetto esecutivo per Progetto Fiera: - affidamento progetto - indizione gara per i lavori	Obiettivo di performance	20	1 anno	1) Affidamento progetto 2) Emanazione bando per l'esecuzione dei lavori (target subordinato all'ottenimento delle autorizzazioni edilizie)	1) Entro 31.03.2020; 2) Entro 31.10.2020	1) Entro 30.04.2020; 2) Entro 31.12.2020;		
AES_2	A sviluppo		RISORSE E SOSTENIBILITÀ A'	Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza	Palazzo Cavalli: realizzazione interventi per il museo della Natura e dell'Uomo	Palazzo Cavalli: realizzazione interventi per il completamento intervento di ristrutturazione dei lotti 3 e 4 e l'affidamento dei lavori per il completamento del Museo	Obiettivo di performance	20	1 anno	1) Emanazione bando; 2) Affidamento lavori interventi di completamento, ristrutturazione e allestimento Museo della Natura e dell'Uomo; 3) Completamento intervento di ristrutturazione lotti 3 e 4.;	1) Maggio 2020; 2) Settembre 2020; 3) Dicembre 2020			
AES_3	A sviluppo		RISORSE E SOSTENIBILITÀ A'	Didattica	Ristrutturazione della residenza Fusinato per la realizzazione della sede della Scuola Galileiana di Studi Superiori	Ristrutturazione della residenza Fusinato per la realizzazione della sede della Scuola Galileiana di Studi Superiori	Obiettivo di performance	10	1 anno	1) Emanazione bando per l'esecuzione dei lavori 2) Affidamento lavori	1) Giugno 2020 2) Dicembre 2020			
AES_4	A sviluppo		RISORSE E SOSTENIBILITÀ A'	Didattica	Attuazione piano triennale degli investimenti 2020-2022	Effettivo utilizzo delle risorse previste con riferimento alla sezione C (investimenti fino a 1 milione di euro)	Obiettivo di performance	10	3 anni	Ammontare delle risorse previste	70% della media annua del triennio (5,7 ml)	50% della media annua del triennio (4 ml)	media annua triennio = 8,143 ml	
AES_5	A sviluppo		RISORSE E SOSTENIBILITÀ A'	Didattica	Studio di fattibilità per la risistemazione del palazzo di via del Padovanino	Studio di fattibilità per la risistemazione del palazzo di via del Padovanino con particolare riferimento alle funzioni da allocarvi e ai costi programmati	Obiettivo di performance	10	2 anni	Studio fattibilità	30/09/2020	30/06/2021		
AES_6	B		RISORSE E SOSTENIBILITÀ A'		Campus Scienze Sociali ed Economiche presso ex Caserma Piave - incarichi livelli successivi studio di fattibilità	Campus Scienze Sociali ed Economiche presso ex Caserma Piave - incarichi livelli successivi studio di fattibilità	Obiettivo di performance	5	1 anno	Affidamento seconda fase del Progetto	Dicembre 2020			
AES_7	B		RISORSE E SOSTENIBILITÀ A'		Ristrutturazione della residenza Morgagni	Ristrutturazione della residenza Morgagni	Obiettivo di performance	5	1 anno	indizione gara appalto lavori	Dicembre 2020			
AES_8	B		RISORSE E SOSTENIBILITÀ A'		Recupero parziale del Complesso di Via Campagnola e la realizzazione di architetture temporanee	Recupero parziale del Complesso di Via Campagnola e la realizzazione di architetture temporanee	Obiettivo di performance	5	1 anno	1) Predisposizione bando di gara strutture temporanee; 2) Fattibilità tecnico economica relativamente agli interventi del piano di recupero;	1) Marzo 2020; 2) Giugno 2020			
AES_9	B		RISORSE E SOSTENIBILITÀ A'		Implementazione del processo per l'attuazione di un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL): aggiornamento/redazione di procedure operative.	Implementazione del processo per l'attuazione di un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL): aggiornamento/redazione di procedure operative.	Obiettivo di performance	3	1 anno	1) Nomina delle figure previste dal SGSS: Responsabile del Sistema di Gestione per la Salute e dal Sicurezza sul lavoro – RSGSS, Gruppo SGSS, Comitato di Monitoraggio; 2) Individuazione della struttura a cui applicare il SGSS in fase sperimentale;	1) Giugno 2020; 2) Una struttura sperimentale Dicembre 2020;			
AES_10	B		RISORSE E SOSTENIBILITÀ A'		Completamento primo stralcio Stabulari - Agripolis	Completamento del primo stralcio Stabulari - Agripolis	Obiettivo di performance	3	1 anno	Completamento lavori di ristrutturazione	Marzo 2020			
AES_11	B		RISORSE E SOSTENIBILITÀ A'		Completamento lavori Sala Congressi - Cittadella dello Studente - Nord Piovego	Completamento lavori Sala Congressi - Cittadella dello Studente - Nord Piovego	Obiettivo di performance	3	1 anno	Ultimazione delle lavorazioni	Giugno 2020			
AES_12	B		RISORSE E SOSTENIBILITÀ A'		Lavori presso Chioggia: 1) Ex CINI 2) Stazione Idrobiologica	Lavori presso Chioggia: 1) Ex CINI 2) Stazione Idrobiologica	Obiettivo di performance	2	1 anno	1) Avvio dei lavori; 2) Ultimazione lavori;	1) Marzo 2020; 2) Giugno 2020;			

AES
Area Edilizia e Sicurezza

Codice Obiettivo	Azione di sistema	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	OBIETTIVO PRO3	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
AES_13	B		RISORSE E SOSTENIBILIT A'		Riduzione dei consumi energetici	Riduzione dei consumi energetici	Obiettivo di sostenibilità / genere	2	2 anni	1) Progetto di riqualificazione energetica della Corte Benedettina; 2) Progettazione e interventi di efficientamento energetico dell'involucro edilizio di Agripolis;	1) Dicembre 2020; 2) 2.a) Studio di fattibilità tecnico-economica: giugno 2020 2.b) Completamento progettazione definitiva ed esecutiva: dicembre 2020 2.c) Esecuzione lavori: dicembre 2021;			
AES_14	B		RISORSE E SOSTENIBILIT A'		Sensibilizzazione delle strutture in relazione ai consumi energetici	Sensibilizzazione delle strutture in relazione ai consumi energetici attraverso la rendicontazione periodica dei consumi	Obiettivo di sostenibilità / genere	2	1 anno	1) Rendicontazione periodica dei consumi di energia elettrica e alle strutture; 2) Rendicontazione periodica dei consumi di gas metano alle strutture;	1) Giugno 2020; 2) Settembre 2020;			

AFIP
Area Finanza e Programmazione

Codice Obiettivo	Azione di sistema	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	OBIETTIVO PRO3	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
AFIP_1	A cruscotto	AES APAL	RISORSE E SOSTENIBILITA'	Didattica	Affinamento del sistema di contabilità analitica finalizzato al calcolo del costo medio per studente per CdS e del costo medio al MQ ponderato per edificio	1) Predisposizione report di contabilità analitica per struttura a seguito dell'approvazione del bilancio consuntivo 2) L'obiettivo muove dal modello di contabilità analitica realizzato nel 2019 per arrivare a realizzare un modello di maggior dettaglio che consenta di misurare (in modo standard) il costo medio per studente per corso di studio ed il costo medio al mq per edificio.	Obiettivo di performance	10	2 anni	1) Predisposizione report anno 2019 2) Elaborazione modelli a) Costo medio MQ per edificio; b) Costo medio per studente per CdS	1) Settembre 2020; 2a) Dicembre 2020; 2b) Ottobre 2021;	Ottobre 2020		35.000,00 €
AFIP_2	A cruscotto	ARU ASIT ARRI	RICERCA	Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza	Informatizzazione delle procedure di estrazione dei dati utili per la rendicontazione del PTSR (nuova scheda SCRI-RD)	Digitalizzazione dei processi inerenti la raccolta dei dati utili ai Direttori di Dipartimento per la catalogazione ed implementazione delle informazioni sulle diverse tipologie di risorse della ricerca. Fasi: analisi delle informazioni disponibili e sistematizzazione della raccolta dati, in collaborazione con ASIT, AFIP e ARU	Obiettivo di performance	10	1 anno	Data avvio della procedura	30/06/2020;	31/12/2020		25.000,00 €
AFIP_3	A cruscotto	ADISS	DIDATTICA	Didattica	Bando in ambito strategico didattico	Si propone di mettere a sistema una serie di informazioni ed indicatori utili per il monitoraggio dei CDS in vista di un bando in ambito strategico didattico I tradizionali dati in termini di studenti iscritti, regolarità, internazionalizzazione saranno resi disponibili secondo definizioni standardizzate e in maniera automatica attraverso dei cruscotti direzionali (Q-lik); in modo analogo saranno raccolti e forniti gli indicatori ANVUR (Scheda Monitoraggio Annuale - SMA) e sarà sviluppata reportistica e/o un cruscotto per l'analisi dell'offerta dei CDS in termini di numero di attività formative erogate e di utilizzo delle stesse da parte degli studenti. Tali informazioni diventeranno fonte primaria per la definizione dei requisiti, l'analisi delle proposte dei dipartimenti ed il monitoraggio dei progetti avviati con riferimento al bando "Ambito strategico didattico" su cui sarà impegnata la CPQD.	Obiettivo di performance	10	2 anni	1) Temporale; 2) Temporale per le attività di supporto e definizione della graduatoria;	1) Uscita del bando entro 31 maggio 2020; 2) Entro i termini previsti dal bando;			
AFIP_4	A cruscotto		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Realizzazione cruscotto del Direttore Generale	L'obiettivo si propone di realizzare un cruscotto di 40 indicatori, scelti dal Direttore Generale e ritenuti di interesse strategico per l'Ateneo, tra un numero più ampio di indicatori calcolabili in maniera informatizzata ed in tempo reale, tale da consentire un monitoraggio puntuale e "navigabile" dei dati di maggiore interesse dell'Ateneo. L'uso viene reso disponibile al CDA e al collegio dei revisori	Obiettivo di performance	10	1 anno	1) FASE 1: Identificazione indicatori realizzabili fra quelli proposti; 2) FASE 2: Realizzazione cruscotto;	1) Aprile 2020; 2) Ottobre 2020;	1) Maggio 2020; 2) Dicembre 2020;		
AFIP_5	A cruscotto		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Attivazione di un cruscotto per i dipartimenti che preveda informazioni su punti organico, studenti, didattica e ricerca, modelli di allocazioni risorse.	L'obiettivo si colloca all'interno del più ampio progetto di realizzare una unico gate contenente le informazioni utili per la gestione delle strutture dell'Ateneo. Verrà realizzato un accesso alle informazioni utili alle strutture dipartimentali che sarà alimentato con le soluzioni informatiche di volta in volta sviluppate	Obiettivo di performance	10	2 anni	1) Apertura portale unico con le informazioni già disponibili; 2) Integrazione del portale	1) Maggio 2020 2) Dicembre 2020			40.000,00 €
AFIP_6	A procurement		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Semplificazione procedure di acquisto	L'obiettivo si propone di dematerializzare e digitalizzare il processo dei pagamenti degli affidamenti di forniture e servizi al fine di diminuire i flussi cartacei, anche mediante la realizzazione di un fascicolo digitale degli ordini	Obiettivo di performance	5	1 anno	1) Emanazione circolare di semplificazione 2) Realizzazione fascicolo digitale	1) Aprile 2020 2) Novembre 2020	1) Aprile 2020 2) Dicembre 2020		20.000,00 €
AFIP_7	A semplificazione	ARU ASIT ARRI	RICERCA	Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza	Informatizzazione del flusso per la richiesta di pagamento degli assegni di ricerca	Verrà informatizzata la procedura per la richiesta di pagamento centralizzata degli assegnisti di ricerca da parte dei Centri Autonomi di Gestione che sostituirà l'attuale richiesta presentata attraverso corrispondenza fra AOO. Fasi: analisi del processo "as is" e disegno del processo "to be" in collaborazione con ASIT, AFIP, ARU al fine di acquisire tutte le informazioni necessarie alle diverse aree coinvolte nel processo (ARU: per il pagamento dei compensi e AFIP: per il fabbisogno)	Obiettivo di performance	10	1 anno	Data avvio della procedura	31/03/2020	30/04/2020		

