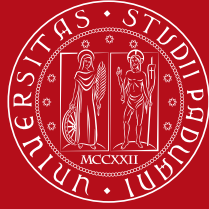


1222·2022
800
ANNI



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Piano integrato della Performance

2021-2023





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
3.	Analisi del contesto	19
4.	Inquadramento strategico.....	23
4.1.	Obiettivi strategici dell'Università di Padova.....	23
4.1.1.	Obiettivi strategici per le strutture	26
5.	Piani e Programmi.....	29
5.1.	Le Politiche della Qualità	29
5.2.	La Programmazione triennale.....	33
5.3.	La programmazione triennale del Personale.....	34
5.4.	Il programma triennale delle opere pubbliche 2021-2023 e il Programma biennale degli acquisti di forniture e servizi 2021-2022	39
5.5.	Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza	44
5.6.	La Carta degli impegni di sostenibilità 2018-2022.....	44
5.7.	Il Piano delle Azioni Positive (PAP) e politiche di pari opportunità.....	47
6.	Raccordo tra obiettivi strategici ed equilibri di bilancio	48
6.1.	Risorse per la strategia ed equilibri	48
6.2.	Le risorse alle strutture: BIRD-BIFeD	54
7.	La performance	58
7.1.	La performance organizzativa	60
7.2.	La performance individuale.....	60
8.	Gli obiettivi del Direttore Generale.....	61
9.	Gli Obiettivi delle Strutture amministrative	62
9.1.	Obiettivi assegnati ai dirigenti.....	62
9.2.	Obiettivi dei Responsabili di I livello	66
10.	Rappresentazione degli obiettivi.....	67

11. Valutazione e incentivazione	70
11.1. Personale dirigenziale	70
11.2. Personale tecnico amministrativo	70
Allegati	71
Allegato 1: Obiettivi del Direttore Generale.....	71
Allegato 2: Obiettivi delle Aree dirigenziali e dei responsabili delle strutture.....	71
Allegato 3: Percorso di adozione del Piano organizzativo del Lavoro Agile – verso il POLA 2021-2023 ...	71

1. Introduzione

il Piano Integrato della Performance rappresenta il documento con il quale la pianificazione strategica dell'Ateneo viene declinata nella pianificazione organizzativa, in applicazione delle previsioni contenute nel D. Lgs 150/2009 e successive modifiche ed integrazioni e delle linee guida dell'ANVUR.

Nel documento programmatico dell'Ateneo, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target che definiscono la pianificazione operativa dei servizi amministrativi.

A tale pianificazione, effettuata con cadenza annuale, corrisponde la successiva Relazione sulla Performance (contenuta nella Relazione Unica di Ateneo), redatta secondo le tempistiche contenute nel Sistema di misurazione e Valutazione della Performance aggiornato, da un punto di vista tecnico, nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 22 dicembre 2020.

Il Piano ha quindi lo scopo di assicurare la qualità della rappresentazione della performance dell'Ateneo

Il Piano della Performance è redatto secondo i principi di un'ottica integrata al fine di assicurare l'efficacia dell'azione amministrativa nel perseguimento delle finalità strategiche dell'Ateneo. Per questo il Piano risulta ancorato ai principali strumenti di programmazione adottati dall'Ateneo nel rispetto della propria autonomia e dal Miur nel perseguimento degli 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 D.M. 989 del 25 ottobre 2019 successivamente integrato dal recente D.M 435 del 6 agosto 2020;
- la delibera del Consiglio di Amministrazione Rep. n 269 del 20. Ottobre 2020 - Equilibri generali del Bilancio di previsione per il triennio 2021-2023 e il Bilancio Unico di previsione;
- il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- 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;
- la Programmazione in materia di Personale e di Formazione;
- la Carta degli Impegni di sostenibilità;
- il Piano delle Azioni Positive.

L'integrazione rappresenta uno dei principi raccomandati da ANVUR per la predisposizione dei propri Piani invitando gli Atenei a riconsiderare 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.

In considerazione della situazione pandemica è utile riportare alcuni elementi che impattano sulla sinergia dell'integrazione:

- Il già citato D.M. 435/2020 ha previsto la possibilità di rimodulare i programmi triennali delle università in considerazione dell'impatto determinato dall'emergenza epidemica da COVID-19 per gli anni 2019 e 2020. Il Consiglio di Amministrazione ha approvato la rimodulazione degli obiettivi nella seduta del

24 novembre 2020 con delibera Rep. N.305. Nel citato D.M. viene tuttavia anticipato, che entro il mese di gennaio 2021, saranno adottate le nuove linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università, compresi gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati, per il triennio 2021-2023, in sostituzione del D.M. n. 989/2019;

- l'A.N.AC., con Comunicazione del 2 dicembre 2020, ha differito al 31 marzo l'adozione e la pubblicazione del nuovo Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza. Pertanto, gli obiettivi legati all'Anticorruzione e alla Trasparenza saranno successivamente integrati al presente Piano;
- il nuovo Piano di Azione Positive, a cura del Comitato Unico di Garanzia, sarà disponibile nei prossimi mesi e gli obiettivi in esso presenti potranno avere riflessi operativi anche nell'implementazione del Piano Integrato della Performance.

All'interno del presente Piano integrato della Performance è presente un allegato dedicato all'introduzione del POLA (Allegato 3 - Percorso di adozione del Piano organizzativo del Lavoro Agile – verso il POLA 2021-2023). Il vigente articolo 14, comma 1, della legge n. 124 del 2015, richiede alle amministrazioni pubbliche di redigere POLA, quale specifica sezione del Piano della performance dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto nelle amministrazioni pubbliche ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile.

Il POLA rappresenta quindi lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo.

Tale novità ha un forte significato organizzativo poiché richiama l'attenzione sul concetto di programmazione come "processo unitario" all'interno delle organizzazioni, nel quale devono quindi convergere in maniera coordinata e coerente i diversi strumenti previsti dal legislatore.

All'interno del Piano della Performance sono previsti una serie di obiettivi organizzativi finalizzati alla realizzazione e alla successiva attuazione del Piano di lavoro agile per l'Università di Padova. In allegato al Piano della Performance, come previsto dalla normativa, viene presentata l'Implementazione del Piano organizzativo del Lavoro Agile.

Il Piano recepisce al suo interno gli obiettivi assegnati al Direttore Generale dal Rettore, gli obiettivi organizzativi assegnati ai Dirigenti nonché degli obiettivi di natura trasversale assegnati ai Segretari di Dipartimento dal Direttore Generale.

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, 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 MUR per il triennio 2019-2021 di cui al D.M. 989/2019, aggiornati dal D.M 435/2020 e oggetto di prossima revisione da parte del MUR 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.

Il processo di negoziazione degli obiettivi tra il Direttore Generale e i dirigenti è stato supportato da un applicativo, a cura dell'Area Finanza e Programmazione, in cui i dirigenti hanno potuto inserire le proprie proposte di obiettivi per il Piano Integrato delle Performance 2021-23. Per ciascun obiettivo viene indicato:

- l'indicatore da utilizzare per la misurazione del risultato
- il target atteso per il 2021, accompagnato dalla baseline
- l'eventuale condivisione con altre Strutture;
- la pluriennalità dell'obiettivo con l'indicazione dell'orizzonte temporale.

Gli obiettivi organizzativi sono declinati nell'Allegato 2 del presente Piano.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini

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'Ateneo si sta avvicinando alla ricorrenza degli 800 anni dalla sua fondazione avvenuta nel 1222¹ e per ribadire il ruolo dell'Università nella creazione e nella diffusione dei saperi, in una visione unitaria della scienza

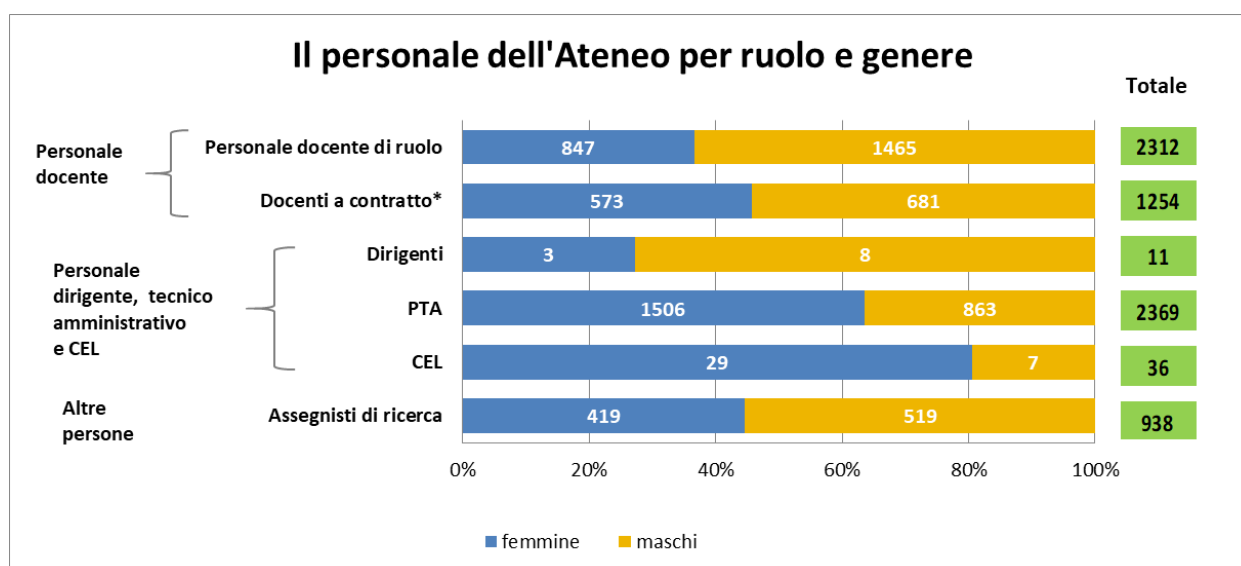
¹ Nel Senato accademico del 9 luglio 2019 sono state presentate le principali linee di utilizzo e concessione del logo "800 anni", nell'ambito dell'attuazione delle linee strategiche per la comunicazione relativa alle celebrazioni dell'ottocentesimo

e della cultura come strumento di crescita economica e sociale di una comunità, ha previsto una serie di azioni declinate anche all'interno dei propri documenti di programmazione e, in primis, nel Piano Integrato della Performance.

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 2020. Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione – estrazione del 7/01/2021.

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 2021 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.

Tabella 2.1 – Il Budget economico dell'esercizio 2021

A) PROVENTI OPERATIVI	2021	
I. PROVENTI PROPRI	158.153.175	24,72%
II. CONTRIBUTI	439.146.565	68,65%
III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE		0,00%
IV. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	21.000.000	3,28%
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	21.357.630	3,34%
VI. VARIAZIONI RIMANENZE	-	0,00%
VII. INCREMENTO IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	-	0,00%

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

TOTALE PROVENTI OPERATIVI (A)	639.657.371	100,00%
B) COSTIOPERATIVI		
VIII. COSTI DEL PERSONALE	324.691.240	50,76%
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	255.954.477	40,01%
X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	32.928.995	5,15%
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	2.000.000	0,31%
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	3.686.854	0,58%
TOTALE COSTI OPERATIVI (B)	619.261.566	96,81%
DIFFERENZA TRA COSTI E PROVENTI OPERATIVI (A-B)	20.395.804	3,19%
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	-1.292.772	0,20%
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	-	-
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	0	0,00%
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	19.103.033	2,99%
UTILIZZO RISERVE DI PATRIMONIO NETTO DERIVANTI DALLA CoEP	-	
RISULTATO DI ESERCIZIO	0	0,00%

Fonte: Elaborazioni su dati dell'Ufficio Bilancio Unico - Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2021 e triennale 2021-2023

Grafico 2.2 - Composizione in percentuale di costi e ricavi per il Budget economico 2021

Budget economico 2021

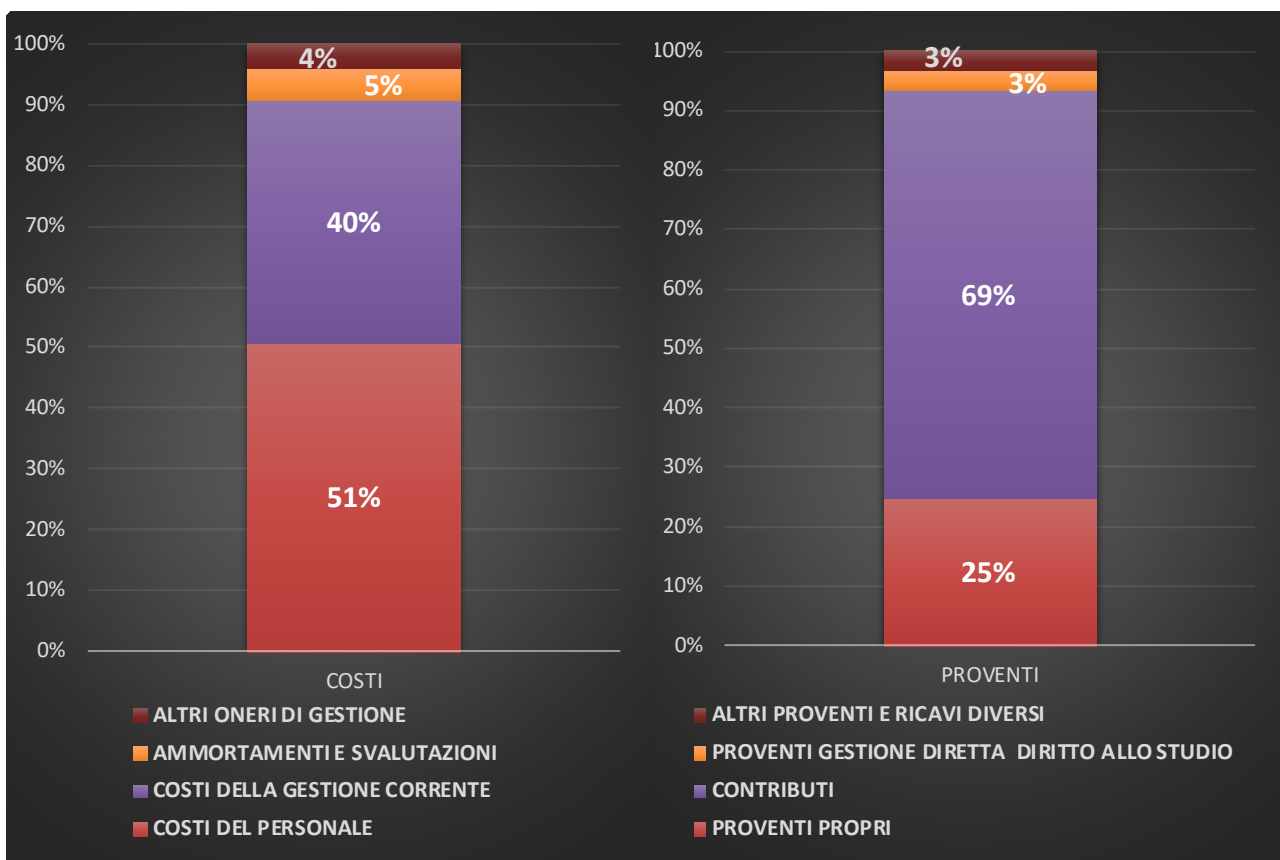
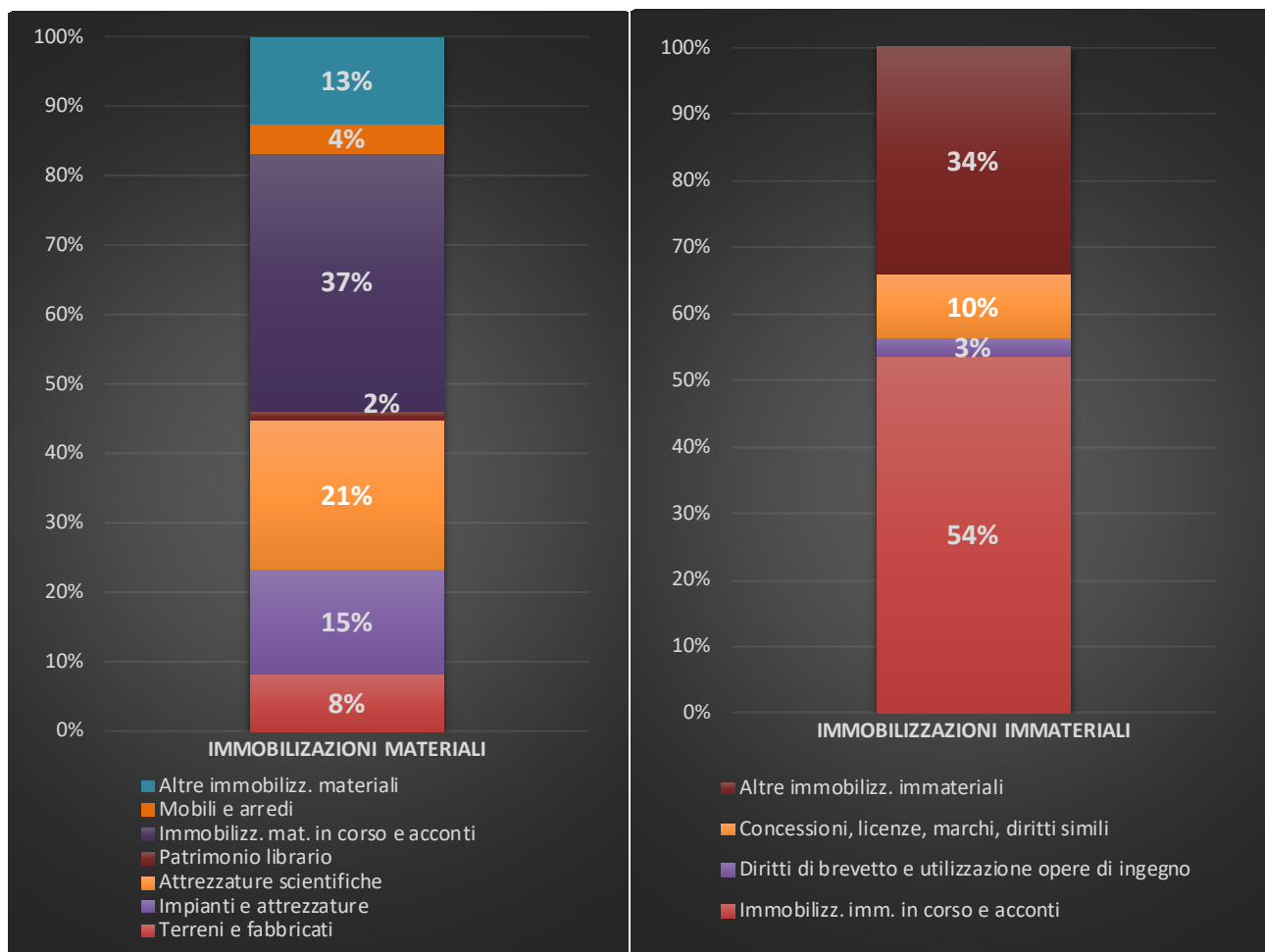