AFIP
Area Finanza e Programmazione

Codice Obiettivo	Azione di sistema	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	OBIETTIVO PRO3	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
AFIP_8	A semplificazione		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Monitoraggio del Fabbisogno di cassa	Il limite all'utilizzo della cassa della Tesoreria Unica sta diventando un vincolo sempre più pressante. L'obiettivo si propone di sviluppare un modello di monitoraggio costante del fabbisogno impiegato da tutte le Strutture e di identificare possibili accorgimenti per evitare il superamento del limite indicato dal Ministero	Obiettivo di sostenibilità / genere	5	5 anni	Report trimestrali da presentare al CdA, sintetici e analitici per singola Struttura	4	3		
AFIP_9	A semplificazione	ASIT	RISORSE E SOSTENIBILITA'		Interoperabilità U-GOV - Procedura missioni	L'obiettivo ha lo scopo di automatizzare le operazioni di contabilizzazione delle spese per missione rendicontate attraverso l'utilizzo della procedura informatica, integrando i due strumenti informatici	Obiettivo di performance	5	1 anno	Integrazione flusso missioni - registrazioni contabili in U-Gov	Ottobre 2020	Dicembre 2020		
AFIP_10	A sviluppo		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Ridefinizione di un modello di misurazione della performance organizzativa	1) Supporto all'aggiornamento del Piano Strategico 2) Ridefinizione della customer per la rilevazione della Performance organizzativa per l'Amministrazione Centrale (come nel corso del 2019 è stato fatto per le strutture) ed elaborazione di un modello che integri tali rilevazioni con altre misurazioni (anche di nuovi indicatori) che possano portare ad una valutazione di performance organizzativa "integrata" per ciascuna struttura con performance di Ateneo ed eventuali performance di struttura.	Obiettivo di performance	5	2 anni	1) Aggiornamento piano strategico 2) Elaborazione modello;	1) Dicembre 2020 2) Dicembre 2020;			
AFIP_11	A semplificazione		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Accentramento dei servizi amministrativi a supporto dei centri	Supporto amministrativo ai Centri	Obiettivo di performance	5	1 anno	Numero Centri a gestione accentrata	5	2		
AFIP_12	B		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Semplificazione della gestione contabile dei Progetti di ricerca e dei Progetti di Ateneo	Nel corso degli ultimi anni è cresciuto in modo esponenziale il numero dei progetti gestiti dalle Strutture. Ciò è dovuto alle necessità informative derivanti dalla complessa gestione contabile dei processi di Ateneo. L'obiettivo si propone l'istituzione di un GdL con alcuni Dipartimenti per addivenire ad una semplificazione delle procedure contabili e di tenuta dei progetti non strettamente necessari alle attività di ricerca e/o di rendicontazione	Obiettivo di performance	10	1 anno	Diminuzione del numero complessivo dei progetti istituiti dalle Strutture a valere su fondi di Ateneo;	200	300	800	
AFIP_13	B		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Semplificazione delle procedure contabili connesse ai trasferimenti interni	Ogni anno vengono attuati numerosissimi trasferimenti tra Strutture e tra Amministrazione centrale e Strutture (compresi i recuperi) che oltre ad appesantire la gestione contabile rendono difficoltosa la lettura integrata dei dati. L'obiettivo si propone di semplificare e ridurre il numero dei trasferimenti ed individuare soluzioni semplificate o alternative ai recuperi da parte dell'Amministrazione centrale nei confronti delle Strutture (es. recupero tempi determinati, assegni, borse di dottorato, spese telefoniche, ecc.)	Obiettivo di performance	5	2 anni	Numero di trasferimenti eliminato tra Amministrazione centrale e Strutture;	96	64	non quantificabile	

APAL
Area Patrimonio, Approvvigionamenti e Logistica

Codice Obiettivo	Azione di sistema	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	OBIETTIVO PRO3	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
APAL_1	A logistica		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Riorganizzazione logistica dell'Ateneo:	Informatizzazione delle informazioni afferenti il patrimonio immobiliare di Ateneo, mediante sw e utilizzo BIM	Obiettivo di performance	15	2 anni	Aggiornamento sistema informativo del patrimonio immobiliare: 1) Realizzazione del nuovo sistema informativo 2) Messa a regime nel portale UNIPD del sistema informativo;	1) Dicembre 2020; 2) Settembre 2021;			
APAL_2	A logistica		RISORSE E SOSTENIBILITA'	Didattica	Predisposizione di un piano della logistica di ateneo relativo al progetto Caserma Piave	Il piano prefigura la situazione a regime e le tappe transitorie relativamente all'uso degli edifici che si libereranno a seguito dei trasferimenti alla ex Caserma Piave e agli eventuali contratti di locazione passiva che andranno cessati	Obiettivo di performance	10	1 anno	Presentazione	30/06/2020	30/09/2020		
APAL_3	A Procurement	AES	RISORSE E SOSTENIBILITA'	Didattica	Supporto alle gare strategiche di AES	Palazzo Cavalli, Residenza Fusinato: gare lavori	Obiettivo di performance	20	1 anno	Decreto di indizione gara	Cavalli 31/12/20 Fusinato 30/6/20			
APAL_4	A procurement		RISORSE E SOSTENIBILITA'	Didattica	Indizione di accordi quadro per forniture di reagenti di laboratorio	Predisposizione della gara per l'approvvigionamento di reagenti di laboratorio a favore dei Dipartimenti	Obiettivo di performance	10	1 anno	Decreto di indizione gara	Entro giugno 2020			
APAL_5	A sviluppo	AES	RISORSE E SOSTENIBILITA'	Didattica	Progetto Fiera	Acquisizione progetto esecutivo per Progetto Fiera: indizione gara per i lavori	Obiettivo di performance	10	1 anno	Decreto di indizione gara (target subordinato all'ottenimento delle autorizzazioni edilizie)	Entro 31/12/2020	Entro 31/12/2020		
APAL_6	A sviluppo		TERZA MISSIONE	Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza	Nuovo polo della salute	Fornire il supporto necessario per dare attuazione all'accordo di programma sottoscritto con protocollo d'intesa	Obiettivo di performance	5	3 anni	Relazione annuale	Entro dicembre di ogni anno			
APAL_7	B		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Supporto alle Strutture che effettuano acquisti di beni e servizi.	Attività di supporto e formazione alle Aree AC, ai Dipartimenti e Poli per lo svolgimento delle procedure di acquisto di beni e servizi: 1) Implementazione piano formativo sull'utilizzo di piattaforme telematiche per lo svolgimento di procedure di acquisto (es. Portale Appalti, MeUnipd ecc.) 2) Predisposizione e pubblicazione tutorials 3) Predisposizione e aggiornamento costante modelli di atti di gara 4) Affiancamento del personale mediante incontri periodici presso le Strutture interessate	Obiettivo di performance	10	3 anni	Relazione sulle attività svolte	Stato di avanzamento a fine anno			
APAL_8	B		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Gestione del contratto di manutenzione del verde di Ateneo	Attivazione dell'appalto per la manutenzione delle superfici a verde e delle alberature di tutto l'Ateneo e realizzazione della mappatura completa	Obiettivo di performance	10	1 anno	Attivazione del servizio	Entro giugno 2020			
APAL_9	B		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Riorganizzazione dei servizi di vigilanza e portierato	Rimodulazione dei servizi di vigilanza e portierato, al fine di garantire la più corretta ripartizione di attività nell'ambito dei relativi contratti	Obiettivo di performance	10	1 anno	Attivazione del servizio di vigilanza ridimensionato rispetto all'attuale	Entro dicembre 2020			

ARI
Area Relazioni Internazionali

Codice Obiettivo	Azione di sistema	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	OBIETTIVO PRO3	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ARI_1	A comunicazione	ASIT	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Internazionalizzazione	Predisposizione di materiale video con interviste a studenti internazionali ed Alumni	L'obiettivo prevede la realizzazione di 10 video con interviste a studenti internazionali ed Alumni. I video saranno realizzati in collaborazione con ASIT-Ufficio Digital Learning and Multimedia. Il materiale video servirà a promuovere l'immagine dell'Ateneo a livello internazionale, contribuendo a rendere maggiormente attrattiva l'offerta formativa e i servizi dell'Ateneo. La realizzazione di contributi video di studenti e Alumni sia internazionali che italiani con una brillante carriera all'estero permetterà ai potenziali studenti di conoscere la qualità dell'esperienza degli studenti internazionali attualmente iscritti e il successo dei percorsi professionali intrapresi dagli Alumni. L'utilizzo di testimonials favorirà l'immedesimazione del pubblico nell'intervistato, stimolando l'interesse verso l'Ateneo e la sua offerta formativa. La realizzazione dei video vedrà la partecipazione di soli testimonials, iscritti e laureati a/di corsi di studio in lingua inglese. Le riprese saranno svolte nei mesi di maggio/giugno e saranno in lingua originale con traduzione e in lingua inglese.	Obiettivo di performance	10	1 anno	Data di realizzazione materiale video promozionale	Entro il 30/06/2020	Entro il 31/07/2020		
ARI_2	A logistica		INTERNAZIONALIZZAZIONE	Internazionalizzazione	Maggiore unificazione dell'Area	L'obiettivo prevede il trasferimento dell'ufficio centrale del Settore Mobility al piano terra di Palazzo Anselmi (Portello), dove attualmente si trovano gli altri settori. Avere tutti gli uffici dell'Area (eccetto gli sportelli decentrati presso i dipartimenti) in un unico edificio, migliorerà la comunicazione fra gli uffici e i responsabili, aumenterà l'efficienza operativa, la coesione fra il personale e consentirà lo sviluppo di buone prassi comuni a tutta l'Area	Obiettivo di performance	10	1 anno	Data di realizzazione del trasferimento degli uffici	Entro il 31/12/2020			
ARI_3	A semplificazione		INTERNAZIONALIZZAZIONE	Internazionalizzazione	Semplificazione dell'accesso alle Lauree Magistrali ad accesso libero in Italiano per studenti internazionali	L'obiettivo mira ad aumentare il numero di degree-seekers internazionali nelle LM ad accesso libero in lingua italiana semplificando le procedure di accesso a tali corsi e anticipando le tempistiche. Tra le azioni da intraprendere vi sono in particolare: l'inserimento dell'offerta formativa relativa alle LM accesso libero in lingua italiana nel CRM (51 corsi), la predisposizione di azioni formative per i Presidenti dei CdS oggetto dell'intervento (in analogia a quanto fatto per i CdS in inglese e la seconda call pilota nel 2019) e il corrispondente aggiornamento delle informazioni sui corsi nella sezione dedicata del sito di Ateneo. Si ritiene che anticipare il processo di ammissione alle LM ad accesso libero in italiano e fornire certezza al candidato in merito all'ammissione nei più brevi tempi possibili e comunque entro la primavera, possa rendere più competitivo l'ateneo rispetto alle altre università italiane che non prevedono un processo anticipato.	Obiettivo di performance	20	1 anno	Aumento percentuale del numero di immatricolati alle LM ad accesso libero in lingua italiana	20%	10%	Numero degree-seekers immatricolati a LM accesso libero in italiano (dato in via di acquisizione)	
ARI_4	A sviluppo		INTERNAZIONALIZZAZIONE	Internazionalizzazione	Strutturazione delle attività promozionali finalizzate al reclutamento di studenti internazionali degree seekers e del relativo processo di ammissione.	L'obiettivo mira ad aumentare il numero di degree-seekers iscritti ai corsi dell'ateneo attraverso lo sviluppo di attività promozionali finalizzate al loro reclutamento e attraverso la strutturazione del processo di ammissione ai corsi. Tra le attività promozionali intendiamo includere la partecipazione a fiere internazionali, la collaborazione con agenzie impegnate in attività di counseling a studenti internazionali e la presenza su piattaforme online dove viene presentata l'offerta formativa dell'Ateneo (Es. Studyportals, Findamaster, Masterstudies, etc.). L'insieme di queste attività verrà sviluppato in circa 30 paesi dove l'offerta formativa dell'Ateneo risulta essere particolarmente attrattiva. Tra le attività legate alla strutturazione del processo di ammissione intendiamo includere la pre-valutazione dei titoli di studio inviati dai candidati, con conseguente riduzione del carico di lavoro per le commissioni di valutazione, e la fidelizzazione degli studenti ammessi fino alla loro immatricolazione.	Obiettivo di performance	30	2 anni	Incremento di immatricolati internazionali ai corsi dell'Ateneo	1000 immatricolati internazionali	800 immatricolati internazionali		

ARI
Area Relazioni Internazionali

Codice Obiettivo	Azione di sistema	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	OBIETTIVO PRO3	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ARI_5	A sviluppo		INTERNAZIONALIZZAZIONE	Internazionalizzazione	Attrazione risorse da programmi internazionali (Erasmus+, etc.)	L'obiettivo mira ad aumentare i finanziamenti ottenuti tramite il programma Erasmus + Key Action 1 e Key Action 2 . Si prevede nei prossimi due anni di accrescere la richiesta di borse di mobilità per studenti in uscita nell'ambito del programma Erasmus+ per la mobilità in ambito UE (KA 103) e al contempo di accrescere i finanziamenti ottenuti nell'ambito delle azioni per le quali è prevista la presentazione di progetti da sottoporre all'approvazione dell'Agenzia nazionale o dell'EACEA a Bruxelles (per le azioni centralizzate).	Obiettivo di performance	5	2 anni	Incremento ammontare utilizzo fondi rispetto alla media dell'ultimo triennio	5%	2%	in fase di definizione	
ARI_6	A sviluppo		INTERNAZIONALIZZAZIONE	Internazionalizzazione	Mobilità Studenti	Aumento degli studenti che svolgono un periodo di mobilità all'estero (inclusi gli stage)	Obiettivo di performance	5	2 anni	Incremento studenti in mobilità	2.800	2.400	in fase di definizione	
ARI_7	B	ADISS	INTERNAZIONALIZZAZIONE		Realizzazione di Open Badge per la Staff Mobility	L'obiettivo, in collaborazione con ADISS-Ufficio Offerta Formativa ed Assicurazione della Qualità, si propone di realizzare un Open Badge legato alla mobilità internazionale dello Staff in analogia a quanto fatto nel 2019 per gli studenti. Verrà redatto un testo in doppia lingua (italiano/inglese), secondo le linee guida fornite dalla Commissione responsabile per la validazione dei badge, descrittivo delle competenze acquisite durante il periodo di formazione. Verranno identificate congiuntamente dagli uffici sia l'immagine grafica che le parole chiave (tag) che identificano le caratteristiche della mobilità staff. Gli uffici proporranno alla Commissione Open Badge le modalità di assegnazione e i criteri per individuare i requisiti minimi per l'attribuzione.	Obiettivo di performance	10	1 anno	Percentuale di mobilità staff che ottengono l'Open Badge rispetto alle candidature finanziate	60%	40%		
ARI_8	B		INTERNAZIONALIZZAZIONE		International Erasmus+ Staff Training Week on "Virtual Exchange for Innovation in Higher Education"	Organizzazione di una Erasmus+ Staff Training Week sul tema del Virtual Exchange. Il programma prevede la presentazione della tematica e una panoramica sulla sua importanza strategica secondo le indicazioni della Commissione Europea in alcuni ambiti di applicazione (KA107, titoli doppi, European Universities, mobilità accordi bilaterali, mobilità staff). Ci si propone di presentare alcuni casi studio di successo (progetti NICE, E-Tandem, EVOLVE, altri casi da università partner europee) e di affrontare il tema della formalizzazione del riconoscimento delle attività di Virtual Exchange. Le attività e la timeline previste per la realizzazione del progetto sono le seguenti: definizione del programma ed invito speakers, apertura call, selezione partecipanti, organizzazione logistica dell'evento, realizzazione della staff training week.	Obiettivo di performance	10	1 anno	1) Data realizzazione evento; 2) Numero partecipanti;	1) Entro il 15/07/2020; 2) Partecipazione di almeno 20 persone da università europee ed extra europee;	2) Partecipazione e di almeno 12 persone da università europee ed extra europee		7000 euro circa dal progetto di Ateneo "Leaders in International Education"

ARRI
Area Ricerca e Rapporti con le Imprese

Codice Obiettivo	Azione di sistema	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	OBIETTIVO PRO3	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ARRI_1	A cruscotto	ARU AFIP ASIT	RICERCA/ TERZA MISSIONE	Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza	Supporto alle Commissioni Ricerca e Terza Missione del Presidio di Qualità dell'Ateneo nella gestione del processo di assicurazione della qualità	Supporto alla CPQR e alla CPQTM nella valutazione ex ante dei PTSR e dei PTSTM 2019-2022. Digitalizzazione dei processi per la costruzione delle schede di rendicontazione dei piani (SCRI-RD e SCRI-TM).	Obiettivo di performance	10	1 anno	Numero di attività completate entro il 31/12/2020: 1) approvazione ex ante dei PTSR 2) approvazione ex ante dei PTSTM 3) digitalizzazione della SCRI-RD 4) digitalizzazione della SCRI-TM	4 su 4	3 su 4		
ARRI_2	A logistica	AES APAL	RISORSE E SOSTENIBILIT A'	Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza	Risistemazione logistica dell'Area e di palazzo Ex INAIL	Razionalizzazione degli spazi al primo piano dell'immobile ex INAIL (via Risorgimento 9, via Martiri della Libertà 8) e collocazione più funzionale degli uffici dell'Area e del dirigente	Obiettivo di performance	5	1 anno	Completamento della razionalizzazione	30/09/2020	31/12/2020		
ARRI_3	A cruscotto	AAGL	RISORSE E SOSTENIBILIT A'	Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza	Attivazione Banca dati Partecipate e Spin-off	Supporto all'Area Affari Generali e Legali nella costituzione di una banca dati contenente i dati relativi agli spin-off universitari	Obiettivo di performance	5	1 anno	Qualitativo	Attivazione Banca Dati con l'Inserimento di tutti i dati riferiti a tutte le partecipate e spin off	Attivazione banca dati con parziale inserimento dati		
ARRI_4	A semplificazione	ARU AFIP ASIT	RICERCA	Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza	Informatizzazione del flusso per la richiesta di pagamento degli assegni di ricerca	Verrà informatizzata la procedura per la richiesta di pagamento centralizzata degli assegnisti di ricerca da parte dei Centri Autonomi di Gestione che sostituirà l'attuale richiesta presentata attraverso corrispondenza fra AOO. Fasi: analisi del processo "as is" e disegno del processo "to be" in collaborazione con ASIT, AFIP, ARU al fine di acquisire tutte le informazioni necessarie alle diverse aree coinvolte nel processo (ARU: per il pagamento dei compensi e AFIP: per il fabbisogno)	Obiettivo di performance	10	1 anno	Data avvio della procedura	31/03/2020	30/04/2020		
ARRI_5	A sviluppo		TERZA MISSIONE	Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza	Organizzazione di un programma di formazione per docenti e PTA sulla proprietà intellettuale e il trasferimento tecnologico	E' stata riscontrata una carenza di conoscenze tra il personale docente sull'importanza della tutela e della valorizzazione anche commerciale dei risultati della ricerca nonché sugli strumenti del Trasferimento tecnologico; pertanto è necessario realizzare un'attività capillare di formazione e informazione rivolta in una prima fase a docenti e ricercatori per meglio conoscere i regolamenti di Ateneo e la legislazione vigente in materia di tutela della PI, nonché gli strumenti per elaborare una visione strategica della tutela e valorizzazione dei risultati della ricerca che proceda parallelamente alla pubblicazione delle conoscenze generate. Il Programma prevede la realizzazione nel 2020 di almeno 7 eventi formativi: 2 nel settore scienze fisiche e ingegneristiche) e 5 nel settore Scienze della Vita (in collaborazione con Unismart). Fase 1: Si prevede di iniziare le attività nel primo trimestre del 2020, auspicabilmente previa approvazione del nuovo regolamento brevetti di Ateneo, con gli eventi del settore LS Fase 2: nel secondo semestre si prevede di organizzare gli eventi del settore PE Oltre ad una parte teorica riguardante la regolamentazione in materia, si prevede la presentazione e analisi di case studies con il supporto di esperti mandatari brevettuali	Obiettivo di performance	5	1 anno	Numero eventi organizzati	7	5		2.000€ per relatori specialisti nel settore
ARRI_6	A sviluppo	ARU AFIP	RICERCA	Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza	Supporto amministrativo contabile per i progetti dei dipartimenti di eccellenza	Proseguimento dell'attività di supporto ai Dipartimenti di Eccellenza mediante la task force dedicata in modo da garantire la piena erogazione dei contributi MIUR per il terzo anno dei progetti, che dipende dal raggiungimento della soglia dell'80% della spesa prevista	Obiettivo di performance	10	1 anno	Percentuale di erogazione del contributo MIUR previsto per il 2020	100%	95%		