Grafico 2.3 - Prospetto– Budget degli investimenti 2021

Budget investimenti 2021



Fonte: per entrambi i grafici si tratta di elaborazioni su dati dell'Ufficio Bilancio Unico - Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2021 e triennale 2021-2023

L'Ateneo offre per l'anno accademico 2020/21 188 corsi di laurea di cui 27 in lingua inglese, mentre i corsi Post-Lauream sono quasi 200 (si veda *Tabella 2.2*).

Tabella 2.2 - Offerta formativa per l'anno accademico 2020/21

OFFERTA FORMATIVA A.A. 2020/21	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	2	-	-	-	2	-
Ingegneria	14	-	18	3	1	-
Medicina e chirurgia	20	-	7	2	9	1

Psicologia	5	1	9	1	-	-
Scienze	16	-	19	7	-	-
Scienze umane, sociali e del patrimonio culturale	12	-	19	3	1	-
TOTALE CORSI DI LAUREA	84	2	90	24	14	1
OFFERTA FORMATIVA A.A. 2020/21– CORSI POST LAUREAM						N.
Master Universitari						63
Corsi di Dottorato di Ricerca						40
Corsi di Specializzazione						66
Corsi di Perfezionamento						17
Corsi per l'apprendimento permanente						8
Corsi di alta formazione						3
TOTALE CORSI POST LAUREAM						197

Fonte: Ufficio Offerta Formativa e Assicurazione della Qualità (dati Scheda SUA-CdS); Sito Web di Ateneo.

Tabella 2.3 - Studenti iscritti all'a.a. 2019/20

CONSISTENZE STUDENTESCHE	n.	a.a. 2019/20	
		di cui femmine	% femmine
Iscritti ai Corsi di laurea triennale, specialistica/magistrale, a ciclo unico e vecchio ordinamento*	60.420	31.865	52,74%
Iscritti a corsi di Dottorato	1.382	621	44,93%
Iscritti a corsi di Perfezionamento	421	274	65,08%
Iscritti a Master di I livello	649	435	67,03%
Iscritti a Master di II livello	708	432	61,02%
Iscritti a corsi di Specializzazione	1938	1078	55,62%
Laureati 2020 (anno solare 2020)	13.495	7.492	55,52%

Fonte: MIUR (Iscritti pre laurea), Ufficio Offerta Formativa e Assicurazione della Qualità (dati estratti al 15/01/2021 - dati provvisori per laureati e Post-Lauream).

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 2021 i documenti relativi al Bilancio Unico di Ateneo di Previsione annuale autorizzatorio 2021 e triennale 2021-2023 sono disponibili al link: <https://www.unipd.it/trasparenza/bilancio-preventivo-consuntivo>.

Informazioni sull'organizzazione

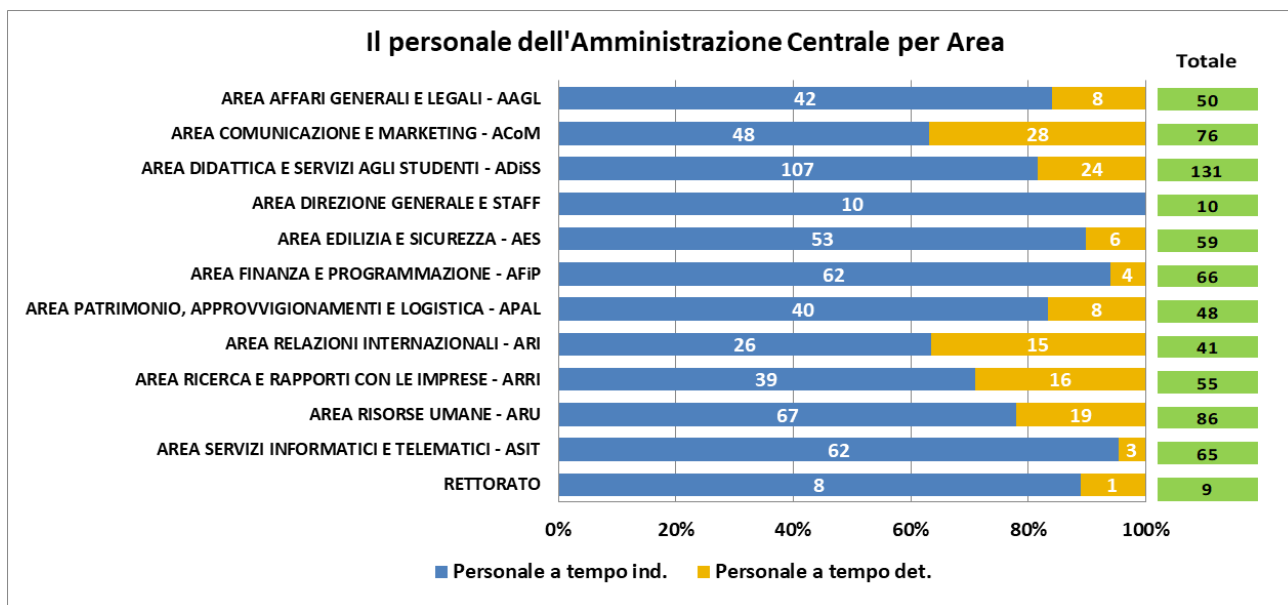
Gli Organi di governo e di gestione dell'Università di Padova sono regolamentati dallo Statuto, emanato in conformità con le disposizioni della L. 240/2010 e reperibile al seguente link: <https://www.unipd.it/statuto>

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 e dei Poli Multifunzionali di Ateneo. Nel corso del 2020 sono state nominate le figure responsabili delle nuove unità organizzative tra cui i Segretari e Responsabili della Gestione Tecnica di Dipartimento. L'attuale organizzazione dell'Ateneo si articola nelle seguenti strutture:

- Amministrazione Centrale
- 32 Dipartimenti
- 8 Scuole di Ateneo
- 15 Centri di Ateneo
- 29 Centri Interdipartimentali di Ricerca
- 3 Poli multifunzionali

L'Amministrazione centrale è strutturata in 11 Aree, 40 Uffici di linea di cui 3 in staff.

Grafico 2.4 - Il Personale dell'Amministrazione Centrale per Area



Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione – estrazione del 7/01/2021

Si riportano di seguito gli organigrammi dell'Ateneo e dell'Amministrazione Centrale al 1 Gennaio 2021.

Grafico 2.5 - Organigramma dell'Ateneo al 01/01/2021

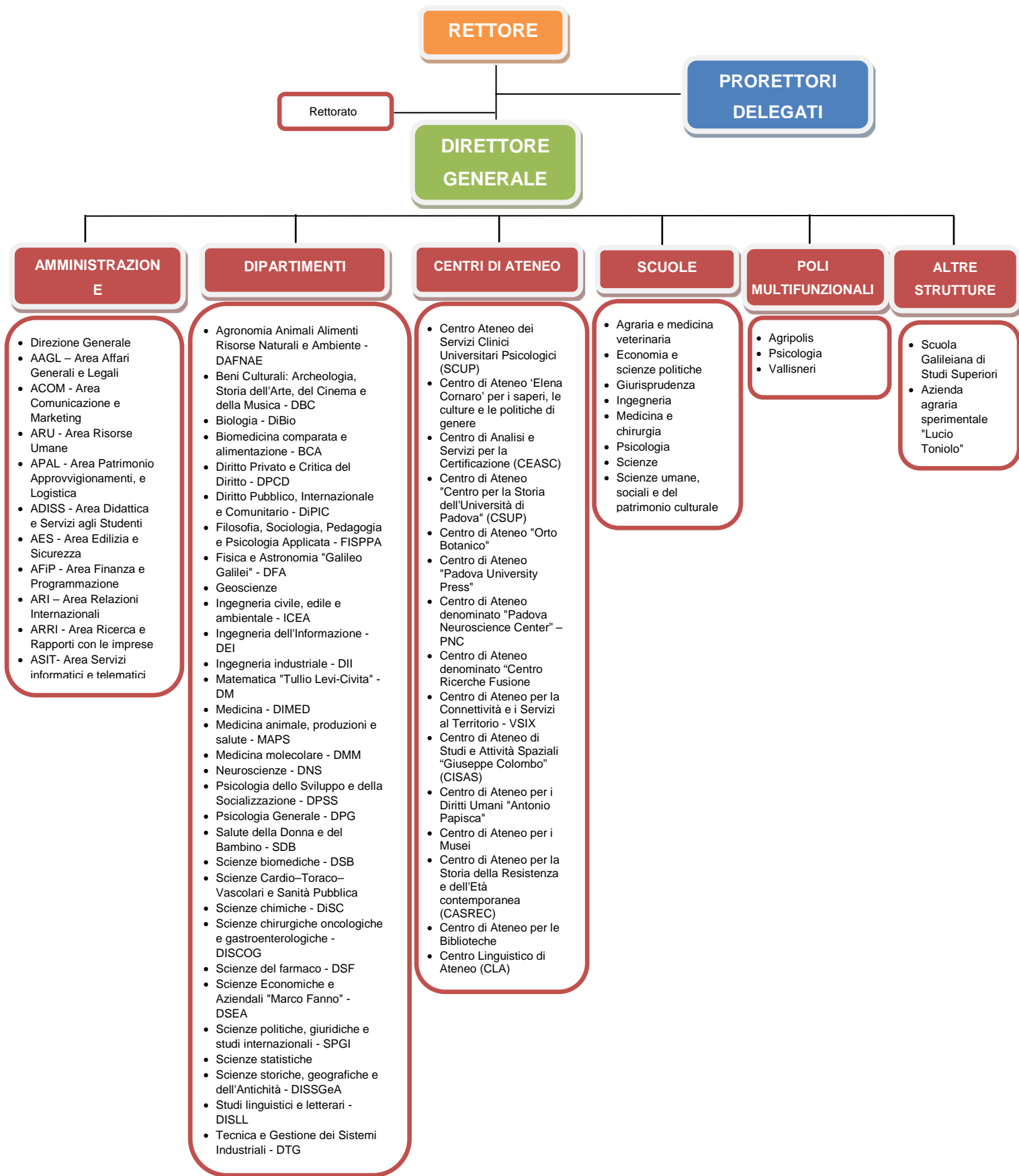
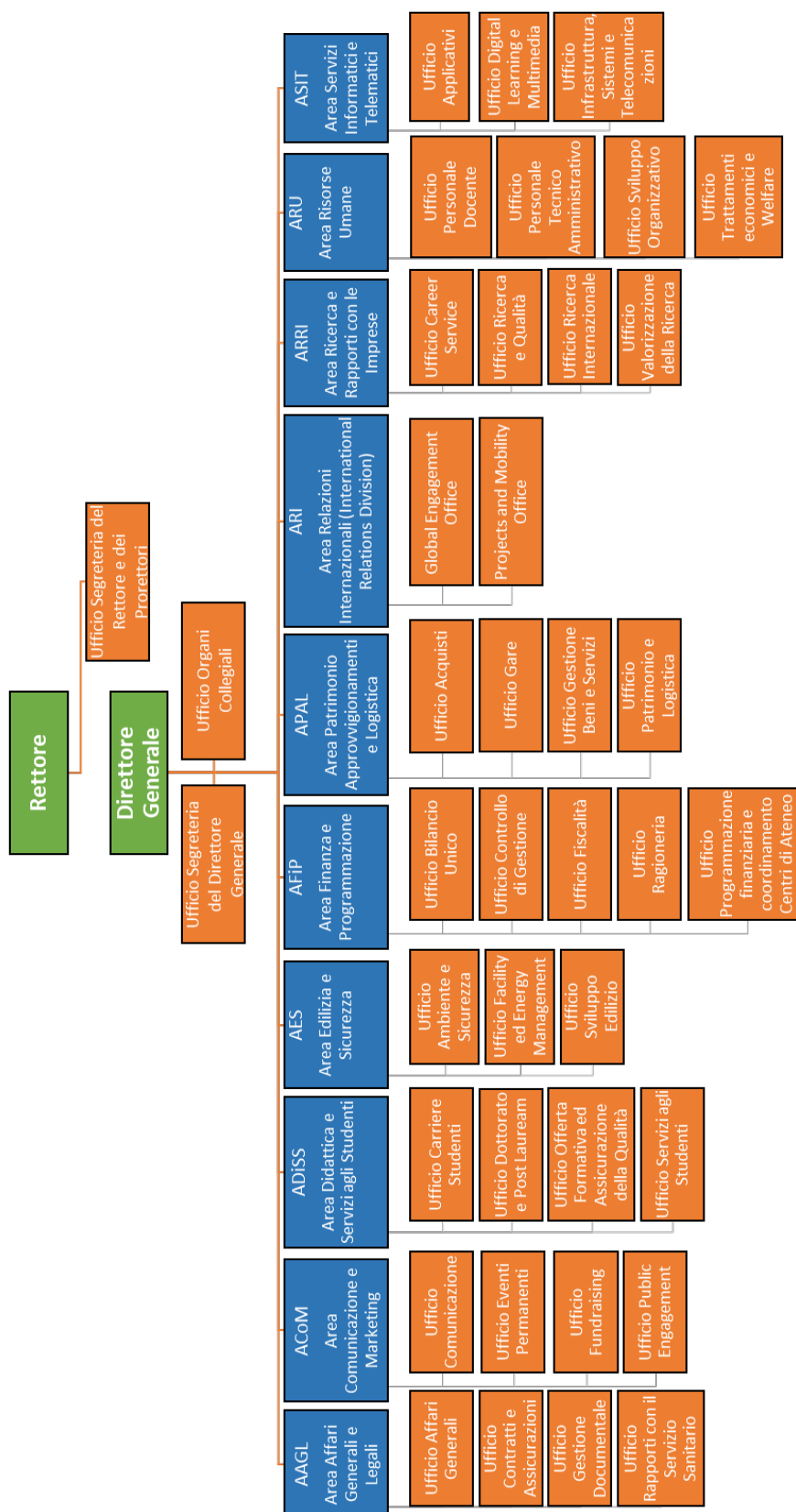