ARRI
Area Ricerca e Rapporti con le Imprese

Codice Obiettivo	Azione di sistema	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	OBIETTIVO PRO3	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ARRI_7	A sviluppo		RICERCA	Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza	Attrazione di fondi H2020 per progetti collaborativi	Per la fase pre-award: erogazione della Master Class@UNIPD; mappatura delle opportunità di finanziamento disponibili e segnalazione mirata dei bandi attivi; individuazione di "research focus areas" su cui aggregare macro gruppi di ricerca anche trans-dipartimentali rafforzando e rendendo più efficiente la partecipazione dell'Ateneo ai bandi collaborativi; emanazione di un bando interno finalizzato a premiare i ricercatori e i gruppi di ricerca che abbiano presentato progetti collaborativi in lista di riserva o con valutazioni sopra soglia (nelle tre sezioni della proposta, eccellenza – impatto - implementazione) ma non finanziati. Per la fase post-award: aggiornamento della modulistica per il grant management rispetto alle prescrizioni del Programma Quadro Horizon Europe (2021 – 2027)	Obiettivo di performance	10	1 anno	1) N. Proposte presentate; 2) Valore proposte presentate; 3) N. proposte presentate a leadership scientifica Unipd;	1) 30; 2) Euro 9.000.000; 3) 7;	1) 25; 2) Euro 7.500.000; 3) 6;	1) n.d.; 2) Euro 8.600.000 (valore 2018); 3) 6 (valore 2018);	Euro 200.000 Bando Interno
ARRI_8	A sviluppo		RICERCA	Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza	Attrazione di finanziamenti individuali (Marie Skłodowska-Curie Actions - Individual Fellowship)	Per la fase pre-award: realizzazione della MSCA Marathon@UNIPD a maggio 2020; erogazione della Master Class@Unipd; partecipazione alla PhD Week 2020 (Ufficio Dottorato e Post Lauream, Settore Dottorato di ricerca); costituzione di gruppi di lavoro con i PI ERC per potenziare l'attività di reclutamento di candidati MSCA-IF promettenti; lettura e revisione delle proposte IF, ITN e RISE a coordinamento; aggiornamento e condivisione delle Helpguide (guida alla scrittura) per i progetti IF. Per la fase post-award: pubblicazione e gestione del bando MSCA Seal of Excellence@Unipd; organizzazione dello Spritz Meeting dedicato ai MSCA fellow ospitati a Padova; avvio di una campagna FB (in collaborazione con l'Ufficio Comunicazione, Settore web e social network) per promuovere il percorso di ricerca degli MSCA Fellow di Padova; sviluppo e pubblicazione di un vademecum del ricercatore indirizzato agli assegnisti reclutati sulle azioni MSCA (IF e MSCA Seal of excellence@Unipd, fellow ITN) con informazioni coordinate sull'organizzazione del soggiorno a Padova, le procedure di gestione dell'attività di ricerca presso l'Ateneo e in secondment, le opportunità di sviluppo della carriera previste dal sistema nazionale e l'accesso a ulteriori finanziamenti, nazionali e internazionali, utili al prosieguo della ricerca.	Obiettivo di performance	10	1 anno	N. domande IF finanziate	14	11	11 (numero domande finanziate nel 2018)	Seal of Excellence@Unipd: Euro 850.000 MaRaThoN: Euro 45.000
ARRI_9	A sviluppo		TERZA MISSIONE	Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza	Brevetti e licensing	Incremento delle entrate derivanti da Licensing (anche tramite Unismart) e vendita Brevetti	Obiettivo di performance	10	1 anno	Entrate da Licensing e Brevetti	150.000 euro	70.000 euro		
ARRI_10	B		TERZA MISSIONE		Assessment on campus	Sarà fornito un servizio di career development collocato in più punti strategici della vita universitaria, consentendo una maggiore fruibilità dei servizi realizzati, con particolare riferimento alle attuali tendenze in tema di recruiting ed assessment di selezione da parte delle aziende. Oltre alla presenza storica in sede centrale (Palazzo Storione) del Career Service, il fine ultimo del progetto è di intercettare ulteriormente i bisogni degli studenti e laureati dell'Ateneo con "luoghi fisici" dove il nostro target trova risposte e proposte, a cominciare da un punto informativo strategicamente collocato vicino alle Segreterie studenti. Il progetto si articola in due fasi: - Analisi di fattibilità da concludere nel primo semestre del 2020 - Start up del progetto con almeno n.1-2 strutture a partire da metà 2020	Obiettivo di performance	5	1 anno	Data avvio della prima struttura del servizio	30/09/2020	31/12/2020		Budget previsionale di spesa per strutture mobili, gestione, consulenze pari a 80.000,00 euro

ARRI
Area Ricerca e Rapporti con le Imprese

Codice Obiettivo	Azione di sistema	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	OBIETTIVO PRO3	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ARRI_11	B	ASIT	TERZA MISSIONE		Sviluppo piattaforma delle professioni	L'obiettivo è creare una piattaforma on line che permetta una ricerca veloce ed efficace delle figure professionali collegate con i percorsi formativi dell'Università di Padova, basata da un lato sulle offerte di lavoro presenti sul web nazionale ed europeo, dall'altra sulle offerte di lavoro del gestionale di Unipd gestito dal Career service. Entro febbraio 2020 sarà terminata una prima fase relativa alle elaborazioni a livello nazionale ed europeo di circa 15 corsi di laurea. Subito dopo sarà avviata la fase relativa al completamento dei corsi di laurea. Un'ulteriore fase riguarderà l'elaborazione dei dati interni. Si prevede un tempo di realizzazione di 8-10 mesi	Obiettivo di performance	5	1 anno	Data avvio della piattaforma	30/09/2020	31/12/2020		
ARRI_12	B	CAB	RICERCA		Gestire la partecipazione dell'Ateneo alla nuova VQR 2015-2019 mediante il coordinamento dei dipartimenti e degli uffici interessati	ARRI si occuperà di: • Interpretazione del bando ANVUR e in generale rapporti con l'ANVUR, con il MIUR e con il Cineca • Esperimento e inserimento dati di contesto a livello di Ateneo • Coordinamento delle attività dei dipartimenti e supporto nella scelta dei prodotti di ricerca mediante calcolo di indicatori bibliometrici • Redazione dei case studies di terza missione CAB si occuperà di: • Supporto ai dipartimenti e ai docenti nelle procedure di trasmissione dei prodotti all'ANVUR	Obiettivo di performance	5	1 anno	Giudizio qualitativo del DG, sentiti i prorettori di riferimento	5 (scala dei giudizi: da 1 a 5)	4		
ARRI_13	B		TERZA MISSIONE		Assicurare l'attuale presenza dell'Ateneo nei principali ranking nazionali e internazionali	I principali ranking sono 11: QS WUR, QS by Subject, QS Employability, THE WUR, THE Impact, THE European Teaching, THE by Subject, US News & World Report, RUR, GreenMetric, Censis. L'Ateneo ritiene strategico essere presente nel maggior numero possibile di questi ranking, mediante l'attuazione, per ciascun ranking, delle seguenti fasi: • Raccolta dati, informazioni, documenti, liste di nominativi da Dipartimenti, Centri, Uffici e Aree dell'Amministrazione Centrale • Analisi, revisione e sistematizzazione dei dati e delle informazioni raccolte • Invio dati e informazioni alle agenzie di ranking • (Eventuale) interlocuzione con le agenzie per la validazione dei dati inviati	Obiettivo di performance	5	1 anno	Presenza nei principali ranking di riferimento che si basano sull'invio di dati da parte degli atenei	11 su 11	10 su 11		
ARRI_14	B	ASIT	TERZA MISSIONE		Realizzazione nuovo sito web dei progetti finanziati dai fondi strutturali	Il sito è richiesto dalla Regione del Veneto per ottemperare alle disposizioni europee sulla pubblicità dei finanziamenti e consentirà anche di creare un database di possibili aziende partner per collaborazioni future nonché di avere dati più precisi sulla partecipazione delle strutture a bandi competitivi su Fondi Strutturali e di investimento Europeo contando anche sull'interesse dei responsabili dei progetti ad essere visibili in tale sito istituzionale. Il lavoro prevede: - Incontri con ASIT per l'impostazione del layout del sito (primo trimestre 2020) - Sviluppo della piattaforma da parte di ASIT (dipende dalle disponibilità di ASIT) e inserimento all'interno del sito di Ateneo - Test della piattaforma da parte del settore Fondi Strutturali - Predisposizione da parte dell'ufficio del modulo per la raccolta delle informazioni sui progetti - Raccolta delle informazioni dalle strutture autonome dell'Ateneo - Inserimento delle informazioni in piattaforma	Obiettivo di performance	5	1 anno	Data avvio del portale	30/11/2020	31/12/2020		

ARU
Area Risorse Umane

Codice Obiettivo	Azione di sistema	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	OBIETTIVO PRO3	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ARU_1	A cruscotto	ASIT	RISORSE E SOSTENIBILITA'	Politiche di reclutamento	PROPER Interno	Sviluppo, testing e go live dell'applicazione web per la gestione interna all'Ateneo dei punti organico. Questo obiettivo ha durata biennale (2019-20) e nel 2020 si consolida quanto risultato dal lavoro di analisi, progettazione e prototipazione svolto nel 2019. Verranno inoltre prodotti i cruscotti di reportistica per la Governance e i Dipartimenti	Obiettivo di performance	15	1 anno	1) Indicatore temporale: avvio della soluzione per AC; 2) Messa a disposizione della procedura per i dipartimenti per l'aggiornamento dei piani triennali;	1) Marzo 2020; 2) Aprile 2020;	1) Aprile 2020; 2) Maggio 2020;	Analisi, progettazione e prototipazione effettuata	
ARU_2	A anticorruzione		RISORSE E SOSTENIBILITA'	Politiche di reclutamento	Revisione del regolamento dei concorsi del PTA	Efficacia, Semplificazione, velocità, trasparenza della procedura di reclutamento	Obiettivo anticorruzione e trasparenza	10	1 anno	Timing	30/06/2020	30/07/2020	30/09/2020	Risorse interne
ARU_3	A Procurement	APAL AAGL	RISORSE E SOSTENIBILITA'	Politiche di reclutamento	Collaborazione alla definizione di un Regolamento agli incentivi RUP	1 - Formazione al ruolo di RGT 2 - Formazione al ruolo di RUP	Obiettivo di performance	10	1 anno	Inizio corsi	1-09/2020 2-06/2020	1-12/2020 2-10/2020	1 - Dicembre 2020 2 - Dicembre 2020	
ARU_4	A semplificazione		RISORSE E SOSTENIBILITA'	Politiche di reclutamento	Digitalizzazione dei servizi al personale e della gestione interna degli uffici	1 - Acquisizione e messa in esercizio di un nuovo sistema gestionale per le presenze/assenze a supporto di una gestione più efficiente ed efficace delle carriere del personale e in grado di fornire un servizio completo, on-line (anche tramite app) che sia user friendly sia per gli utenti che per i gestori 2 - Riscrittura del sistema a supporto delle procedure di reclutamento del PTA a tempo determinato e indeterminato e che oltre a garantire le funzionalità dell'attuale sistema fornisca un supporto informativo alla programmazione della direzione 3 - Riscrittura delle procedure a servizio del personale attualmente gestite tramite gebes così da renderle più complete e user friendly	Obiettivo di performance	10	2 anni	1 - Indicatore temporale 2 - Indicatore temporale 3 - Numero procedure messe in esercizio	1 - Ottobre 2020 2 - Dicembre 2020 3 - 3 procedure	1 - Dicembre 2020 2 - Rilascio prototipo dicembre 2020 3 - 2 procedure	1 - Completamento fase di test e configurazione preavvio 2 - Completamento fase di test dicembre 2020 3 - 1 procedura	
ARU_5	A semplificazione		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Snellimento procedure e revisione processi	Revisione delle procedure finalizzata all'eliminazione di atti, in particolare decreti, che possono essere: eliminati, accorpati o sostituiti da semplici note. La fase 1 consiste nell'affrontare in modo critico tutti gli atti e i procedimenti. La fase 2 la messa in pratica dei miglioramenti individuati	Obiettivo di sostenibilità / genere	9	1 anno	Numero procedure analizzate	6	4		
ARU_6	A semplificazione	AAGL	RISORSE E SOSTENIBILITA'	Didattica	Gestione dei Collaboratori ed Esperti Linguistici	Revisione del regolamento CLA e predisposizione del primo contratto integrativo CEL	Obiettivo di performance	8	1 anno	Tempo di presentazione agli organi	1 - maggio 2020 2 - giugno 2020	1 - giugno 2020 2 - settembre 2020	1 - Luglio 2020 2 - Dicembre 2020	
ARU_7	A sviluppo		RISORSE E SOSTENIBILITA'	Politiche di reclutamento	Sviluppo di servizi aggiuntivi e innovativi per il personale	Attivazione di servizi aggiuntivi per il personale finalizzati a fornire agevolazioni che possono avere un impatto economico o semplificare lo svolgimento e la gestione di compiti attinenti all'ambito familiare o stimolare e supportare comportamenti sostenibili	Obiettivo di sostenibilità / genere	8	1 anno	Nuovi servizi attivati	2	1		
ARU_8	B		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Formazione a supporto degli obiettivi strategici	1 - Executive program per dirigenti 2 - Sviluppo programma on line di Formazione informatica per tutto il personale	Obiettivo di performance	5	1 anno	Inizio corsi	1 - Settembre 2020 2 - Dicembre 2020	1 - Ottobre 2020; 2 - Dicembre 2020	1 - Dicembre 2020; 2 - Dicembre 2020;	100.000 €
ARU_9	B		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Mappatura delle competenze	Sviluppo di uno modello che fotografa l'insieme delle competenze attese per il personale in servizio, delle competenze che devono essere sviluppate per accompagnare il raggiungimento degli obiettivi e il processo di innovazione dell'Ateneo e la loro mappatura sui ruoli presenti e/o che si intende introdurre	Obiettivo di performance	8	2 anni	% profili mappati	50%;	30%;		
ARU_10	B	AFIP ASIT ARRI	RICERCA		Informatizzazione del flusso per la richiesta di pagamento degli assegni di ricerca	Verrà informatizzata la procedura per la richiesta di pagamento centralizzata degli assegnisti di ricerca da parte dei Centri Autonomi di Gestione che sostituirà l'attuale richiesta presentata attraverso corrispondenza fra AOD. Fasi: analisi del processo "as is" e disegno del processo "to be" in collaborazione con ASIT, AFIP, ARU al fine di acquisire tutte le informazioni necessarie alle diverse aree coinvolte nel processo (ARU: per il pagamento dei compensi e AFIP: per il fabbisogno)	Obiettivo di performance	2	1 anno	Data avvio della procedura	31/03/2020;	30/04/2020;		