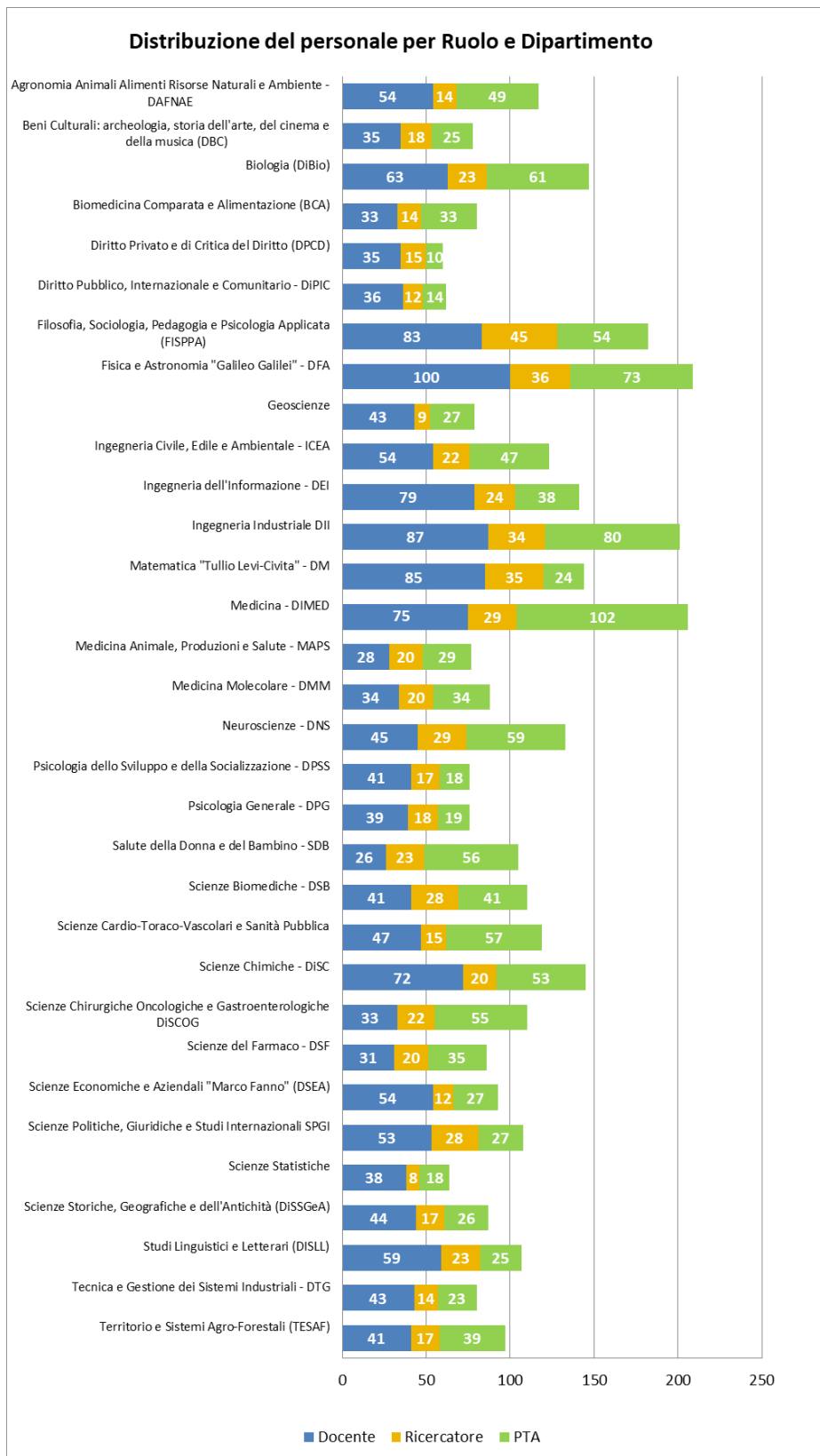
Figura 2.1 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale al 01/01/2021



Fonte: Area Risorse Umane

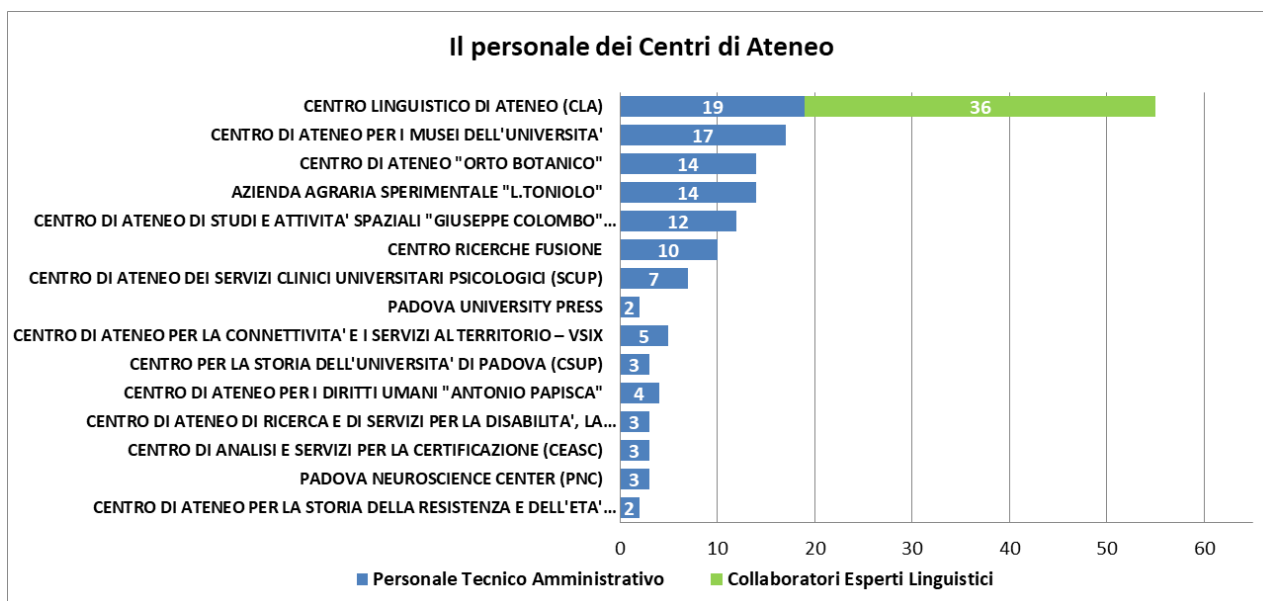
I grafici sottostanti presentano la distribuzione del personale strutturato nelle varie strutture di Ateneo.

Grafico 2.6 - Distribuzione del personale per Ruolo e Dipartimento



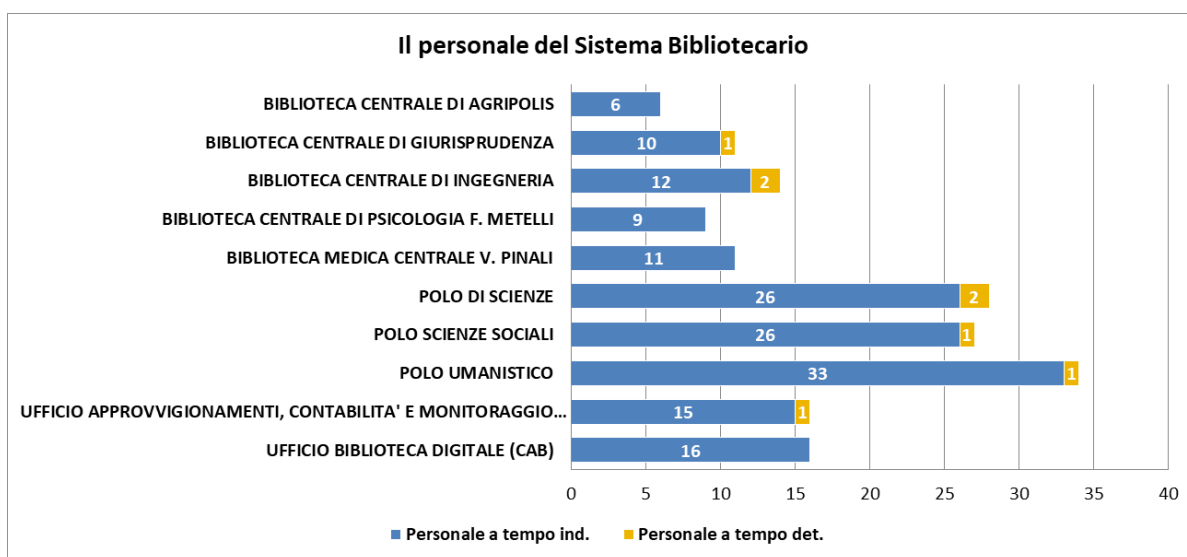
Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione – estrazione del 7/01/2021

Grafico 2.7 - Distribuzione del personale nei Centri di Ateneo



Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione – estrazione del 7/01/2021

Grafico 2.8 - Distribuzione del personale del Sistema Bibliotecario di Ateneo

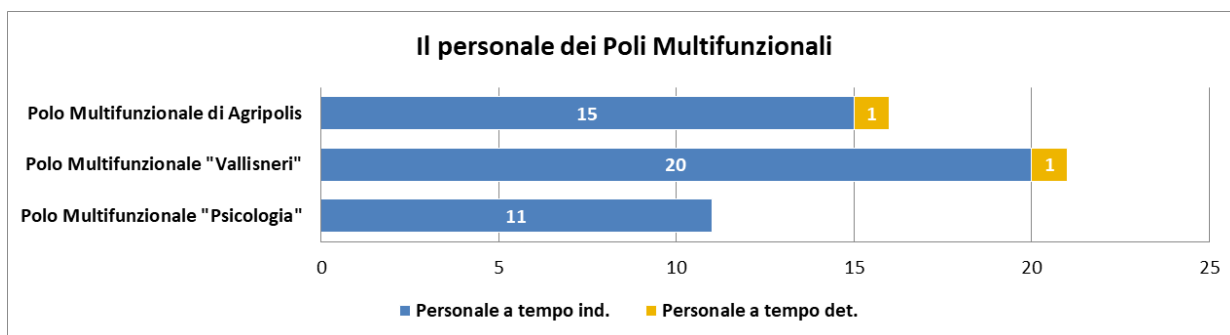


Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione – estrazione del 7/01/2021

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.

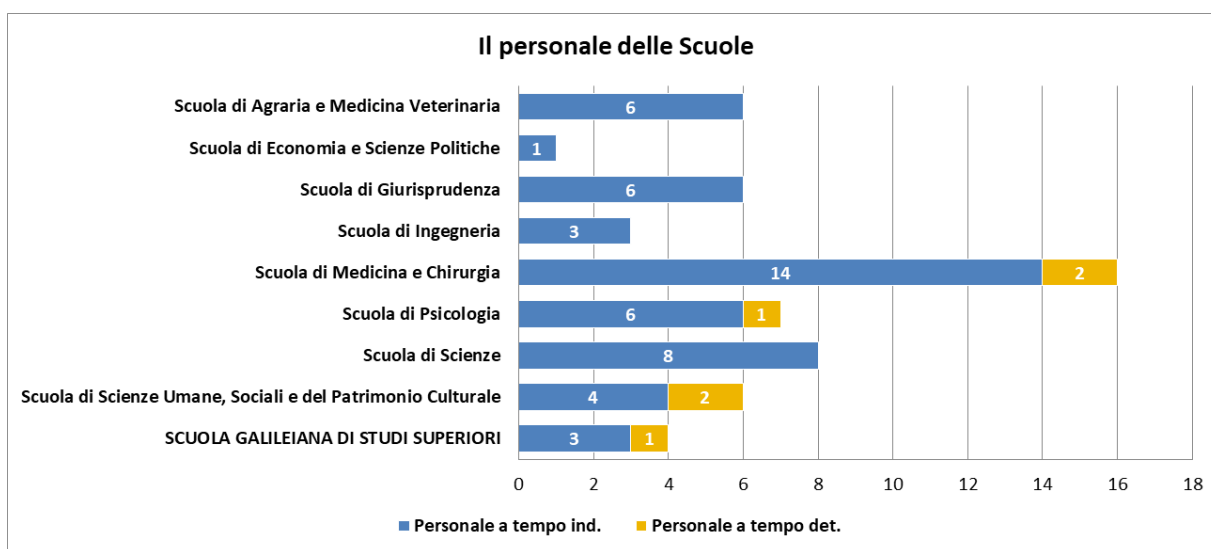
Di seguito si riportano le consistenze del personale tecnico amministrativo dei Poli Multifunzionali e delle Scuole.

Grafico 2.9 - Distribuzione del personale dei Poli Multifunzionali di Ateneo



Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione – estrazione del 7/01/2021

Grafico 2.10 - Distribuzione del personale delle Scuole di Ateneo



Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione – estrazione del 7/01/2021

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:

➤ **Situazione emergenziale Covid 19**

L'insorgere dell'emergenza pandemica da Covid 19 ha portato a un susseguirsi di misure che hanno influito in diversi ambiti del contesto universitario e, in particolare, sulla didattica e sulla modalità di svolgimento dell'attività lavorativa. Durante il 2020 l'Ateneo ha messo in atto differenti iniziative per far fronte alla mutevole situazione, per garantire la continuità nell'erogazione dei servizi e, al contempo, assicurare una vigilanza sanitaria attiva di tutta la comunità accademica. Anche gli obiettivi previsti nel Piano Integrato della Performance 2019-2021 hanno subito alcune variazioni dovute all'eccezionalità del periodo: sono stati rimodulati alcuni target (diventati impossibili da raggiungere a causa dell'emergenza e del lockdown), alcuni eliminati in quanto non più realizzabili e ne sono stati inseriti di nuovi finalizzati alla gestione dell'emergenza. Le richieste di rimodulazione pervenute dai dirigenti hanno riguardato complessivamente 80 obiettivi (di cui per 8 obiettivi è stata richiesta la cancellazione) a cui sono stati aggiunti ulteriori 11 nuovi obiettivi richiesti dai dirigenti, per un totale di 91 modifiche.

A livello di risorse erogate per la gestione dell'emergenza si sottolinea come gli interventi siano stati finanziati sia con fondi ministeriali che con fondi propri di Ateneo. In particolare:

- il D.M. n. 234 del 26-6-2020 ha portato all'estensione della no-tax area ai redditi ISEE fino a 20.000 e a una detassazione, con riduzioni progressive, per i redditi ISEE tra 20.000 e 30.000;
- il D.M. n. 294 del 14-07-2020 ha finanziato iniziative rivolte alla messa in atto di misure straordinarie di sicurezza delle sedi (sanificazione dei locali, l'implementazione delle disposizioni di distanziamento, dispositivi di protezione individuale), di sostegno agli studenti per l'acquisto di dispositivi digitali e di quanto necessario per consentire l'accesso a piattaforme digitali finalizzate alla ricerca e alla didattica a distanza.
- con fondi di Ateneo sono stati finanziati interventi per l'acquisto di schede SIM e modem senza limiti di reddito, interventi per la residenzialità, la mobilità e l'acquisto di computer.

Anche la programmazione degli obiettivi del presente Piano Integrato della Performance (Allegato 2) riflette la necessità di considerare l'impatto dell'emergenza pandemica. Sono presenti obiettivi legati alla digitalizzazione dei processi, al rafforzamento della didattica on-line, alla gestione dello smart working, alla ripresa e alla promozione dei siti culturali e alla gestione della sicurezza degli ambienti universitari. Questi obiettivi coinvolgono trasversalmente le aree dirigenziali.

Inoltre, nel presente Piano Integrato della Performance, nell'Allegato 3, è disponibile una sezione relativa al "Percorso di adozione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile" da parte dell'Ateneo.

Il vigente articolo 14, comma 1, della legge n. 124 del 2015, richiede alle amministrazioni pubbliche di redigere il Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA), quale specifica sezione del Piano della performance dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto nelle amministrazioni pubbliche ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile. Il POLA è quindi lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo, e non di programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile, i quali andranno inseriti nelle ordinarie sezioni del Piano della performance o nelle schede individuali come indicato nelle Linee guida 1/2017. A regime, il POLA costituirà una sezione del Piano della Performance, da adottare e pubblicare entro il 31 gennaio di ogni anno, da aggiornare secondo una logica di scorrimento programmatico.

➤ **Fondo di Finanziamento Ordinario**

Con Decreto Ministeriale 442/2020 sono state definite le modalità di assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (di seguito FFO) agli atenei per l'anno 2020.

Le principali voci che costituiscono il Fondo (al netto di quelle con vincolo di destinazione) sono:

- 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 26% del FFO complessivo (il 39,1% della quota base, in aumento rispetto al 34,9% del 2019) – 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 2017-2019, per il 20% in base alla valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei;
- una quota perequativa di cui all'articolo 11, legge 30 dicembre 2010, n. 240.

Le assegnazioni sono state quindi assoggettate ad un limitatore massimo di variazione rispetto all'anno precedente (in un range compreso fra 0% e +4%). 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 270.990.329 euro, in aumento rispetto ai 265.301.658 euro attribuiti nel 2019.

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 2018-20

PADOVA	2018		2019		2020	
	Assegnazione	incidenza % su ateneo	Assegnazione	incidenza % su ateneo	Assegnazione	incidenza % su ateneo
Quota base	179.230.333	56,97%	175.130.333	55,07%	172.048.132	51,33%
Quota premiale FFO (ex L. 1/2009)	83.765.803	26,63%	87.526.167	27,52%	97.644.959	29,13%
Interventi perequativi - finalità di cui all'art. 11, comma 1, L. 240/2010	2.565.794	0,82%	2.596.187	0,82%	1.221.503	0,36%
Fondo giovani e borse post lauream	10.365.577	3,30%	11.155.348	3,51%	12.216.827	3,65%

Piani straordinari	11.417.022	3,63%	15.781.221	4,96%	18.308.944	5,46%
Ulteriori interventi	27.234.175	8,66%	25.836.599	8,12%	33.721.843	10,06%
Totale	314.578.704	100%	318.025.855	100%	335.162.208	100%

Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di Gestione

Nella Tabella 3.2 è riportato il confronto per il triennio 2018-2020 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 2018-2020

	Definizione studenti utilizzata	N.	Valore costo standard	Quota FFO attribuita sulla base del costo standard	Incidenza % su stanz. Naz.
FFO 2020	Studenti entro 1 anno fuori corso 2018/2019	50.613	7.180,00	71.756.794	4,36
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

Fonte: elaborazioni Ufficio Controllo di Gestione

L'Università di Padova migliora leggermente la propria posizione rispetto al 2019 anche nella quota legata al costo standard, che cresce dal 4,34% al 4,36%, posizionandosi sopra la media a livello nazionale in termini di rapporto fra peso della quota costo standard e peso della 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. 441 del 10 agosto 2020 sono stati stabiliti i criteri per la ripartizione del contingente assunzionale degli Atenei statali per l'anno 2020.

Il totale dei punti organico che è stato distribuito tra gli atenei per il 2020 ammonta a 1.961,03 punti (in calo rispetto ai 2.223,03 nel 2019). Il totale dei punti organico assegnati all'Ateneo di Padova nel 2020 è 77,65 (88,37 nel 2019). La percentuale di turnover per l'Ateneo di Padova, per il 2020, rispetto alle cessazioni dell'anno precedente e in seguito all'applicazione dei criteri per la valutazione dei bilanci degli atenei è pari al 102%.

Tabella 3.3 - Punti organico: confronto dell'attribuzione 2018-2020 per Padova e a livello nazionale

Punti organico	2020			2019			2018		
	PD	Italia	PD/Italia %	PD	Italia	PD/Italia %	PD	Italia	PD/Italia %
Cessazioni	75,99	1.961,03	3,9	84,35	2.223,03	3,8	74,5	2.038,5	3,7
PO basati sulle cessazioni	38	980,52	3,9	42,18	1.111,52	3,8	37,25	1.013,9	3,7

PO basati sul margine	39,66	980,52	4,0	46,20	1.111,52	4,1	41,44	1.024,6	4,0
Totale	77,65	1.961,03	4,0	88,37	2.223,03	4,0	78,69	2.038,5	3,9

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR–Ufficio controllo di gestione

4. Inquadramento strategico

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 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.

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.

Di seguito viene data una rappresentazione schematica dell'articolata 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



Nel corso degli ultimi anni l'Ateneo ha costantemente monitorato, misurato e verificato l'andamento e la sussistenza della propria programmazione strategica anche, e soprattutto, a seguito della situazione pandemica. Lo scorso aprile il Consiglio di Amministrazione con delibera del 21 aprile 2020 relativa all' "Applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance nel periodo di gestione dell'emergenza" ha verificato la solidità della propria pianificazione strategica che ha consentito all'Ateneo di affrontare la situazione emergenziale con efficacia. Infatti la direzione strategica già tracciata, articolata, anche in termini di modernizzazione e innovazione dell'attività didattica, di potenziamento dei servizi agli studenti, dell'attenzione ai sistemi informativi, in termini di connettività, procedure on line, potenziamento del wi-fi, della semplificazione, dematerializzazione e digitalizzazione dei processi, dell'impegno in investimenti sostenibili e tecnologicamente avanzati come per il Progetto Aule Smart, della formazione e gestione del Personale, ha agevolmente accolto anche gli interventi di natura emergenziale che sono stati adottati nel corso dell'anno all'interno di una coerente direzione univoca.

Le Linee Strategiche dell'Ateneo sono state pertanto aggiornate anche con riferimento all'anno 2021.

Si riportano di seguito gli obiettivi strategici individuati per ciascuno degli ambiti²:

²Gli 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

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

I principali documenti di pianificazione dell'Ateneo 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.

“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.

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 22 dicembre 2020.

La declinazione operativa degli obiettivi strategici è invece delineata nei capitoli che illustrano gli obiettivi organizzativi del Direttore generale e dei dirigenti

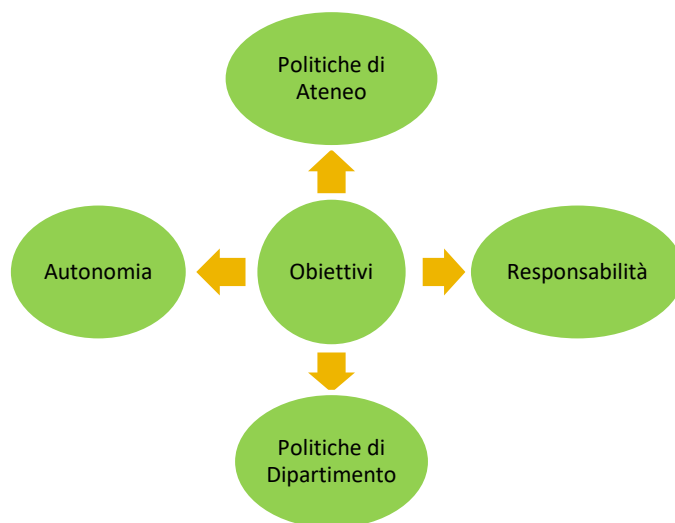
4.1.1. Obiettivi strategici per le strutture

L’ampia articolazione organizzativa dell’Ateneo di Padova richiede, 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.

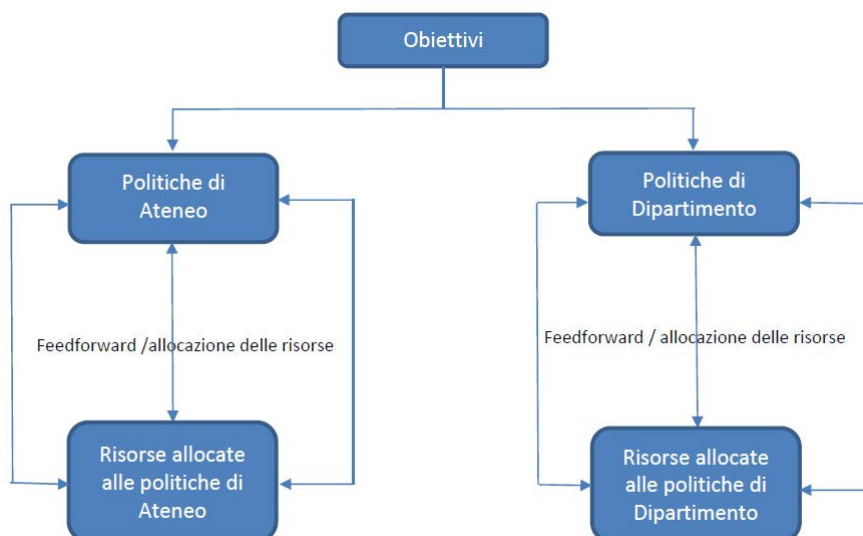
La gestione strategica è quindi fondata sul bilanciamento incrociato tra “autonomia e responsabilità” e “politiche di Ateneo e di Dipartimento”.

Figura 4.2 - 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 4.3 - 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, ha redatto 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 ha quindi redatto 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 hanno indicato 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.

5. Piani e Programmi

Le Politiche della Qualità

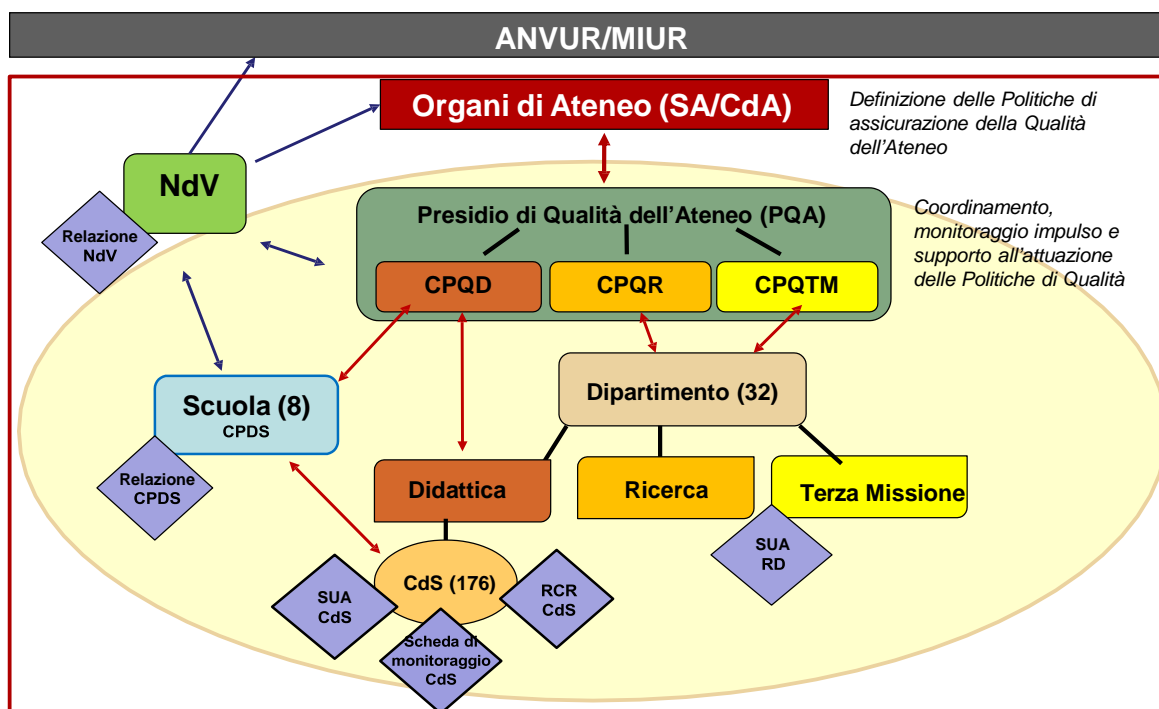
L'Università di Padova persegue l'obiettivo del miglioramento continuo della qualità in tutti gli ambiti di attività. La politica per la qualità definisce i principi generali per migliorare la qualità e l'efficacia dei servizi offerti agli studenti e alla comunità accademica, senza dimenticare che anche 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

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 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
	Facilitare la progettazione di eventi culturali e la loro valorizzazione
RENDERE I MUSEI LUOGHI CONDIVISI DEL SAPERE	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
	Uniformare operazioni di programmazione e gestione di clinical trials (sponsorizzati o meno) da parte dei docenti medici
PROMOZIONE DELLA PARITA’ DI GENERE	Avviare iniziative finalizzate alla promozione della parità di genere

Di seguito si riportano gli obiettivi assegnati alle diverse componenti del PQA :

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.	

Il documento "Sistema di Assicurazione della qualità"³ 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.

³ https://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2020/Sistema_assicurazione_qualita_2019.pdf

Recentemente l'Ateneo ha provveduto a nominare la Composizione Presidio della Qualità dell'Ateneo (PQA), per il triennio accademico 2020-2023.

La Programmazione triennale

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.

Nel corso del 2020 il MUR, con D.M. 435 del 6.8.2020, ha emanato un'integrazione al sopracitato D.M. 989. In tale decreto il Ministero ha evidenziato come le Università abbiano formulato i propri programmi triennali precedentemente all'insorgere dell'emergenza sanitaria non permettendo agli Atenei di considerare l'impatto e le ricadute sui risultati attesi della programmazione triennale. Pertanto, in coerenza con la nota ministeriale n. 789 del 4.5.2020 recante le disposizioni per la ripartenza della formazione universitaria post lockdown è stata data facoltà di rimodulare i programmi presentati.