ARU
Area Risorse Umane

Codice Obiettivo	Azione di sistema	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	OBIETTIVO PRO3	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ARU_11	B	AFIP ASIT ARRI	RICERCA		Informatizzazione delle procedure di estrazione dei dati utili per la rendicontazione del PTRS (nuova scheda SCRI-RD)	Digitalizzazione dei processi inerenti la raccolta dei dati utili ai Direttori di Dipartimento per la catalogazione ed implementazione delle informazioni sulle diverse tipologie di risorse della ricerca. Fasi: analisi delle informazioni disponibili e sistematizzazione della raccolta dati, in collaborazione con ASIT, AFIP e ARU	Obiettivo di performance	2	1 anno	Data avvio della procedura	30/06/2020;	31/12/2020;		
ARU_12	B		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Piano di sistemazione delle posizioni contributive e per il calcolo della pensione del personale in servizio	Il passaggio della gestione previdenziale da INPS a INPDAP e le conseguenti migrazioni dei dati per rendere gli stessi compatibili con i nuovi gestionali INPS hanno generato una quantità estremamente rilevante di informazioni mancanti nella base dati previdenziale. Nel corso del 2019 si è proceduto ad allineare le procedure UNIPD con quanto richiesto da INPS e a condurre una prima analisi dei dati pregressi da sistemare. Per il 2020 è prevista la predisposizione e l'implementazione di un piano di azione volto a recuperare tutto il pregresso così da rendere possibile al personale la consultazione della propria posizione contributiva direttamente dal portale INPS e di velocizzare e facilitare le procedure di controllo/verifica successive alla domanda di pensionamento	Obiettivo di performance	5	1 anno	1) Tempo predisposizione del piano di azione; 2) Tempo affidamento del servizio a supporto; 3) % completamento delle attività;	1) 28/02/2020; 2) 30/04/2020; 3) 80%;	1) 30/03/2020; 2) 30/05/2020; 3) 60%;		100.000 €
ARU_13	B		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Completamento riorganizzazione dipartimenti e fine tuning AC	Completare il progetto di riforma organizzativa dell'Ateneo: a) Fine tuning AC con particolare riferimento a: i) Maggiore identificazione della comunicazione istituzionale ii) Data integration e analysis Unit b) Dipartimenti: i) Rolling-out nuova organizzazione ii) Copertura posizioni RGT iii) Copertura posizioni capi settore c) Nuova organizzazione Centri di Ateneo CLA e CAM d) Individuazione 3 posizioni dirigenziali	Obiettivo di performance	8		a1) Analisi a2) Proposta operativa b) % Dipartimenti c) N. posizioni d) N. procedure	a1) 30.06 a2) 30.09 b)100% Dipartimenti c) entro dicembre d) espletamento 3 procedure di selezione entro l'anno	b) 87,5% Dipartimenti d) espletamento 2 procedure di selezione entro l'anno		

ASIT
Area Servizi Informatici e Telematici

Codice Obiettivo	Azione di sistema	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	OBIETTIVO PRO3	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ASIT_1	A cruscotto	ARU	RISORSE E SOSTENIBILITA'	Politiche di reclutamento	PROPER Interno	Sviluppo, testing e go live dell'applicazione web per la gestione interna all'Ateneo dei punti organico. Questo obiettivo ha durata biennale (2019-20) e nel 2020 si consolida quanto risultato dal lavoro di analisi, progettazione e prototipazione svolto nel 2019. Verranno inoltre prodotti i cruscotti di reportistica per la Governance e i Dipartimenti	Obiettivo di performance	8	1 anno	1) Rilascio applicativo web ai dipartimenti con inserimento / modifica della programmazione, gestione stati procedura, visualizzazione saldo borseellini 2) Applicativo in chiave web per ARU e PRV con reportistica / cruscotto	1) Marzo 2020; 2) Aprile 2020;	1) Novembre 2020; 2) Dicembre 2020;	Analisi, progettazione e prototipazione effettuata	
ASIT_2	A semplificazione		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Nuova piattaforma di posta elettronica	Attivazione del nuovo servizio di posta elettronica e collaborazione basato sui servizi Google Gsuite, migrando dall'attuale servizio erogato in house.	Obiettivo di performance	8	1 anno	Fase 1) Attivazione dei servizi Gsuite per tutte le caselle di posta degli utenti; Fase 2) Migrazione dello storico completo delle mail;	1) 30/06/2020; 2) 31/08/2020;	1) 30/06/2020; 2) 31/12/2020;	1) Studio di fattibilità; 2) Studio di fattibilità;	Investimenti correlati all'implementazione: 50.000 €
ASIT_3	A semplificazione		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Digitalizzazione processi-workflow	Digitalizzazione di almeno 5 processi tramite il framework sviluppato da ASIT. I processi saranno analizzati, reingegnerizzati ed infine digitalizzati attraverso l'ausilio del framework sviluppato da ASIT e sviluppando le necessarie integrazioni con gli altri sistemi gestionali e piattaforme (es. protocollo, ugov, csa, ecc.).	Obiettivo di performance	8	1 anno	Almeno 5 processi digitalizzati tra cui: - richiesta pagamento assegni di ricerca (ingloba ASIT_7) - sospensione assegni di ricerca - riattivazione assegni di ricerca - flussi per ARU - Welfare da concordare (es. assegni nucleo familiare, richiesta abbonamenti, richiesta attivazione telelavoro, richiesta contributi educativi, richiesta benefici economici)	Novembre 2020	Dicembre 2020		
ASIT_4	A sviluppo		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Cloud ASIT	Erogazione di servizi di hosting in cloud privata e pubblica ai dipartimenti e alle strutture dell'Ateneo attraverso il consolidamento delle infrastrutture e delle piattaforme informatiche.	Obiettivo di performance	5	2 anni	Fase 1) Progettazione del servizio di server hosting e avvio della sperimentazione; Fase 2) Realizzazione di un catalogo dei servizi; Fase 3) Progettazione evolutiva in coerenza con il piano triennale AGID;	1) Entro 30/6/2020; 2) Entro 31/12/2020; 3) Entro 30/06/2021;	1) Entro 30/6/2020; 2) Entro 31/12/2020; 3) Entro 31/12/2021;	1) Infrastruttura di virtualizzazione di Cloud privata; 2) Infrastruttura di virtualizzazione di Cloud privata; 3) Infrastruttura di virtualizzazione di Cloud privata;	Da definire a seguito della prima fase
ASIT_5	A sviluppo		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Consolidamento e documentazione applicativi APEX	Attività di consolidamento e integrazione documentazione tecnica degli applicativi APEX di ASIT in vista della migrazione ad altra tecnologia. L'obiettivo è quello di mantenere gli applicativi APEX esistenti e di produrre, per ognuno di essi, un documento di specifiche che possa essere usato come input nell'attività di migrazione verso nuova tecnologia open source (es. php) negli anni successivi.	Obiettivo di performance	6	1 anno	Applicativi mantenuti e documentazione prodotta	Ottobre 2020	Dicembre 2020		
ASIT_6	A semplificazione	AAGL	RISORSE E SOSTENIBILITA'	Servizi agli Studenti	Attivazione voto elettronico con il nuovo sistema di voto	Votazioni studentesche nei principali Organi e negli organi minori	Obiettivo di sostenibilità / genere	3	1 anno	Quantitativo - elezioni svolte	Elezioni Rappresentanze Studentesche negli Organi maggiori e minori	Elezioni Rappresentanze Studentesche negli Organi maggiori e minori	Elezioni rappresentanze studentesche in maniera disgiunta (temporalmente) tra gli Organi maggiori e quelli minori	Budget a cura di AAGL + € 6.000 ASIT assistenza cineca per configurazione esse3 elezioni studentesche
ASIT_7	A semplificazione	AFIP	RISORSE E SOSTENIBILITA'		Interoperabilità U-GOV - Procedura missioni	L'obiettivo ha lo scopo di automatizzare le operazioni di contabilizzazione delle spese per missione rendicontate attraverso l'utilizzo della procedura informatica, integrando i due strumenti informatici	Obiettivo di performance	5	1 anno	Integrazione flusso missioni - registrazioni contabili in U-Gov	Ottobre 2020	Dicembre 2020		€ 5.000 di assistenza CINECA relativa a possibili WS da implementare / consulenza
ASIT_8	A cruscotto	ARU AFIP ARRI	RICERCA	Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza	Informatizzazione delle procedure di estrazione dei dati utili per la rendicontazione del PTSR (nuova scheda SCRI-RD)	Digitalizzazione dei processi inerenti la raccolta dei dati utili ai Direttori di Dipartimento per la catalogazione ed implementazione delle informazioni sulle diverse tipologie di risorse della ricerca. Fasi: analisi delle informazioni disponibili e sistematizzazione della raccolta dati, in collaborazione con ASIT, AFIP e ARU	Obiettivo di performance	6	1 anno	Data avvio della procedura	30/06/2020	31/12/2020		€ 20.000 sviluppo esterno del modulo