Ogni Ateneo deve effettuare la scelta di massimo 2 obiettivi. Per ciascuno di essi è necessario specificare due indicatori tra quelli predefiniti, affiancandoli eventualmente da un ulteriore indicatore proposto dall'Ateneo. Ogni indicatore deve essere accompagnato da i relativi target, le azioni e attività da intraprendere, la situazione iniziale, i risultati attesi, l'importo del finanziamento richiesto e dell'eventuale cofinanziamento dell'Ateneo stesso o di soggetti terzi che 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: l'Ateneo aveva richiesto l'importo massimo richiedibile di € 9.662.958 corrispondente al 150% dell'assegnazione ottenuta nella programmazione triennale 2016 – 2018.

Tuttavia il D.M. 435 ha assegnato le risorse relative alla Programmazione triennale per i soli anni 2019 e 2020 in proporzione alla quota del finanziamento ordinario non vincolato nella destinazione per i medesimi anni (per l'Università di Padova rispettivamente 4,24% e 4,28% di 65 milioni di euro) comportando un'assegnazione totale all'Ateneo di 5.542.411 euro a fronte dei 9.662.958 di euro richiesti per il triennio 2019-2021 nell'ambito Programmazione triennale presentata dall'Ateneo.

L'Ateneo ha deciso di presentare un programma basato sulle azioni e indicatori relativi agli obiettivi C – Servizi agli studenti e D – Internazionalizzazione, riportati in Tabella 5.4, in linea con le attività già intraprese dall'Ateneo in riferimento ai differenti ambiti strategici. In due casi i target sono stati rimodulati secondo il D.M. 435.

Tabella 5.4 – Rimodulazione della Programmazione Triennale 19-20 (Consiglio di Amministrazione del 24 novembre 2020)

Obiettivo	Indicatore	Livello Iniziale	Target indicatore finale inserito in PRO3	Target rimodulato
C - SERVIZI AGLI STUDENTI	C_c - Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica	73,00	74	73,5
C - SERVIZI AGLI STUDENTI	Indicatore di Ateneo - Titolo: Numero di aule medio/grandi per la didattica nell'a.a. x/x+1	277	295	invariato
C - SERVIZI AGLI STUDENTI	C_g - Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo	1,1%	3,3%	4%
D -INTERNAZIONALIZZAZIONE	D_f - Proporzione di studenti iscritti al primo anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero	3,3%	3,9%	invariato
D -INTERNAZIONALIZZAZIONE	D_g - Numero di Corsi di Studio internazionali ai sensi del decreto ministeriale del 7 gennaio 2019, n. 6	27	31	invariato

Gli obiettivi e gli indicatori scelti sono stati confermati. Sono stati invece modificati due target:

- l'indicatore C_c “Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica” è stato rimodulato in via prudenziale dal 74,0% al 73,5%. Tale indicatore sarà rilevato nel 2021 con riferimento all'anno 2020 dal consorzio Almalaurea. La situazione di emergenza sanitaria in corso potrebbe influire sulla percezione degli studenti anche considerando il già molto elevato livello iniziale;
- l'indicatore C_g “Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo” per il quale si è ritenuto opportuno alzare il target dal 3,3% al 4% in considerazione dell'impegno dell'Ateneo soprattutto in riferimento all'integrazione delle borse di studio, alla predisposizione di misure per favorire i Prestiti agli Studenti, alle attività di tutorato e ad altri sussidi, anche a seguito dell'emergenza sanitaria.

Il già citato D.M. 435 avvisa che in sostituzione del D.M. n. 989/2019, entro il mese di gennaio 2021, saranno adottate le nuove linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università, compresi i nuovi indicatori per la valutazione periodica dei risultati del triennio 2021-2023. La nuova programmazione triennale porterà anche ad una revisione dei criteri per la valutazione dell'autonomia responsabile (VAR) considerati ai fini della determinazione della quota premiale FFO.

La programmazione triennale del Personale

Con delibera n. 352 approvata dal CdA il 18/12/2018 è stato approvato il Piano di Programmazione del reclutamento del personale 2019-2021 che, in continuità con quello del triennio precedente, si pone come principali obiettivi:

- ✓ il consolidamento della numerosità del corpo docente attorno alle 2.300 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. Complessivamente, i punti organico previsti a piano risultano essere 210.

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, 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 5.5:

Tabella 5.5 - Strumenti attuativi di assegnazione dei Punti organico - Piano 2019-21

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 5.6 – 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 ministeriale⁴.

In riferimento al PTA, come già ricordato, sono stati assegnati 75 punti organico e 18 milioni di euro per l’assunzione di personale a tempo determinato. I punti organico disponibili nel triennio 2019-2021 sono stati ripartiti come segue:

Tabella 5.7 - Allocazione risorse disponibili per il PTA

Punti organico disponibili da turnover		63,0
1a	Turnover garantito per tecnici di laboratorio	8,0
1b	Punti organico disponibili per il PTA (esclusi tecnici di laboratorio)	55,0
Piano straordinario PTA		12,0
2a	Superamento precariato*	2,0
2b	Progressioni Economiche Verticali**	2,6
2c	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 2022 compreso

Le risorse disponibili per la programmazione del reclutamento di personale tecnico ed amministrativo dall’esterno (1b+2c) ammontano a 62,4 PO e sono suddivise in due quote: il 30% (18,7 PO) viene allocato su esigenze strategiche sotto diretta responsabilità del Direttore Generale, mentre il 70% (43,7 PO) è destinato alle assunzioni da sostituzione del turnover (Dipartimenti, Amministrazione Centrale e Altre Strutture).

Per l’anno 2019, viste le disponibilità riconosciute dal Decreto Ministeriale n. 740 dell’8 agosto 2019 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. Inoltre, a seguito dei punti organico aggiuntivi assegnati al sistema universitario dal Decreto Ministeriale n. 742 dell’8 agosto 2019, il CdA ha deciso di destinare ulteriori 10,57 punti organico resi disponibili dal MIUR al progetto “Ambito strategico didattica” (al quale il CdA, con delibera rep. n. 111 del 16 aprile 2019, aveva già riservato 6.13 punti organico) e di presentare richiesta per una ulteriore assegnazione di 10 punti organico per l’assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori di tipo b).

⁴ 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.

Con delibera n. 210 del 21/07/2020, il CdA ha approvato l'assestamento 2020 del Piano di programmazione del personale per il triennio 2019-2021.

Il Piano assestato passa dagli originali 210 punti organico a 236,95 punti organico, un aumento di 26,95 punti organico derivanti da maggiori cessazioni del personale docente (22,08) e del personale tecnico-amministrativo (4,87). I 26,95 punti organico aggiuntivi sono così destinati:

Tabella 5.8 - Suddivisione punti organico aggiuntivi

Punti organico turnover docenti		Totale
Turnover di salvaguardia per trasferimenti e decessi		16,80
Turnover ordinario docenti		3,68
Reintegro cessazioni RTDa assunti su punti organico		1,60
Punti organico turnover PTA		Totale
Turnover PTA		2,72
Turnover PTA tecnici di laboratorio		2,15
		26,95*

* di cui 13,37 già assegnati con delibera rep. 278 del 22 ottobre 2019

Nel 2019 e nel 2020, l'Ateneo ha beneficiato una serie di assegnazioni straordinarie che consentiranno di gestire una significativa quantità di risorse in aggiunta al turnover, come riportato nella tabella seguente.

Tabella 5.9 - Piani straordinari ministeriali 2019 e 2020

Decreti di riferimento	Intervento	Posizioni	Punti Organico
DM 204/2019	Piano straordinario RTDB	58	29
DM 364/2019	Progressione RU abilitati	17	
DM 742/2019	Punti organico extraturnover		18,18
DM 84/2020	Progressione RU abilitati	31	
DM 83/2020	Piano straordinario RTDB	65	32,5
DL 34/2020 rilancio*	Piano straordinario RTDB	135	67,5
		306	147,18

* Con il D.M. 856 del 16 novembre 2020 sono assegnate alle Università le risorse destinate all'attivazione di contratti di ricercatore a tempo determinato, stanziati dal "Decreto Rilancio". All'Ateneo di Padova sono state assegnate pertanto 136 posizioni: poiché le previsioni contenute nell'assestamento del Piano di programmazione del reclutamento del personale per il triennio 2019-2021 sono di fatto allineate alle risorse stanziati attraverso il DM 856/2020 non risulta necessario alcun ulteriore assestamento alla programmazione.

In base all'art. 2 comma 3 del già citato DM 742/2019, con successiva nota ministeriale, sono stati assegnati all'Ateneo ulteriori 7.61 punti organico non utilizzati dagli altri atenei (a fronte dei 10 richiesti dall'Ateneo), che sono stati destinati a un Piano straordinario per il personale tecnico amministrativo.

L'intervento intende sostenere il reclutamento e le progressioni del Personale Tecnico e Amministrativo e si inserisce in un contesto nel quale, in totale assenza di politiche ministeriali dedicate, l'Ateneo ha già posto specifica attenzione a queste esigenze destinando risorse aggiuntive alle disponibilità generate dal solo turnover PTA, in modo da mantenere il turnover stesso circa al 100%.

Con decreto del Rettore n° 4251 del 16 dicembre 2020, sono stati resi disponibili 12,33 nuovi punti organico (comprensivi dei 7,61 già citati ed ulteriori 4,72) per il finanziamento di un secondo Piano straordinario per il

personale tecnico-amministrativo volto a supportare le politiche di sviluppo delle risorse umane di interesse generale e di carattere strategico.

Le politiche di sviluppo delle risorse umane di carattere generale si concretizzano in:

- 1) incremento delle posizioni da destinare alle progressioni economiche verticali (1,73 PO);
- 2) stabilizzazione per il personale a tempo determinato vincitore di selezioni pubbliche (3 PO).

Le politiche di sviluppo a supporto alle politiche strategiche si concretizzano:

- 1) potenziamento del sistema museale dell'Ateneo (1,8 PO);
- 2) potenziamento del Centro Linguistico di Ateneo a supporto dei progetti di internazionalizzazione (1,6 PO);
- 3) reclutamento specialisti in ambito didattica e ricerca competitiva (4,20 PO).

Inoltre con Decreto del Direttore Generale del 21 dicembre 2020, sono state approvate le linee guida per l'utilizzo delle disponibilità di punti organico della linea di intervento – Programmazione strategica.

Come sopra riportato, a questa linea erano stati destinati complessivamente 18,7 punti organico dal Piano 2019-21. I 16,75 punti organico disponibili⁵ sono stati suddivisi tra le tre azioni previste dal Piano triennale come riportato nella successiva tabella, sulla base di una analisi di benchmarking con il gruppo dei mega atenei che ha utilizzato i dati del progetto Good Practice 2019.

Tabella 5.10 - Dettaglio della suddivisione dei punti organico della linea di intervento Programmazione strategica

Azioni	PO	Consumo medio	Posizioni
<i>1) Adeguare l'organico agli obiettivi della pianificazione strategica</i>			
Sostegno del Piano di Sviluppo edilizio dell'Ateneo	1,5	0,3	5
Sostegno della attività di manutenzione e facility management	1,5	0,3	5
Sostegno delle attività di supervisione patrimoniale e di analisi logistica	1,8	0,3	6
Sostegno al piano di reclutamento del personale e dei servizi welfare	1,2	0,3	4
Sostegno all'efficienza amministrativa e contabile	0,9	0,3	3
<i>2) Supportare nuove attività e nuove competenze necessarie per l'innovazione</i>			
Sostegno al rinnovo delle competenze informatiche	2,1	0,3	7
Sostegno al potenziamento della pianificazione strategica	0,9	0,3	3
Sostegno alle attività di sicurezza e sorveglianza sanitaria	1,2	0,3	4
<i>3) Supportare e consolidare i processi di riorganizzazione</i>			
Riqualificazione del personale	2,65	0,05	53
Fondo di rotazione con vincolo all'assunzione di personale in categoria D (anticipo sul personale cessato/cessando)	3	0,3	10
Totale	16,75		100

⁵ 1,95 punti organico sono stati destinati al reclutamento di tre dirigenti, per sostituzione di cessazioni e termine di contratti a tempo determinato.

Il programma triennale delle opere pubbliche 2021-2023 e il Programma biennale degli acquisti di forniture e servizi 2021-2022

I rilevanti investimenti economici in edilizia di questi ultimi anni vengono ulteriormente portati avanti con convinzione dall'Università di Padova anche per il triennio 2021-2023 con la certezza che per ottenere risultati bisogna credere nel futuro e allocare con coraggio risorse umane, infrastrutturali ed economiche.

Il punto di partenza è stata la necessità di cercare spazi adeguati per dimensioni ad un numero di studenti sempre crescente e all'esigenza di razionalizzare il 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. L'esempio perfetto di rigenerazione urbana sostenibile è il complesso universitario di via Beato Pellegrino inaugurato il 30 settembre 2019 e premiato con "Una targa per l'efficienza" per l'efficienza energetica a gennaio 2021 da GSE S.p.A (Gestore dei servizi energetici controllata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze) per la complessità degli interventi di riqualificazione, realizzati su un unico edificio, e per essere riuscito a coniugare riqualificazione energetica con la conservazione della bellezza del complesso architettonico. Uno dei principali obiettivi del mandato del Rettore è stato quello di dare nuova vita e reinserire a pieno nel tessuto urbano luoghi storici della città, così come sarà ad esempio per le aree dell'ex caserma Piave e della casa dello studente Fusinato.

A questo scopo è indirizzato l'ambizioso Programma Triennale 2021/2023, approvato dal Consiglio di Amministrazione del 22/12/2020, che include anche il Piano Annuale 2021 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 2021-2023, anche il completamento di opere già programmate o in esecuzione per un impegno finanziario complessivamente programmato di circa 247 milioni di euro (dei quali circa 34 milioni provenienti da finanziamenti esterni):

Tabella 5.11 - Programma Triennale dei lavori pubblici 2021-2023

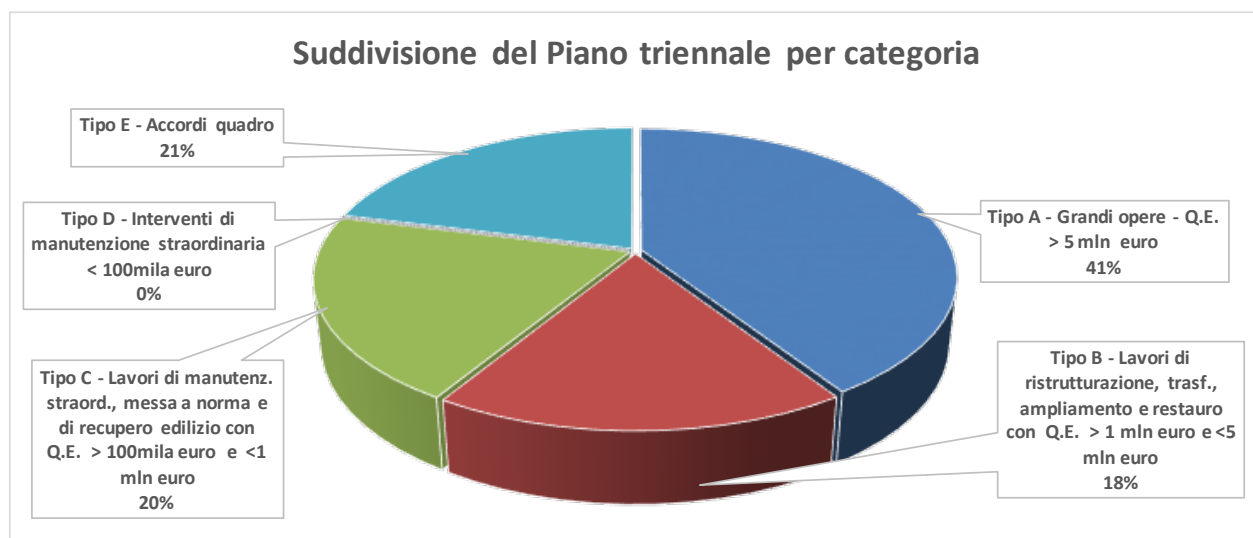
	2021	2022	2023	TOTALE triennio
INVESTIMENTI A+B+C+D+E	63.465	80.688	75.444	219.597
COSTI DI ESERCIZIO (Comprende i costi di manutenzione ordinaria e gli accantonamenti per adeguamenti al Fondo)	7.171	7.037	6.520	20.728
TOTALE IMPIEGHI	70.636	87.725	81.964	240.325
Fondo per accordi bonari ed eventuali premi di accelerazione (su A+B+C+E)	1.904	2.421	2.263	6.588
TOTALE IMPEGNO FINANZIARIO	72.540	90.146	84.227	246.913

Il programma dei Lavori per il 2021, suddiviso come riportato in Figura 5.3 assorbe risorse complessive per oltre 63,465 milioni di euro e risulta suddiviso in:

- A. “grandi opere”, il cui quadro economico è superiore ai 5 milioni di euro e che comprende 13 progetti per un importo complessivo di 25,907 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 17 progetti per un importo complessivo di 11,363 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 59 progetti per un importo complessivo di 12,805 milioni di euro
- D. “interventi di manutenzione straordinaria” < 100 k€, nessun intervento
- E. “accordi quadro” per un importo complessivo di 13,390 milioni di euro

Viene inoltre indicato un capitolo relativo alle “Opere in via di sviluppo” non ancora approvate, al fine di avere un quadro complessivo delle attività di sviluppo edilizio previste dall’Ateneo nel triennio considerato per un importo complessivo (costo opera) pari a 121 milioni di euro.