ASIT
Area Servizi Informatici e Telematici

Codice Obiettivo	Azione di sistema	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	OBIETTIVO PRO3	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ASIT_9	A sviluppo		RISORSE E SOSTENIBILITA'	Servizi agli Studenti	Potenziamento WI-Fi a livello di ateneo e aumento dell'accessibilità alla rete	Incrementare il livello di copertura della rete wifi di Ateneo gestita da ASIT e migliorare l'accessibilità ai servizi	Obiettivo di performance	5		1) Numero di nuovi access point installati e collegati alla rete wifi di Ateneo 2) Creazione di un portale web per l'accesso ad un servizio dedicato alla procedura di configurazione di eduoam sui device utente.	1) 100 nuovi AP entro Dicembre 2020; 2) Messa in produzione del portale entro Settembre 2020;	1) 50 nuovi AP entro Dicembre 2020 2) Messa in produzione del portale entro Dicembre 2020	1) Base di circa 190 AP già installati 2) Vecchio servizio "punti verdi" dismesso.	Investimenti correlati all'implementazione: 120.000 €
ASIT_10	A sviluppo		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Rinnovo nuova rete TLC di Ateneo	Indire gara per il rinnovo dei servizi di rete telefonica e trasmissione dati dell'Ateneo	Obiettivo di performance	6	1 anno	1) Adeguamento capitolato Tecnico (ASIT) 2) Adeguamento Capitolato Amministrativo (APAL) 3) Collazione dei capitolati, parte tecnica e amministrativa, e pubblicazione (APAL)	Completamento Fasi 1,2 e 3 entro 23/04/2020	Completamento Fasi 1,2 e 3 entro 30/04/2020	Capitolato gara precedente	Base d'asta della nuova gara-inserita in programmazione
ASIT_11	B		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Migrazione ad erogazione in modalità SaaS delle soluzioni Cineca	Evoluzione a Software as a Service dei sistemi gestionali Cineca	Obiettivo di performance	3	2 anni	Fase 1) Analisi, raccolta dei requisiti, accordi e ipotesi di miglioramento con Cineca e aree interessate; Fase 2) Definizione del progetto esecutivo ed approvazione da parte della Governance e delle Aree; Fase 3) Realizzazione progetto esecutivo;	Fase 1) 6 mesi a partire dalla disponibilità di Cineca e delle Aree interessate; Fase 2) Completata entro 30/04/2021 (in base alla fase1); Fase 3) Completata entro 31/12/2021 (in base alla fase 2);	Fase 1) Completata entro 31/03/2021; Fase 2) Completata entro 30/09/2021; Fase 3) Completata entro 31/05/2022;		Da definire a seguito della fase di Assessment
ASIT_12	B		DIDATTICA		Taliercio 2020	Attivazione di un sistema di desktop virtuali con VMware Horizon per le aule didattiche.	Obiettivo di performance	3	1 anno	Attivazione di un sistema di desktop virtuali con VMware Horizon.	Completamento entro 29/2/2020	Non esistente		340.505,66 € La quasi totalità di questo budget è già coperta nell'ambito del progetto Taliercio 2020 (325.000 €)
ASIT_13	B		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Consolidamento infrastruttura talend e training on the job	Obiettivo di durata biennale (2019-20) che consiste nell'acquisire, installare, configurare e avviare una piattaforma software di data integration. Le fasi 2020 prevedono il training on the job e l'implementazione dell'infrastruttura.	Obiettivo di performance	5	1 anno	Fase 1) Piattaforma consolidata; Fase 2) training on the job completato;	Fase 1 entro Marzo 2020; Fase 2 entro Giugno 2020;	1) Fase 1 entro giugno 2020; 2) Fase 2 entro dicembre 2020;	1) Partner per il training on the job selezionato; 2) Partner per il training on the job selezionato	€ 40.000 come da programmazione
ASIT_14	B	ACOM	DIDATTICA / TERZA MISSIONE		Sviluppo di un ecosistema di applicazioni mobile per l'Università di Padova	Attività A: Analisi, progettazione e sviluppo di almeno 3 nuove funzionalità dell'app studenti MyUniPD come ad esempio: questionari di valutazione, qrcode per accesso alle mense esu, notifiche push, ecc.). Attività B: Realizzazione della App Visit UniPd per le visite a Palazzo Bo e Palazzo Liviano. Attività C: Realizzazione della APP Fitness UniPd nell'ambito delle attività per lo sport e il benessere della comunità accademica.	Obiettivo di performance	5	2 anni	Attività A: almeno 3 funzionalità implementate Attività B: realizzazione dell'app Attività C: realizzazione dell'app	Attività A: Ottobre 2020 Attività B: Dicembre 2020 Attività C: Dicembre 2020	Attività A: Dicembre 2020		€ 100.000 circa per lo sviluppo esterno
ASIT_15	B		DIDATTICA		Didattica frontale innovativa	Si effettuerà un'analisi comparativa fra diversi strumenti di student response system per innovare e rendere più dinamica l'attività della lezione frontale in aula. Il processo prevede la distribuzione di licenze a gruppi di docenti controllati in modo da raggiungere un gruppo differenziato di circa 100 docenti che coinvolgono a loro volta circa 5000 studenti. Tale fase di chiuderà nel luglio 2020 e quindi si procederà all'acquisizione dello strumento che ha ottenuto maggiori feedback positivi attraverso apposita procedura amministrativa definita in base all'importo e alla durata del contratto, prevedendone l'integrazione in Moodle dello strumento prescelto in modo da renderlo disponibile a tutti i docenti e studenti.	Obiettivo di performance	3	1 anno	Avvio della soluzione post fase di sperimentazione	Novembre 2020	Dicembre 2020		

ASIT
Area Servizi Informatici e Telematici

Codice Obiettivo	Azione di sistema	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	OBIETTIVO PRO3	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ASIT_16	B		DIDATTICA		Didattica e inclusione	Tutte le attività didattiche necessitano con sempre maggior frequenza della registrazione audio video e slide con sottotitolazione proprio per garantire una completa accessibilità. Nel 2020 verrà testato ed entrerà completamente in attività un sistema automatico di riconoscimento vocale in grado di trascrivere in modo asincrono la lezione e di riproporla in calce al video come sottotitoli. La trascrizione sarà completamente ricercabile e completamente integrata con tutti i sistemi di lettura per ipovedenti. Il tutto sarà completamente integrato sia in Moodle sia nella piattaforma video Mediaspace.it.	Obiettivo di performance	3	1 anno	Avvio della soluzione	Luglio 2020	Novembre 2020		50.000 €
ASIT_17	B		DIDATTICA		Digital Learning e didattica online	L'obiettivo è diviso in tre attività. Attività 1: Potenziamento della somministrazione degli esami curricolari via Moodle. Si creeranno diversi percorsi di formazione e di incontro sia per tecnici sia per docenti in modo da evidenziare le potenzialità dello strumento. Per tale ragione nel gennaio 2020 verrà rilasciata la prima piattaforma Moodle totalmente dedicata agli esami curricolari. Attività 2: Nel 2020 è prevista la progettazione, produzione e distribuzione di molteplici Mooc sia su piattaforme nazionali sia soprattutto internazionali. Per raggiungere tale obiettivo a febbraio sarà anche progettato un secondo set di riprese che entrerà in produzione nel maggio 2020. Attività 3: La produzione di contenuti multimediali per la didattica è in molti casi totalmente autonoma soprattutto con docenti che hanno già avuto modo di sperimentare le tecnologie digitali nella didattica ma richiede comunque un affiancamento nella progettazione, nella consulenza e nella supervisione. In altri casi è previsto un supporto costante e puntuale soprattutto nel caso di prime esperienze digitali.	Obiettivo di performance	6	1 anno	1) Attività 1: Indicatore temporale 2) Attività 2: Indicatore: numero di Mooc; 3) Attività 3: Indicatore: numero di video/supporto per la didattica realizzati;	1) Giugno 2020; 2) >10; 3) >35;	1) Settembre 2020; 2) >7; 3) >20;		
ASIT_18	B		RISORSE E SOSTENIBILITA'		Produzione video e multimediale	Le tipologie di produzioni multimediali non direttamente collegate alla didattica e legate alla comunicazione scientifica, al marketing o alla formazione del personale spaziano su molteplici ambiti: video, tutorial formativi, promo, riprese in set, riprese e/o streaming in aula di eventi, documentaristica scientifica, marketing promozionale, progettazione eventi. Si tratta di attività e di prodotti richiesti dagli Uffici dell'Amministrazione centrale, dal Rettorato e dai Dipartimenti. Con quest'ultimi in particolare la relazione è sinergica e con l'obiettivo di creare anche piccoli percorsi formativi ad hoc importanti per favorire una crescita digitale complessiva del personale che quindi potrà realizzare in modo autonomo prodotti multimediali unicamente con una supervisione.	Obiettivo di performance	6	1 anno	Numero di produzioni realizzate	>130	>100		

ASIT
Area Servizi Informatici e Telematici

Codice Obiettivo	Azione di sistema	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	OBIETTIVO PRO3	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ASIT_19	B		DIDATTICA		Video Content Management, formazione e integrazioni	<p>L'obiettivo è diviso in tre attività.</p> <p>Attività 1: Incremento della quantità di produzioni video multimediali caricate nella piattaforma Mediaspace.it o visibile attraverso Moodle. Nel 2020 si cercherà di coinvolgere nella produzione video, oltre ai docenti, anche gli studenti di taluni corsi di studio e comunque tutti i video caricati dovranno essere sottotitolati e accessibili.</p> <p>Attività 2: Anche il 2020 sono in programma diversi progetti formativi rivolti sia ai docenti sia al personale per incrementare le conoscenze nell'ambito digitale, multimediale e per innovare la didattica frontale. Si tratta di percorsi di breve, di media o di lunga durata che vanno dalle 2 alle 15 ore di formazione. Alcuni di questi percorsi sono realizzati in collaborazione con il progetto di didattica innovativa T4L.</p> <p>Attività 3: Gli obiettivi costanti di integrare applicati e plugin all'interno delle due principali piattaforme di Ateneo Moodle e Kaltura nel 2020 vedranno un'ulteriore evoluzione in termini di integrazione hardware. Cercando di interpretare quelle che sono le necessità delle strutture dipartimentali, delle Scuole e dell'Ateneo di creare aule smart, si lavorerà ad un'integrazione delle architetture di registrazione audio e video già esistenti o di nuove realizzazione con la piattaforma Kaltura in modo da rendere fruibili le lezioni registrate in tempo reale o nell'immediato.</p>	Obiettivo di performance	6	1 anno	<p>Attività 1: Indicatore: numero di nuove produzioni video in piattaforma;</p> <p>Attività 2: Indicatore: numero corsi/workshop formativi;</p> <p>Attività 3: Indicatore temporale;</p>	<p>1) >4000;</p> <p>2) >60;</p> <p>3) Marzo 2020;</p>	<p>1) >3000;</p> <p>2) >40;</p> <p>3) Giugno 2020;</p>		220.000 €