Figura 5.2 - Suddivisione del Piano triennale delle Opere Pubbliche 2021 per categoria



Di seguito si riportano i 13 progetti del capitolo “Grandi Opere”, illustrati nella Tabella 5.13:

- 1) Progetto Piave Futura: interventi di recupero edilizio da realizzarsi per stralci funzionali, per un investimento complessivo di oltre 75,5 milioni di euro;
- 2) Complesso Palazzo Cavalli: realizzazione del Museo della Natura e dell’Uomo, per un investimento complessivo di 16,5 milioni di euro;
- 3) Recupero Casa dello Studente “A. Fusinato” a sede per la residenza studentesca afferente alla Scuola Galileiana di Studi Superiori, per un investimento complessivo di 14,5 milioni di euro;
- 4) Complesso di Agripolis – Nuovo edificio per veterinaria: Realizzazione nuovo edificio per strutture Dipartimentali ed aule didattiche per un investimento complessivo di 5,8 milioni di euro;
- 5) Collegio Morgagni: ristrutturazione e adeguamenti normativi della palazzina anni '60 da destinare ad uffici, per un investimento complessivo di 7,5 milioni di euro;
- 6) Complesso Maldura: Completamento del progetto di sviluppo dell'area Umanistica, attraverso il riutilizzo degli spazi del Maldura per un investimento di 5,75 milioni di euro;
- 7) Complesso Agripolis - interventi di efficientamento energetico edifici per un ammontare complessivo pari a 6,5 milioni di euro;
- 8) Area di Via Gradenigo - Via Ognissanti: Nuovo edificio per aule, laboratori ed uffici per un investimento complessivo pari a 6,5 milioni di euro;
- 9) Complesso Vallisneri: interventi di trasformazione ex spazi didattici del corpo Est per attività di ricerca per un ammontare pari a 5,35 milioni di euro;
- 10) Nuova sede della Scuola di Ingegneria - Hub dell’Innovazione, per un investimento complessivo di 20 milioni di euro;

- 11) Completamento del progetto di sviluppo dell'area Umanistica, attraverso il recupero parziale del complesso di Via Campagnola e la realizzazione di strutture temporanee per un investimento complessivo pari a 6,5 milioni di euro;
- 12) Recupero del complesso ex convento S. Giorgio in via del Padovanino per un investimento pari a 9,5 milioni di euro;
- 13) Complesso Vallisneri - interventi di adeguamento normativo stabulario ala Sud, recupero spazi piano interrato per facility microscopia, recupero spazi 3° e 4° piano Nord ecc. per complessivi 7 milioni di euro.

Rispetto al precedente piano 2020-2022 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 6.500.000,00, nelle quali troveranno allocazione 3 aule didattiche da 250 posti, aule studio e spazi aggregativi per studenti, e attraverso il riutilizzo degli spazi del Maldura. Nello stesso documento sono inoltre stati previsti alcuni interventi riguardanti la realizzazione di un nuovo edificio per i Dipartimenti di Medicina Veterinaria, nonché interventi di efficientamento energetico per gli edifici di Agripolis. Tra le nuove grandi opere inserite troviamo il recupero del complesso ex convento S. Giorgio in via del Padovanino che consentirà di trasferire in un'unica struttura vari Uffici ed Aree dell'Amministrazione Centrale, tra le quali ASIT, consentendo l'alienazione di Palazzo Sala, e il complesso Vallisneri che congloba in un'unica voce di piano numerosi interventi riguardanti il complesso in materia di adeguamenti normativi e di riutilizzo spazi per attività di ricerca.

Anche la copertura degli investimenti da parte di soggetti terzi è quasi raddoppiata al precedente Piano Triennale 2020-2022, passando dai 17,6 ai 31,9 milioni di euro nel triennio. L'incremento dei finanziamenti di terzi è riconducibile al finanziamento concesso dal MUR a valere sul Fondo investimento edilizia universitaria 2019-2033 attuazione art. 2, comma 2, del D.M. 5 dicembre 2019, n. 1121, Programmi lettera A. Il Ministero contribuisce con un finanziamento del 40% del valore dell'opera.

Tabella 5.12 - Investimenti edilizi Piano triennale delle opere 2021-2023 –Quadro A – Grandi Opere

N.	Elenco descrittivo dei lavori – Quadro A	Costo opera	totale affidamenti al 2020	costi contabili zzati al 2020	2021	2022	2023	OLTR E
1	Piave Futura - Attività preliminari e di progettazione	5.500	1.494	1.240	4.260			
	Piave Futura - Interventi di recupero edilizio da realizzarsi per stralci funzionali	70.000	0	0		9.250	12.250	48.500
2	Complesso Palazzo Cavalli - Realizzazione Museo della Natura e dell'Uomo	16.500	1.279	244	4.000	6.500	5.756	
3	Casa dello Studente A.Fusinato - Intervento di recupero per la realizzazione della nuova residenza studentesca afferente alla Scuola Galileiana di Studi Superiori	14.500	1.435	906	655	4.000	7.801	1.138
4	Agripolis - Realizzazione nuova sede per i Dipartimenti di Medicina Veterinaria - Nuovo edificio in ampliamento	5.800	1.667	634	1.643	2.000	1.523	
5	Collegio Morgagni - ristrutturazione ed adeguamenti normativi palazzina anni '60 da destinare ad uffici	7.500	769	42	1.065	2.636	3.030	727

6	Completamento del progetto di sviluppo dell'area Umanistica, attraverso il riutilizzo degli spazi del Maldura	5.750	46	46	556	1.000	2.000	2.148
7	Complesso Agripolis - interventi di efficientamento energetico edifici	6.500			300	1.000	2.500	2.700
8	Area di Via Gradenigo - Via Ognissanti - Nuovo edificio per aule, laboratori ed uffici	8.500	158	156	666	2.800	3.000	1.878
9	Complesso Vallisneri - interventi di trasformazione ex spazi didattici del corpo Est per attività di ricerca	5.350	92	88	2.262	3.000		
10	Nuova sede della Scuola di Ingegneria - Hub dell'Innovazione	20.000	169	95	6.000	9.000	4.905	
11	Completamento del progetto di sviluppo dell'area Umanistica, attraverso il recupero parziale del complesso di Via Campagnola e la realizzazione di strutture temporanee	6.500	220	65	3.000	2.000	1.435	
12	Recupero del complesso ex convento S. Giorgio in via del Padovanino	9.500			500	2.000	2.500	4.500
13	Complesso Vallisneri - interventi di adeguamento normativo stabulario ala Sud, recupero spazi piano interrato per facility, microscopia, recupero spazi 3° e 4° piano Nord ecc.	7.000			1.000	2.500	3.500	
TOTALE A - GRANDI OPERE (oltre 5.000.000 €)		188.900	7.329	3.516	25.907	47.686	50.200	61.591
di cui: Finanziamenti da terzi		27.484						
Investimenti a carico del B.U.		161.416						

Fonte: Piano triennale 2021-2023 e annuale 2021 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 22 dicembre 2020 è stato approvato il programma biennale degli acquisti di beni e di servizi che contiene la programmazione 2021-2022 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 5.13 - Prospetto della programmazione unitaria degli acquisti di beni e servizi 2021-2022

Categoria merceologica	Importo 2021	Importo 2022	Totale importo (nel biennio)
Arredi	362.000	500.000	862.000
Ricerca*	6.004.268	4.785.660	10.789.928
ITC	6.012.303	3.251.486	9.263.789
Servizi di ingegneria	2.662.000	2.303.000	4.965.000
Manutenzioni	1.161.170	1.490.160	2.651.330
Materiale di consumo	238.600	341.600	580.200
Servizi generali	1.498.750	11.390.000	12.888.750
Altro	1.835.304	2.085.756	3.921.060
Totale complessivo	19.774.395	26.147.662	45.922.057
DI CUI:			
AMMINISTRAZIONE CENTRALE	11.576.850	22.762.580	34.339.430
DIPARTIMENTI E CENTRI	8.197.545	3.385.082	11.582.627

*ricomprende la fornitura di attrezzature, reagenti e prodotti di laboratorio

Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza

A causa del protrarsi della situazione emergenziale, l'A.N.AC., con Comunicazione del 2 dicembre 2020, ha differito al 31 marzo l'adozione e la pubblicazione del nuovo Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza. Pertanto gli obiettivi legati all'Anticorruzione e alla Trasparenza saranno portati in sede di approvazione, come integrazione al presente Piano Integrato della Performance, entro i primi mesi dell'anno 2021.

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

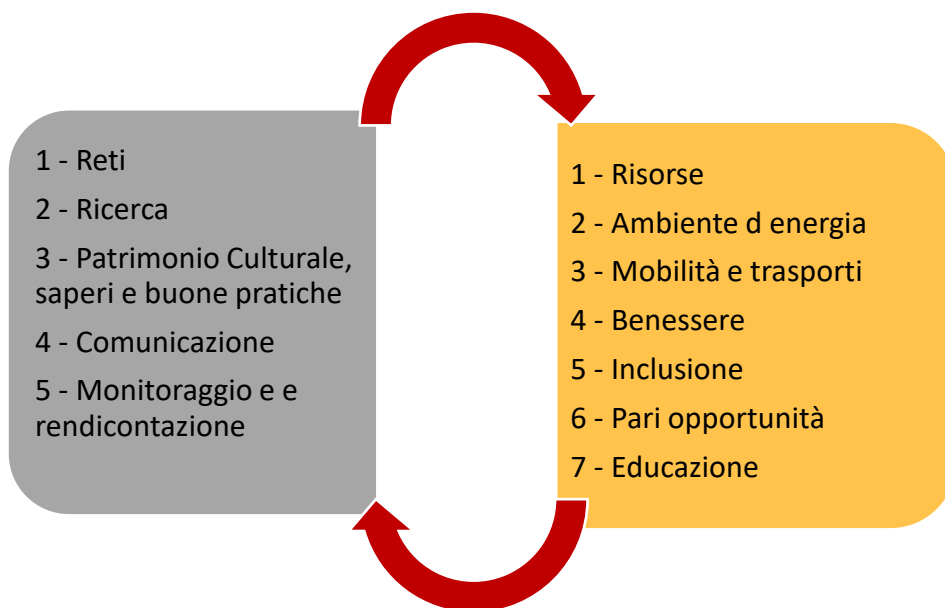
La Carta degli impegni di sostenibilità 2018-2022

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.

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.

Figura 5.3 – I sette ambiti della sostenibilità ambientale, sociale ed economica e i cinque ambiti trasversali



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

Tabella 5.14 – Linee di azione dell'Ateneo di Padova

Aumentare l'impatto dell'Ateneo sui temi della sostenibilità	L'Ateneo si impegna ad assumere la prospettiva della sostenibilità e a declinarla a tutti i livelli e in tutti gli ambiti nel quali si esplica la sua missione istituzionale.
	<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.
Promuovere i temi della sostenibilità sociale	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.
	<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.
Ridurre l'impatto	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>ambientale dell'Ateneo</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; - avviare iniziative con partnerati 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.

Nel 2020 è stato redatto il secondo Rapporto di Sostenibilità dell'Università di Padova con riferimento alle attività svolte nel 2019 e a parte del 2020. Il Rapporto di Sostenibilità rappresenta la rendicontazione e il monitoraggio degli obiettivi e delle azioni previste nella Carta degli Impegni di Sostenibilità (2018-2022). Il percorso di rendicontazione e monitoraggio consente di descrivere quanto è stato fatto concretamente dall'Ateneo in alcuni ambiti quali la gestione delle risorse, l'impatto sull'ambiente e le azioni di "efficientamento" energetico, la mobilità sostenibile, la parità di genere e le pari opportunità, l'inclusione e il benessere.

Il Piano delle Azioni Positive (PAP) e politiche di pari opportunità

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 CUG ha recepito il piano di Gender Budgeting per il triennio 2019-2021 all'interno del PAP 2018-2020. Il Piano di Gender Budgeting prevede l'attuazione di azioni legate alla promozione della pari opportunità, della parità di genere, alla tutela della salute e del benessere, alla conciliazione vita-lavoro, alla prevenzione di discriminazioni e molestie, alla promozione dell'inclusione.

Il PAP 2021-2023 verrà redatto dal CUG di Ateneo nel corso del 2021 e gli obiettivi in esso presenti potranno avere riflessi operativi anche nell'implementazione del Piano Integrato della Performance.

Alla luce dell'aggiornamento tecnico al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è prevista una rendicontazione anche in prospettiva di genere nella Relazione sulla Performance.

6. Raccordo tra obiettivi strategici ed equilibri di bilancio

Risorse per la strategia ed equilibri

La predisposizione del Budget 2021-2023, 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 2021 e per il triennio 2021-2023.

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).