CAB-CAM
Centro di Ateneo per le Biblioteche e Centro di Ateneo per i Musei

Codice Obiettivo	Azione di sistema	Condiviso	Ambito Strategico Prevalente	OBIETTIVO PRO3	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
CAB_1	A logistica		RISORSE E SOSTENIBILI TA'	Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza	Trasferimento Uffici del CAB e infrastruttura tecnologica delle Biblioteche presso il Plesso del Beato Pellegrino allo scopo di liberare un'affittanza	Fasi del Progetto: Pianificazione, Trasferimento dell'infrastruttura tecnologica, riattivazione dei servizi erogati alle biblioteche, riorganizzazione parziale delle attività, Liberazione spazi via Anghinoni	Obiettivo di performance	40	1 anno	Tempi completamento del trasferimento e liberazione spazi affittanza via Anghinoni	01/02/2020	28/02/2020		
CAB_2	A sviluppo		RISORSE E SOSTENIBILI TA'	Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza	Adozione di una nuova piattaforma informatico gestionale unificata, utilizzabile secondo il modello SaaS, per il trattamento dell'informazione cartacea e digitale e dei servizi di biblioteca	Fasi del Progetto: Fase 1 Selezione del fornitore e stipula Fase 2: Attività preliminari alla migrazione (analisi dei dati di partenza, impostazione delle configurazioni, formazione degli operatori, bonifica dati.) Fase 3: Migrazione di prova nella nuova piattaforma e test; Fase 4: Migrazione definitiva ed entrata in produzione della Piattaforma; Fase 5: Collaudo; Fase 6: formazione personale coinvolto (300 addetti SBA Comune Istituzioni convenzionate) Fase 7: Avvio gestione della Piattaforma a regime	Obiettivo di performance	30	2 anni	Tempistica: 12 mesi dalla firma del contratto	Giugno 2020	Agosto 2020		
CAB_3	A semplificazione		TERZA MISSIONE	Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza	Revisione, eventuale restauro, ricollocazione e valorizzazione patrimonio librario medico antico e di pregio attraverso il trasferimento della Biblioteca Pinali Antica presso la sede dell'Orto Botanico	Fasi del progetto: Fase 1. Analisi dei fondi librari e ricostruzione storica delle donazioni sulla base della documentazione di archivio Fase 2. Restauro conservativo di una prima trincea dei volumi in condizioni più critiche Fase 3. Restauro conservativo di una seconda step dei volumi in condizioni più critiche Fase 4. Progettazione del trasferimento (gara pulizia, condizionamento, trasferimento e collocazione dei volumi nella nuova sede) Fase 5. Redazione documentazione per Soprintendenza e assicurazione Fase 6. Trasferimento volumi Fase 7. Attivazione servizio consultazione volumi	Obiettivo di performance	10	3 anni	N. fasi realizzate	Completamento delle prime due fasi entro marzo 2020	Completamento delle prime due fasi entro settembre 2020		
CAB_5	A sviluppo	ARRI	RICERCA	Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza	Gestire la partecipazione dell'Ateneo alla nuova VQR 2015-2019 mediante il coordinamento dei dipartimenti e degli uffici interessati	ARRI si occuperà di: • Interpretazione del bando ANVUR e in generale rapporti con l'ANVUR, con il MIUR e con il Cineca • Esperimento e inserimento dati di contesto a livello di Ateneo • Coordinamento delle attività dei dipartimenti e supporto nella scelta dei prodotti di ricerca mediante calcolo di indicatori bibliometrici • Redazione dei case studies di terza missione CAB si occuperà di: • Supporto ai dipartimenti e ai docenti nelle procedure di trasmissione dei prodotti all'ANVUR	Obiettivo di performance	10	1 anno	Giudizio qualitativo del DG, sentiti i prorettori di riferimento	5 (scala dei giudizi: da 1 a 5)	4		
CAB_6	B		TERZA MISSIONE		Sottoscrizione della Convenzione con il Comune di Padova per l'adesione al progetto di Sistema Bibliografico Cittadino Integrato	Condivisione della tecnologia e dell'infrastruttura dedicata alla specifica gestione delle biblioteche, nonché lo sviluppo delle attività di cooperazione nella prospettiva di offrire servizi coordinati e il più possibile omogenei alle rispettive utenze.	Obiettivo di sostenibilità / genere	10	1 anno	Data sottoscrizione accordo	10 Gennaio 2020	30 gennaio 2020		

Obiettivi SD
Segretari di Dipartimento

Codice obiettivo	Condiviso	Azione di sistema	Ambito Strategico Prevalente	OBIETTIVO PRO3	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore	Target	Peso	durata (anni)
SD_1					Obiettivi stabiliti dai Direttori di Dipartimento	Obiettivo di performance			50	
SD_2	AFIP	Semplificazione	RISORSE		Miglioramento della gestione contabile: Ottimizzazione e monitoraggio dei tempi di pagamento	Obiettivo di performance	Indicatore della tempestività dei pagamenti	< 30	10	1
SD_3	AFIP	Procurement	RISORSE		Efficienza ed efficacia nel sistema di acquisizione di beni e servizi tramite semplificazione delle procedure e maggiore assunzione di deleghe e responsabilità dei SD	Obiettivo di performance	Valutazione qualitativa in base alle informazioni fornite dal Direttore di Dipartimento.	-	10	1
SD_4		Semplificazione	RISORSE		Ciclo performance: rispetto tempistica di assegnazione degli obiettivi al personale e rispetto tempistica valutazione attività dell'anno precedente.	Obiettivo di performance	1) assegnazione obiettivi 2) valutazione attività anno precedente	1) 31.03.20 2) 31.03.20	15	1
SD_5	AFIP	Anticorruzione e Trasparenza	RISORSE		Progetto Dipartimento Trasparente	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Utilizzare la medesima struttura del sito Amministrazione Trasparente di Ateneo secondo le linee guida fornite dall'Ufficio Controllo di Gestione.	31.12.20	15	1

1222·2022
800
ANNI



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

DIREZIONE GENERALE
AREA FINANZA E PROGRAMMAZIONE
Ufficio Controllo di gestione

Allegato 3

Le Attività delle Aree dirigenziali

Area	Codice	Azione di sistema	Condivisio	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ACOM	ACOM_14	C	ADISS ARRI	Attrazione di finanziamenti individuali (Marie Skłodowska-Curie Actions - Individual Fellowship)	Per la fase pre-award: realizzazione della MSCA Marathon@UNIPD a maggio 2020; erogazione della Master Class@Unipd; partecipazione alla PhD Week 2020 (Ufficio Dottorato e Post Lauream, Settore Dottorato di ricerca); costituzione di gruppi di lavoro con i PI ERC per potenziare l'attività di reclutamento di candidati MSCA-IF promettenti; lettura e revisione delle proposte IF, ITN e RISE a coordinamento; aggiornamento e condivisione delle Helpguide (guida alla scrittura) per i progetti IF. Per la fase post-award: pubblicazione e gestione del bando MSCA Seal of Excellence@Unipd; organizzazione dello Spritz Meeting dedicato ai MSCA fellow ospitati a Padova; avvio di una campagna FB (in collaborazione con l'Ufficio Comunicazione, Settore web e social network) per promuovere il percorso di ricerca degli MSCA Fellow di Padova; sviluppo e pubblicazione di un vademecum del ricercatore indirizzato agli assegnisti reclutati sulle azioni MSCA (IF e MSCA Seal of excellence@Unipd, fellow ITN) con informazioni coordinate sull'organizzazione del soggiorno a Padova, le procedure di gestione dell'attività di ricerca presso l'Ateneo e in secondment, le opportunità di sviluppo della carriera previste dal sistema nazionale e l'accesso a ulteriori finanziamenti, nazionali e internazionali, utili al prosieguo della ricerca.	1 anno	N. domande IF finanziate	14	11	11 (numero domande finanziate nel 2018)	Seal of Excellence@Unipd: Euro 850.000 MaRaThoN: Euro 45.000
ACOM	ACOM_15	C		Padova Capitale europea del Volontariato 2020	Coordinamento delle attività connesse a Padova Capitale europea del Volontariato 2020 e previste dal protocollo d'intesa con Centro Servizi Volontariato e Comune di Padova in data 13/12/2019.	1 anno	Qualitativo	Supporto alla realizzazione delle attività e gestione dei rapporti con Centro di Servizi per il Volontariato (CSV) e Comune di Padova per la realizzazione degli obiettivi del protocollo d'intesa.			
ADISS	ADISS_11	C		Attrazione di finanziamenti individuali (Marie Skłodowska-Curie Actions - Individual Fellowship)	Per la fase pre-award: realizzazione della MSCA Marathon@UNIPD a maggio 2020; erogazione della Master Class@Unipd; partecipazione alla PhD Week 2020 (Ufficio Dottorato e Post Lauream, Settore Dottorato di ricerca); costituzione di gruppi di lavoro con i PI ERC per potenziare l'attività di reclutamento di candidati MSCA-IF promettenti; lettura e revisione delle proposte IF, ITN e RISE a coordinamento; aggiornamento e condivisione delle Helpguide (guida alla scrittura) per i progetti IF. Per la fase post-award: pubblicazione e gestione del bando MSCA Seal of Excellence@Unipd; organizzazione dello Spritz Meeting dedicato ai MSCA fellow ospitati a Padova; avvio di una campagna FB (in collaborazione con l'Ufficio Comunicazione, Settore web e social network) per promuovere il percorso di ricerca degli MSCA Fellow di Padova; sviluppo e pubblicazione di un vademecum del ricercatore indirizzato agli assegnisti reclutati sulle azioni MSCA (IF e MSCA Seal of excellence@Unipd, fellow ITN) con informazioni coordinate sull'organizzazione del soggiorno a Padova, le procedure di gestione dell'attività di ricerca presso l'Ateneo e in secondment, le opportunità di sviluppo della carriera previste dal sistema nazionale e l'accesso a ulteriori finanziamenti, nazionali e internazionali, utili al prosieguo della ricerca.	1 anno	N. domande IF finanziate	14	11	11 (numero domande finanziate nel 2018)	

Area	Codice	Azione di sistema	Condiviso	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ADISS	ADISS_12	C		"800 anni"	1) Prosecuzione del percorso di avvicinamento alle Celebrazioni degli 800 anni con l'adattamento e il coordinamento dell'organizzazione e della comunicazione degli eventi del palinsesto UNIVERSA Implementazione idea vincitrice della Call for ideas 2018: 2) Realizzazione e implementazione della strategia di comunicazione, brand e public relation per l'Ottocentenario 3) Realizzazione e implementazione della strategia di fundraising 4) Prosecuzione del piano di attività di avvicinamento alle Celebrazioni degli 800 anni pubblicazioni editoriali e oselle etc. ; pubblicazione del bando di concorso "Otto 100: Ambasciatrici 2022" (in collaborazione con Area didattica -Uff. Servizi agli studenti)	1 anno	1) e 2) Studio e implementazione di una strategia di comunicazione, brand e public relation per l'Ottocentenario e per gli eventi di avvicinamento al 2022 con ideazione di strumenti, azioni e prodotti online e offline sia di comunicazione istituzionale, che di marketing, che di stampo editoriale; 3a) Implementazione di una strategia di raccolta fondi che incrementi i proventi derivanti da donazioni e sponsorizzazioni in linea con il piano di fundraising approvato nel CdA di dicembre 2019 3b) Organizzazione donor event; 4a) Stampa libri per bambini; 4b) Pubblicazione del bando di concorso "Otto 100: Ambasciatrici 2022" (in collaborazione con Area didattica -Uff. Servizi agli studenti);	1) e 2) Dicembre 2020; 3a) 700.000 euro; 3b) Ottobre 2020; 4a) N. 4 libri - dicembre 2020; 4b) Settembre 2020;	3a) 500.000 euro; 3b) Novembre 2020; 4a) N. 3 libri - Dicembre 2020; 4b) Ottobre 2020;	3a) = 2019 (Importo in via di definizione)	
ADISS	ADISS_13	C		Modifica regolamenti postlauream	Si intende modificare i seguenti regolamenti 1) Master e Formazione continua con le seguenti fasi - Coinvolgimento dei diversi attori mediante form di rettifica del Regolamento - Incontri con la Commissione per i Corsi per l'Apprendimento Permanente per la revisione del Regolamento Tale regolamento presenta alcune criticità quali Il Regolamento presenta alcune criticità quali : - Reclutamento di tutori e docenti - Compenso dei docenti - Ruolo dei Direttori - Apertura Schede CdAF - Ruolo Academy 2) Regolamento Commissioni esami di Stato - Incontro con i diversi attori coinvolti interni (Scuole di Ateneo; Ufficio Ragioneria; Ufficio Personale Amministrativo; Ufficio Trattamenti retributivi e welfare) - Comunicazione alle diverse commissioni	1 anno	Temporale	1) 31 ottobre 2020; 2) 31 maggio 2020;	1) 31 dicembre 2020 2) 30 giugno 2020		
ADISS	ADISS_14	C		Progetto certificazione delle scuole di specializzazione di area medica.	- Incontri con le Scuole dello step 2 - Incontri plenari con le Scuole dello step 3 - Verifica dei documenti prodotti dalle Scuole dello step 2 e 3	2 anni	Numero di Scuole	Certificazione di terza parte per le 24 Scuole dello step 2; Attività prodromiche all'audit interno per le 14 Scuole dello step 3;			
AES	AES_15	C	ADISS AFIP APAL	Affinamento del sistema di contabilità analitica finalizzato al calcolo del costo medio per studente per CdS e del costo medio al MQ, ponderato per edificio	L'obiettivo muove dal modello di contabilità analitica realizzato nel 2019 per arrivare a realizzare un modello di maggior dettaglio che consenta di misurare (in modo standard) il costo medio per studente per corso di studio ed il costo medio al mq per edificio.	2 anni	1) Elaborazione modelli: - Costo medio per studente per CdS - Costo medio MQ per edificio	Ottobre 2020	Dicembre 2020		25.000,00 €
AES	AES_16	C		Gestione delle richieste manutentive a fronte di accordi quadro		1 anno	Gestione tecnico - contabile per attribuzione spese alle strutture decentrate	Definizioni modalità entro Dicembre 2020			
AES	AES_17	C		Gestione contributi conto termico		1 anno	1) Attivazione consulenza; 2) Apertura / chiusura pratica su progetti significativi;	1) Giugno 2020; 2) Dicembre 2020;			