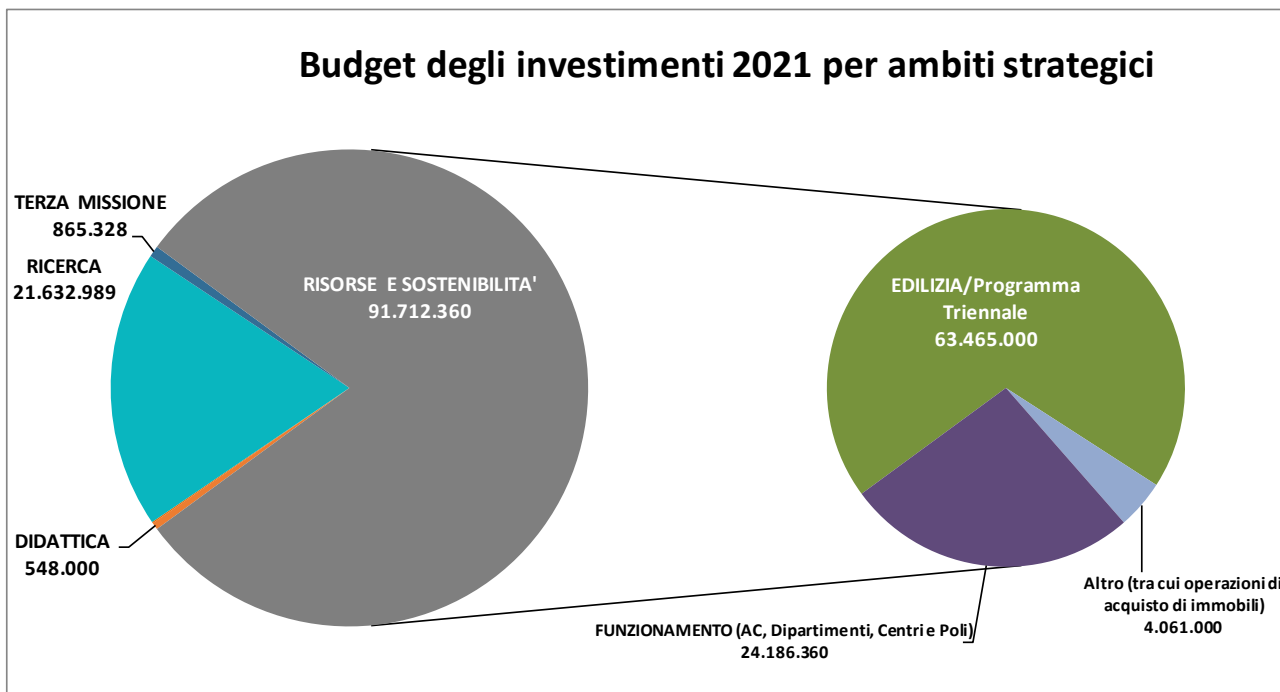
Per maggiori informazioni relativamente al processo di budget si rinvia a quanto descritto nella Nota Illustrativa del Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale 2021 e triennale 2021-2023.

Di seguito si riportano due grafici che illustrano la riclassificazione del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2021 approvato dal CdA del 22 dicembre 2020 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 754.566.207,80 euro per l'esercizio 2021. Per il budget degli investimenti sono state previste risorse pari a 114.862.676,38 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.

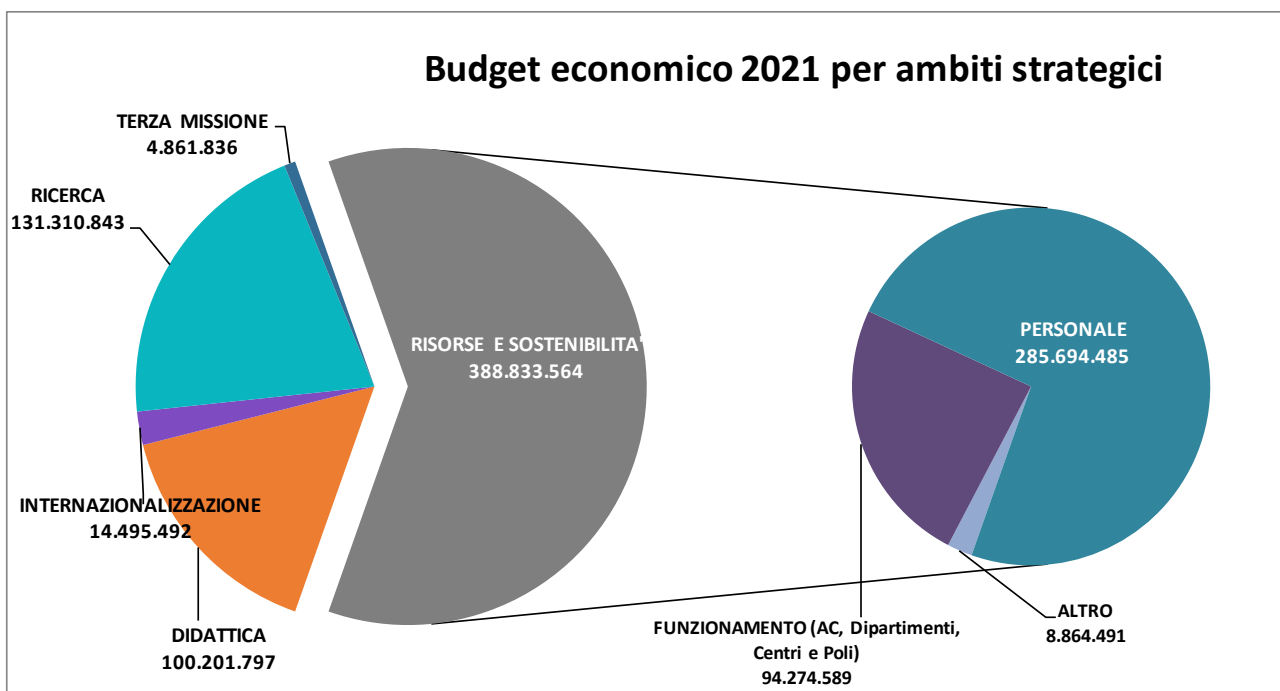
⁶ CdA del 20 ottobre 2020, delibera n. 269/2020.

Figura 6.1 - Budget degli investimenti 2021 suddiviso per ambiti strategici con dettaglio sull'utilizzo delle Risorse (umane, infrastrutturali e di funzionamento)



Il budget economico prevede invece risorse pari a 639.703.531,42 euro e risulta suddiviso tra gli ambiti strategici come riportato nel grafico seguente.

Figura 6.2 - Budget economico 2021 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 6.1 Ripartizione delle risorse tra aggregati per ambito strategico

AMBITO STRATEGICO	AMM.NE CENTRALE	CENTRI	DIPARTIMENTI	POLI	Totale complessivo	Incidenza %
Budget economico	475.383.238	14.343.347	149.365.100	611.846	639.703.531	100,0%
RISORSE E SOSTENIBILITA'	348.278.218	6.644.691	33.300.009	610.647	388.833.564	60,8%
DIDATTICA	85.962.338	1.533.601	12.705.857	-	100.201.797	15,7%
RICERCA	24.758.997	5.186.840	101.365.007	-	131.310.843	20,5%
INTERNAZ.	13.402.406	-	1.093.086	-	14.495.492	2,3%
TERZA MISSIONE	2.981.279	978.215	901.142	1.199	4.861.836	0,8%
Budget Investimenti	91.912.834	5.607.953	17.341.890	-	114.862.676	100,0%
RISORSE E SOSTENIBILITA'	84.003.334	4.783.951	1.452.850	-	90.240.135	78,6%
DIDATTICA	500.000	37.375	1.482.850	-	2.020.225	1,8%
RICERCA	6.838.500	464.199	14.330.290	-	21.632.989	18,8%
INTERNAZ.	104.000	-	-	-	104.000	0,1%
TERZA MISSIONE	467.000	322.428	75.900	-	865.328	0,8%

In Tabella 6.2 è invece riportato la ripartizione fra le varie aree dell'Amministrazione Centrale secondo gli ambiti strategici.

Alcune tabelle e grafici di questo capitolo sono presenti anche nella Nota Illustrativa al Bilancio Unico di Ateneo previsione annuale autorizzatorio 2021 e triennale 2021-23 che contiene, come da indicazioni del Manuale Tecnico Operativo, un paragrafo dedicato al "budget per attività" che illustra il collegamento tra obiettivi e risorse con riferimento agli stanziamenti di budget economico e degli investimenti correlati al conseguimento degli obiettivi strategici.

Tabella 6.2 - Ripartizione delle risorse per ambito strategico tra aree dell'Amministrazione centrale ⁽¹⁾

AREA	RISORSE E SOSTENIBILITA'	DIDATTICA	RICERCA	INTERNAZ.	TERZA MISSIONE	Totale complessivo
Budget economico	346.158.072	86.092.112	33.047.576	13.385.075	2.963.030	481.645.865
AAGL	1.541.150	643.550				2.184.700
ACOM	1.221.681	121.760			2.558.342	3.901.783
ADISS ⁽²⁾	305.200	84.234.206	19.970.350	10.000		104.519.756
AES	20.990.200	5.000				20.995.200
AFIP	4.687.141	460.304				5.147.445
APAL	15.752.573	52.804				15.805.377
ARI				12.388.397		12.388.397
ARRI	5.051.856	150.180	12.640.226	986.678	404.688	19.233.628
ARU	291.435.067	420.000	437.000			292.292.067
ASIT	4.116.355	3.308				4.119.663

Direzione Generale	1.003.850		1.003.850
Rettorato	53.000	1.000	54.000

Budget Investimenti	84.003.334	500.000	6.838.500	104.000	467.000	91.912.834
AAGL	180.000					180.000
ACOM	175.500				467.000	642.500
ADISS	60.000		80.000			140.000
AES	63.960.000					63.960.000
AFIP		500.000				500.000
APAL	10.111.069					10.111.069
ARI				104.000		104.000
ARRI			6.758.500			6.758.500
ARU	500.000					500.000
ASIT	9.016.765					9.016.765

(1) Il totale riportato in tabella differisce da quanto riportato per l'aggregato Amministrazione Centrale in Tabella 6.2 in quanto il totale assegnato all'AC non comprende nel budget economico gli ammortamenti ed eventuali trasferimenti o poste di bilancio collocate a livello di Ateneo.

(2) I costi per la ricerca assegnati si riferiscono alle borse di dottorato di ricerca gestite dall'area didattica.

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

Tabella 6.3 - Il budget economico e degli investimenti

BUDGET ECONOMICO	TOTALE COMPLESSIVO	RISORSE E SOSTENIBILITA'	DIDATTICA	RICERCA	INTERNAZ	TERZA MISSIONE
VIII. COSTI DEL PERSONALE	324.691.240	277.621.225	6.201.432	39.541.316	1.050.267	277.000
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	255.954.477	62.750.078	93.139.647	82.335.870	13.427.894	4.300.987
X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	32.928.995	22.664.886	850.758	9.113.757	7.331,60	282.263
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	2.000.000	2.000.000	-	-	-	-
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	3.686.854	3.402.354	8.844	274.170	-	1.486
TOTALE COSTI OPERATIVI (B)	619.261.566	368.438.544	100.200.682	131.265.113	14.495.492	4.861.736
PROVENTI ED ONERI FINANZIARI (C) *	1.338.933	1.291.988	1.115	45.730	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)	19.103.033	19.103.033				

BUDGET DEGLI INVESTIMENTI	TOTALE COMPLESSIVO	RISORSE E SOSTENIBILITA'	DIDATTICA	RICERCA	INTERNAZ	TERZA MISSIONE
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	114.862.676	90.240.135	2.020.225	21.632.989	104.000	865.328
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	39.019.023	38.644.361	46.000	177.662	104.000	47.000
Costi di impianto, di ampliamento e di sviluppo	10.000	5.000	5.000	0	-	0
Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere di ingegno	1.017.880	891.880	7.000	30.000	44.000	45.000
Concessioni, licenze, marchi, e diritti simili	3.799.205	3.674.205	22.000	41.000	60.000	2.000
Immobilizzazioni immateriali in corso e acconti	20.936.000	20.924.000	0	12.000	-	0
Altre immobilizzazioni immateriali	13.255.938	13.149.276	12.000	94.662	-	0
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	75.843.654	51.595.774	1.974.225	21.455.328	-	818.328
Terreni e fabbricati	6.257.200	6.254.700	2.500	0	-	-
Impianti e attrezzature	11.414.603	8.699.362	839.162	1.833.079	-	43.000
Attrezzature scientifiche	16.181.880	252.250	232.250	15.630.380	-	67.000
Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiq. e museali	1.199.001	1.127.450	10.750	60.801	-	0
Mobili e arredi	3.140.842	2.357.001	179.932	402.910	-	201.000
Immobilizzazioni materiali in corso e acconti	28.122.000	27.917.000	-	0	-	205.000
Altre immobilizzazioni materiali	9.528.128	4.988.011	709.631	3.528.158	-	302.328
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	0	0	0	0	0	0

Nella Tabella 6.4 viene evidenziato con chiarezza il collegamento tra il budget 2021 e l'impegno economico destinato ad azioni specifiche legate agli ambiti strategici.

Tabella 6.4 - Collegamento Ambiti/Obiettivi strategici/Azioni/Budget 2021

AMBITO STRATEGICO	Obiettivo strategico	Azione	Budget 2021 (in euro)
Didattica	Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	Sostegno agli Studenti	96 milioni
		Borse di Studio = 5 milioni Costo no tax area = 2,2 milioni Collaborazioni a tempo parziale studenti = oltre 900 mila Iniziative e attività culturali = 150 mila Interventi doppia carriera studente-atleta = 150 mila Assistenza psicologica = 200 mila Interventi 1000 e una Lode = 1 milione Bando per didattica innovativa = 1 milione Progetti innovativi studenti = 250 mila	
		Diritto allo Studio	26 milioni
	Miglioramento della qualità della didattica	Assegnazioni ai Dipartimenti per miglioramento didattica	11,4 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	21,9 milioni	
INTERNAZ.	Rendere i corsi di studio "ambientati" aperti e internazionali di apprendimento	Programmi mobilità e scambi culturali studenti	10,8 milioni
		Visiting Scientist/Professor	Oltre 1 milione
		Mobilità personale docente e tecnico amministrativo nell'ambito di scambi culturali e rapporti con l'estero	945 mila
		Lingua veicolare - Internazionalizzazione didattica	800 mila
		- Altri Sussidi per studenti (Buddies, Invest your Talent, Sussidi: Rifugiati per degree seekers)	115 mila
		- Borse Padova International Excellence Scholarship	915 mila
- Convenzioni SASSA/ESU	183 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 Stars e Seal of Excellence MSCA	4,12 milioni
		Bando World Class Infrastructures	10 milioni (impatto finanziario) nel biennio (5 milioni nel 2021)
TERZA MISSIONE	Diffondere la cultura del trasferimento tecnologico e ampliare le iniziative e i	Bando Unimpresa	500 mila
		Costo per brevetti	598 mila
		Costi correlati a ricavi per progetti	9,1 milioni

Impegno Pubblico, Salute e Benessere, Trasferimento Tecnologico	rapporti con il mondo del lavoro		
	Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti e per promuovere una cultura inclusiva	Contributi per attività sportiva (CUS) Counseling (assegnazione Centro di Ateneo dei Servizi Clinici Universitari Psicologici)	610 mila 363,7 mila di assegnazione
	Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo	Visite guidate, Orto Botanico, Villa Bolasco, Palazzo Bo Merchandising e Fundraising	1,299 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	7 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	33,182 milioni
		Opere del Piano Triennale degli investimenti edilizi per le migliorie e spese incrementative su beni di terzi a disposizione dell'Ateneo	30,282 milioni
	Valorizzazione del personale e semplificazione	Piano di formazione del personale	Oltre 1 milione
		Buoni pasto	euro 1,95 milioni
		Progetto Smart working	Investimenti per 500 mila euro
		Counseling e Inclusione e pari opportunità (assegnazione SCUP, Centro Elena Cornaro, CUG)	438 mila
		Piano di Welfare (mobilità sostenibile, Wellness per il Personale, Asili nido, Assicurazione sanitaria, Benefici economici, contributi educativi, rimborso abbonamento mezzi di trasporto, esonero tasse universitarie, contributo forfettario)	1,63 milioni

Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione su dati del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2021 e triennale 2021-2023

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

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

Di seguito si riporta la tabella delle assegnazioni alle strutture previste per l'esercizio 2021.