Area	Codice	Azione di sistema	Condiviso	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
AES	AES_18	C		Servizio di raccolta, trasporto e smaltimento di rifiuti speciali prodotti dall'Ateneo		1 anno	Attivazione della procedura per l'affidamento del nuovo Servizio di raccolta trasporto e smaltimento rifiuti speciali con particolare attenzione ai criteri di sostenibilità e recupero energetico	Luglio 2020			
AES	AES_19	C		Gestione autonoma (da parte della strutture decentrate) delle richieste manutentive a fronte di accordi quadro / convenzioni CONSIP		1 anno	1) Attività formativa specifica per le Strutture Decentrate per richieste in ambito convenzione SIE 3; 2) Autonomia dell'attività funzionale da parte delle strutture decentrate.;	1) 100% Giugno 2020; 2) 100% Dicembre 2020;			
APAL	APAL_10	C	ADISS AFIP AES	Affinamento del sistema di contabilità analitica finalizzato al calcolo del costo medio per studente per CdS e del costo medio al MQ ponderato per edificio	L'obiettivo muove dal modello di contabilità analitica realizzato nel 2019 per arrivare a realizzare un modello di maggior dettaglio che consenta di misurare (in modo standard) il costo medio per studente per corso di studio ed il costo medio al mq per edificio.	2 anni	Elaborazione modelli: - Costo medio per studente per CdS - Costo medio MQ per edificio;	Ottobre 2020	Dicembre 2020		25.000,00 €
ARRI	ARRI_15	C	ACOM ADISS	UniPADOVA incontra il territorio	L'obiettivo si propone, in ottica di attività degli studenti, di lavorare sia sul territorio con particolare attenzione all'attrattività fuori Regione. Per il primo aspetto, si intendono organizzare dei summer days , con questa struttura:Evento di due gg dedicati a studenti di quarta e quinta, su prenotazione e numero chiuso. Nell'ottica di svolgere azioni mirate sul territorio che coinvolgano le famiglie, il format prevede: Giorno 1: presentazione generale dell'offerta formativa, dei servizi, delle agevolazioni per gli studenti (aperta alle famiglie) con visita guidata presso strutture/dipartimenti per macroaree. Giorno 2: attività di preparazione ai test di ingresso riservata agli studenti con simulazione e restituzione risultati. Accesso al servizio mensa. Per il secondo aspetto si propone di realizzare incontri dedicati a temi di ampio respiro, rivolti a studenti degli istituti secondari di regioni target nelle quali rafforzare la presenza dell'Ateneo, quali: Abruzzo, Molise, Basilicata, Puglia, Sicilia e Sardegna. Si inizierà per il 2020 con due incontri in due Regioni diverse. L' Obiettivo da perseguire è di stimolare curiosità ed interesse , anche con la presenza di testimonial, rispetto ad alcuni ambiti disciplinari e di ricerca collegati ai diversi corsi di studio offerti all'ateneo. L' individuazione dei temi terrà conto del contesto territoriale di riferimento in modo tale da risultare, ove possibile, integrativi e complementari all' offerta formativa locale.	2 anni	1) Numero di edizioni (2 giorni); 2) Numero di incontri;	1) Almeno 4 edizioni tra giugno e luglio 2020; 2) 2 incontri in due regioni diverse tra quelle individuate;			
ARU	ARU_14	C		Migrazione ad erogazione in modalità SaaS delle soluzioni Cineca	Evoluzione a Software as a Service dei sistemi gestionali Cineca	2 anni	Fase 1) Analisi, raccolta dei requisiti, accordi e ipotesi di miglioramento con Cineca e aree interessate; Fase 2) Definizione del progetto esecutivo ed approvazione da parte della Governance e delle Aree; Fase 3) Realizzazione progetto esecutivo;	Fase 1) 6 mesi a partire dalla disponibilità di Cineca e delle Aree interessate; Fase 2) Completata entro 30/04/2021 (in base alla fase1); Fase 3) Completata entro 31/12/2021 (in base alla fase 2);	Fase 1) Completata entro 31/03/2021; Fase 2) Completata entro 30/09/2021; Fase 3) Completata entro 31/05/2022;		

Area	Codice	Azione di sistema	Condiviso	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ARU	ARU_15	C		Modifica regolamenti postlauream	<p>Si intende modificare i seguenti regolamenti</p> <p>1) Master e Formazione continua con le seguenti fasi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coinvolgimento dei diversi attori mediante form di rettifica del Regolamento - Incontri con la Commissione per i Corsi per l'Apprendimento Permanente per la revisione del Regolamento <p>Tale regolamento presenta alcune criticità quali Il Regolamento presenta alcune criticità quali :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reclutamento di tutori e docenti - Compenso dei docenti - Ruolo dei Direttori - Apertura Schede CdAF - Ruolo Academy <p>2) Regolamento Commissioni esami di Stato</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incontro con i diversi attori coinvolti interni (Scuole di Ateneo; Ufficio Ragioneria; Ufficio Personale Amministrativo; Ufficio Trattamenti retributivi e welfare) - Comunicazione alle diverse commissioni 	1 anno	Temporale	Per regolamento 1) 31 ottobre 2020; Per regolamento 2) 30 maggio 2020;			
ASIT	ASIT_20	C	ACOM	Database fundraising	<p>a) Gara individuazione prodotto</p> <p>b) Implementazione sistema</p>	1 anno	a) Gara individuazione prodotto; b) Implementazione sistema;	a) Maggio 2020; b) settembre 2020;	a) Settembre 2020; b) dicembre 2020;		Budget a cura della struttura proponente
ASIT	ASIT_21	C	ADISS	Rilevazione delle presenze e dell'occupazione delle aule studio	<p>Dopo la sperimentazione svolta nel 2019 e l'acquisizione dell'applicativo Easy Badge per la rilevazione delle presenze alle lezioni tramite app e la gestione via web di tale rilevazione, si intende estendere il servizio a tutti i cds che desiderino usufruirne.</p> <p>Attraverso questo sistema gli studenti potranno confermare tramite un'app la propria presenza per ciascuna lezione degli insegnamenti previsti dal loro CDS. Le struttte didattiche, i docenti e gli studenti stessi avranno la possibilità di visualizzare la situazione delle frequenze rilevate e gestire le eventuali integrazioni.</p> <p>Nel corso dell'anno si prevede inoltre di sviluppare nuove funzionalità da implementare sui moduli della suite EasyAcademy. Gli obiettivi sono molteplici, in primis si vuole dare agli studenti la possibilità di visualizzare tutte le aule studio e gli spazi dove studiare dell'università. Si vuole poi permettere allo studente di indicare che sta occupando un posto in aula attraverso l'app OrariUnipd. Questo permetterà di mostrare in tempo reale la disponibilità di posti nelle diverse aule studio.</p>	1 anno	1) data di messa in funzione;	1) 30/09/2020;	1) 31/12/2020;		Budget a cura della struttura proponente
ASIT	ASIT_22	C	ACOM ADISS	Nuovi supporti per studentesse e studenti con disabilità e/o DSA	<p>1) Implementazione in ESSE3 della funzionalità che consente di scegliere, durante la fase di preimmatricolazione online, l'assegnazione ad un'aula dedicata qualora si abbia diritto a tempi aggiuntivi.</p> <p>Inoltre una seconda fase del processo permette, dopo l'immatricolazione, di selezionare le misure compensative, i supporti e gli ausili (adattamenti ragionevoli previsti dalla Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità e dalle suddette leggi) sia per le sessioni di recupero degli OFA che per gli appelli di tutti gli insegnamenti erogati)</p> <p>2) Realizzazione di video sull'impatto che le diverse disabilità e difficoltà di apprendimento hanno in relazione al percorso di studi e alle prove d'esame (supporto alla predisposizione dei testi per i video; organizzazione del servizio di sottotitolazione dei video e di interpretariato LIS; consulenza informata sull'accessibilità di eventuali dispense e materiali aggiuntivi, coinvolgimento e preparazione degli studenti testimonial</p>	1 anno	1) temporale; 2) numero di video realizzati;	1) per entrambe le azione il target è 30 luglio; 2) 5;			Budget a cura della struttura proponente

Area	Codice	Azione di sistema	Condiviso	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ASIT	ASIT_23	C	ARRI	Realizzazione nuovo sito web dei progetti finanziati dai fondi strutturali	<p>Il sito è richiesto dalla Regione del Veneto per ottemperare alle disposizioni europee sulla pubblicità dei finanziamenti e consentirà anche di creare un database di possibili aziende partner per collaborazioni future nonché di avere dati più precisi sulla partecipazione delle strutture a bandi competitivi su Fondi Strutturali e di investimento Europeo contando anche sull'interesse dei responsabili dei progetti ad essere visibili in tale sito istituzionale. Il lavoro prevede:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incontri con ASIT per l'impostazione del layout del sito (primo trimestre 2020) - Sviluppo della piattaforma da parte di ASIT (dipende dalle disponibilità di ASIT) - Test della piattaforma da parte del settore Fondi Strutturali - Predisposizione da parte dell'ufficio del modulo per la raccolta delle informazioni sui progetti - Raccolta delle informazioni dalle strutture autonome dell'Ateneo - Inserimento delle informazioni in piattaforma 	1 anno	Data avvio del portale	30/11/2020	31/12/2020		Budget a cura della struttura proponente
ASIT	ASIT_24	C	ARI	Predisposizione di materiale video con interviste a studenti internazionali ed Alumni	<p>L'obiettivo prevede la realizzazione di 10 video con interviste a studenti internazionali ed Alumni. I video saranno realizzati in collaborazione con ASIT-Ufficio Digital Learning and Multimedia. Il materiale video servirà a promuovere l'immagine dell'Ateneo a livello internazionale, contribuendo a rendere maggiormente attrattiva l'offerta formativa e i servizi dell'Ateneo. La realizzazione di contributi video di studenti e Alumni sia internazionali che italiani con una brillante carriera all'estero permetterà ai potenziali studenti di conoscere la qualità dell'esperienza degli studenti internazionali attualmente iscritti e il successo dei percorsi professionali intrapresi dagli Alumni. L'utilizzo di testimonials favorirà l'immedesimazione del pubblico nell'intervistato, stimolando l'interesse verso l'Ateneo e la sua offerta formativa. La realizzazione dei video vedrà la partecipazione di soli testimonials, iscritti e laureati a/da corsi di studio in lingua inglese. Le riprese saranno svolte nei mesi di maggio/giugno e saranno in lingua originale con traduzione e in lingua inglese.</p>	1 anno	Data di realizzazione materiale video promozionale	Entro il 30/06/2019	Entro il 31/07/2019		

www.unipd.it

a cura di
Direzione Generale
Area Finanza e programmazione
Ufficio Controllo di gestione