Tabella 6.5 - Assegnazioni a Dipartimenti, Centri e altre Strutture

ASSEGNAZIONI STRUTTURE AUTONOME	2021
Fondo di dotazione	4.758.172
Manutenzione ordinaria	1.500.000
Contributo Miglioramento Didattica	11.400.000
Docenza mobile	2.564.912
Internazionalizzazione della didattica (lingua veicolare)	800.000
Funzionamento dottorati	500.000
totale BIFED	21.523.084
BIRD e TERZA MISSIONE*	13.500.000
Scuole di specializzazione	2.192.868
Totale Assegnazioni di Budget a Dipartimenti	37.215.952
Funzionamento Centri e Biblioteche	9.085.000
*Nell'assegnazione del 2021 viene prevista nel BIRD un'assegnazione di euro 500.000 da destinarsi ad iniziative in ambito della terza missione	

Da evidenziare che il CdA del 22 dicembre 2020 ha anche deliberato i criteri di ripartizione dei fondi BIRD che sono i seguenti:

- BIRD-base (Numero di docenti attivi afferenti ai Dipartimenti alla data del 1/7/XX) (quota 30%)
- BIRD-PTSR (Valutazione ultimo PTSR disponibile 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 2021 per la ricerca e la terza missione è uguale a quello assegnato per il 2020, 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.

Di seguito si riportano i prospetti dei costi e dei proventi per il triennio 2021-2023 e il confronto con gli anni precedenti.

Tabella 6.6 - Distribuzione dei proventi operativi previsti per il triennio 2021-2023 e confronto con gli anni precedenti

VOCE	Consuntivo 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
A) PROVENTI OPERATIVI	566.042.191	610.068.479	639.657.371	582.578.165	556.655.811
I. PROVENTI PROPRI	142.444.186	165.011.970	158.153.175	132.291.774	131.345.962
1) Proventi per la didattica	96.860.974	98.539.162	103.079.833	104.128.977	104.942.380
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	11.829.455	12.510.928	9.084.735	7.884.562	7.668.906
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	33.753.756	53.961.880	45.988.608	20.278.235	18.734.677
II. CONTRIBUTI	387.522.108	398.001.310	439.146.565	418.603.875	394.180.434
1) Contributi MIUR e altre Amministrazioni centrali	340.396.249	352.547.455	389.171.036	383.978.128	360.335.737
2) Contributi Regioni e Province autonome	14.249.823	8.464.342	8.705.041	7.279.693	7.491.149
3) Contributi altre Amministrazioni locali	302.655	690.150	685.995	322.191	519.185
4) Contributi dall'Unione Europea e dal Resto del Mondo	9.424.370	12.534.994	15.541.627	7.199.917	6.553.580
5) Contributi da altre Università	653.524	439.783	694.096	179.206	130.280
6) Contributi da altri soggetti pubblici	3.696.283	4.420.134	2.440.268	1.445.835	1.412.091
7) Contributi da soggetti privati	18.799.205	18.904.452	21.908.502	18.198.905	17.738.412
III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE (1)	-	-	-	-	-
IV. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	21.617.946	19.510.651	21.000.000	21.000.000	21.000.000
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	14.305.127	27.544.547	21.357.630	10.682.516	10.129.414
VI. VARIAZIONE RIMANENZE	-	-	-	-	-
VII. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	152.824	-	-	-	-
TOTALE PROVENTI OPERATIVI (A)	566.042.191	610.068.479	639.657.371	582.578.165	556.655.811

Tabella 6.7 - Distribuzione dei costi operativi previsti per il triennio 2021-2023 e confronto con gli anni precedenti

VOCE	Consuntivo 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
B) COSTI OPERATIVI	542.140.355	609.794.787	619.261.566	562.601.322	537.061.899
VIII. COSTI DEL PERSONALE	297.232.377	330.906.044	324.691.240	312.119.378	294.135.394
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica					
(2)	211.917.830	233.338.102	230.629.870	219.718.779	203.024.516
a) Personale docente e ricercatore	172.705.149	188.594.106	183.746.645	183.366.566	181.979.363
b) Collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)	29.611.284	32.427.688	35.680.834	29.173.128	14.315.592
c) Docenti a contratto	3.100.539	2.593.074	2.526.257	2.098.959	2.179.104
d) Esperti linguistici	1.560.052	1.705.000	1.701.253	1.598.445	1.598.445
e) Altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	4.940.805	8.018.234	6.974.881	3.481.682	2.952.013
2) Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	85.314.547	97.567.941	94.061.371	92.400.599	91.110.878
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	203.038.962	235.144.248	255.954.477	204.392.119	195.118.688
1) Costi per sostegno agli studenti	74.409.526	76.626.550	96.074.220	91.465.188	90.599.124
2) Costi per il diritto allo studio	22.052.746	23.675.000	26.000.000	26.000.000	26.000.000
3) Costi per l'attività editoriale	1.757.342	2.850.478	2.095.521	910.022	674.522
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	10.512.119	6.005.472	13.133.533	2.143.404	259.208
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	7.804.256	12.738.278	19.083.577	7.868.846	5.290.350
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	-	-	-	-	-
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	111.730	214.356	196.553	102.339	96.550
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	52.698.323	69.363.734	58.819.279	47.272.360	45.675.884
9) Acquisto altri materiali	4.763.927	7.574.326	7.313.884	3.834.432	3.575.568
10) Variazione delle rimanenze di materiali	-	-	-	-	-
11) Costi per godimento beni di terzi	7.462.959	6.314.277	6.439.380	5.731.336	5.579.694
12) Altri costi	21.466.035	29.781.777	26.798.530	19.064.191	17.367.790
X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	28.344.352	35.746.307	32.928.995	40.647.749	42.376.716
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	1.659.026	4.145.694	4.110.621	7.640.863	10.868.161
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	24.385.766	24.100.613	26.657.374	30.985.886	29.503.556
3) Svalutazioni immobilizzazioni	-	-	-	-	-
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	2.299.560	7.500.000	2.161.000	2.021.000	2.005.000
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	9.805.356	4.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	3.719.309	3.998.188	3.686.854	3.442.075	3.431.101
TOTALE COSTI OPERATIVI (B)	542.140.355	609.794.787	619.261.566	562.601.322	537.061.899

(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 2021 e triennale 2021-2023

7. La performance

Il processo di valutazione della performance, come definito nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente, è un processo unico che, a partire dalla pianificazione strategica, definisce i meccanismi e gli strumenti che permettono di misurare la performance organizzativa dell'Ateneo, delle diverse strutture da cui è composto e la performance individuale che tiene conto sia degli obiettivi assegnati in relazione alla responsabilità e al ruolo ricoperto sia dei comportamenti organizzativi agiti.

Il modello di riferimento per l'Ateneo di Padova definisce i meccanismi e gli strumenti che permettono di misurare la performance organizzativa delle diverse strutture e quella individuale, tenendo in considerazione gli obiettivi organizzativi ed individuali assegnati in relazione alla responsabilità e al ruolo ricoperto, e i comportamenti organizzativi. Il raggiungimento degli obiettivi, la performance organizzativa ed il contributo individuale alla performance organizzativa sono utilizzati ai fini della corresponsione degli incentivi al personale.

Il SMVP, inoltre, è disegnato in modo da bilanciare la necessità di differenziare la corresponsione di compensi incentivanti, secondo quanto stabilito dalla normativa e dalla contrattazione nazionale e integrativa, 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"). L'ultimo aggiornamento del SMVP è stato adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22.12.2020 con la delibera n. 343. L'aggiornamento è stato di natura tecnica e ha riguardato principalmente:

- l'aggiornamento relativo alle tempistiche di alcune azioni "milestone", il cui rispetto è necessario per il buon funzionamento del Ciclo della performance;
- la programmazione di un'attività di rendicontazione dei risultati della performance a livello complessivo e di struttura anche in una prospettiva di genere;
- un maggior dettaglio nella definizione di Performance organizzativa e il suo collegamento con le schede di valutazione. Per il personale Dirigente e per i Responsabili di unità organizzativa la performance organizzativa è valutata attraverso la misurazione del miglioramento del servizio complessivo dell'Area e attraverso gli Obiettivi di performance per l'unità di responsabilità;
- l'aggiornamento del peso della Performance organizzativa per tutto il personale tecnico-amministrativo che passa dal 25% al 30%;
- la specificazione riguardante il processo di valutazione della performance del Direttore Generale, la cui Relazione sugli obiettivi sarà accompagnata dall'indicazione delle fonti documentali utili al processo di verifica, come già avviene nella prassi;
- una più completa descrizione delle metodologie per la valutazione dei comportamenti dei Dirigenti, peraltro già adottata nella prassi;

- la specificazione che, per il personale che svolge la propria attività in lavoro agile o in telelavoro (art. 14 L. 124/2015 mod. da art. 263 DL 34/2020 e Direttiva PCM 3/2017), la valutazione degli obiettivi assegnati in tale modalità lavorativa viene valutata all'interno dell'Ambito 2;
- la ridefinizione dei principali elementi di collegamento e integrazione del Ciclo della performance con la programmazione economico-finanziaria.

Dal punto di vista dei meccanismi operativi di valutazione della performance, il Sistema si fonda su:

- la Performance Organizzativa, che si sostanzia negli obiettivi organizzativi indicati nel Piano Integrato della Performance e nella valutazione della qualità dei servizi resi, attraverso la misurazione del livello di efficacia percepita rispetto ai servizi offerti;
- la presenza 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;
- la partecipazione attiva degli stakeholder interni nel processo di valutazione;
- la rendicontazione dei risultati della performance, anche in una prospettiva di genere;
- l'utilizzo di una scala da 1 a 50 per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di ciascun ambito. Gli indicatori di performance organizzativa di Struttura e gli obiettivi comportamentali sono descritti dettagliatamente nel capitolo 3 e nei relativi allegati.

Di seguito sono riportate le principali fasi secondo cui si articola il Ciclo della Performance dell'Ateneo:

- 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:
 - ✓ Organizzativi delle dirigenti e 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;
 - ✓ Organizzativi ed individuali 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 organizzativi, individuali e dei comportamenti determina la valutazione della performance individuale;
- Rendicontazione dei risultati, attraverso la redazione di una Relazione unica di Ateneo, che comprende la relazione sulla performance.

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 negli obiettivi di carattere organizzativo indicati nel Piano Integrato della Performance (obiettivi assegnati alle Aree e obiettivi assegnati alle altre strutture, come declinati nelle schede individuali dei responsabili di I e II livello)
- nella valutazione della qualità dei servizi resi, attraverso la misurazione del livello di efficacia percepita rispetto ai servizi offerti.

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

Per quanto riguarda i ruoli di responsabilità collegati a posizioni organizzative, il livello complessivo della componente di valutazione individuale legata alla performance organizzativa è sempre superiore o uguale al 50%.

Nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è descritta la costruzione degli indici per la rilevazione della qualità percepita dei servizi resi (indice di customer satisfaction di struttura e indice di performance organizzativa).

La performance individuale

La valutazione della performance individuale consiste nella misurazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati (opzionali per il personale che non è incaricato di posizioni o di funzioni specialistiche, 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 30%, della Performance organizzativa della Struttura di appartenenza.

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 qualità dei servizi resi dalla Struttura di appartenenza con peso complessivo del 30%;
- il **secondo ambito** - con peso variabile a seconda del ruolo organizzativo - è relativo agli obiettivi organizzativi o individuali assegnati. Per le Responsabili e i Responsabili di I, II livello tale ambito viene valorizzato con l'assegnazione di obiettivi di performance organizzativa. Per il personale con funzione specialistica, nonché, per il personale che svolge la propria attività in lavoro agile o in telelavoro (art. 14 L. 124/2015 mod. da art. 263 DL 34/2020 e Direttiva PCM 3/2017) tale ambito viene utilizzato per

l'assegnazione di obiettivi individuali. Tale ambito può essere utilizzato, ove ritenuto opportuno, anche per il restante personale attraverso l'inserimento di un obiettivo individuale;

- il **terzo ambito** fa riferimento alla valutazione dei comportamenti organizzativi.

8. Gli obiettivi del Direttore Generale

L'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale avviene in coerenza con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo e ciascun obiettivo è logicamente collegato 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 e completa di dati quali-quantitativi a supporto della valutazione, l'indicazione delle fonti documentali utili al processo di verifica, 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 2021. 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

Obiettivi assegnati ai dirigenti

L'assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti rappresenta lo sviluppo dei documenti di programmazione strategica⁸.

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 di performance organizzativi (tesi al miglioramento dei servizi erogati complessivamente dall'Area, al raggiungimento di obiettivi specifici per l'unità di responsabilità e rispondenti alla logica 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 per il raggiungimento dell'obiettivo stesso. Di seguito si riporta una tabella riassuntiva:

Tabella 9.1 – Azioni di sistema

CRUSCOTTO	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>	TUTTE LE AREE
SEMPLIFICAZIONE	Aree coinvolte
<p>Semplificazione delle procedure amministrative dal punto di vista del cliente – utilizzatore. Tale obiettivo agisce su quattro livelli:</p> <p>a) Regolamenti, formulati in modo da semplificare e rendere efficienti i processi operativi sottostanti</p> <p>b) Processi, da ottimizzare in modo da eliminare le ridondanze fra uffici/strutture diversi favorendo anche l'accessibilità dei dati</p>	AAGL AFIP APAL ARI

⁸ 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.

<p>c) Modulistica e Procedure, da semplificare e, dove necessario, integrare nell'ottica di favorire il cliente/utilizzatore</p> <p>d) Comunicazione adeguata ma allo stesso tempo efficace</p>	<p>ARRI</p> <p>ARU</p> <p>ASIT</p> <p>ADISS</p>
PROCUREMENT	Aree coinvolte
<p>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.</p>	<p>APAL</p> <p>AFIP</p>
LOGISTICA	Aree coinvolte
<p>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.</p> <p>Individuazione di strumenti informativi adeguati al 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.</p>	<p>ADISS</p> <p>ARRI</p> <p>APAL</p>
COMUNICAZIONE	Aree coinvolte
<p>Rinforzare la comunicazione istituzionale dell'Ateneo con riferimento ai rapporti con i media, il cerimoniale, la comunicazione dell'offerta formativa.</p>	<p>ACOM</p> <p>ADISS</p> <p>ARI</p> <p>ARRI</p>
SVILUPPO	Aree coinvolte
<p>Rinforzare le dotazioni infrastrutturali dell'ateneo. Disporre di persone formate e preparate al cambiamento.</p>	<p>TUTTE LE AREE</p>
SOSTENIBILITÀ	Aree coinvolte
<p>Realizzazione della Carta degli Impegni di sostenibilità</p>	<p>AAGL</p> <p>ACOM</p> <p>AFIP</p> <p>CAB</p>
ANTICORRUZIONE	Aree coinvolte
<p>Realizzazione del Piano per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza</p>	<p>AFIP</p>

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 rileva come questa possa essere articolata per le singole Aree e per le singole unità di responsabilità.

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 di Area e di unità di responsabilità, 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 vigente (PAP);
- l'utilizzo di indicatori di "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	30%	Obiettivo di performance organizzativa: "Miglioramento del servizio complessivo dell'Area"		Indagini Good Practice e rilevazioni da Help Desk e/o altre rilevazioni riferibili all'Area dirigenziale	Indicatore di CS di Struttura come definito dall'indice di soddisfazione finale del servizio erogato)
Ambito 2	40%	Obiettivi di performance organizzativa specifici per l'unità di responsabilità, numero variabile	di in Valutazione del DG: peso 80% Autovalutazione: peso 20%	Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio quali-quantitativo del valutatore, coerente con i risultati ottenuti sulla base del raggiungimento dei target identificati nella Relazione sulla Performance, rispetto ad indicatori quali/quantitativi.
Ambito 3	30%	Performance individuale. 5 "ambiti comportamentali"	Per comportamenti assistiti da indicatori quantitativi: Valutazione del DG	Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio quali-quantitativo del valutatore, coerente con i risultati ottenuti sulla base del raggiungimento di valori assunti da indicatori di riferimento
			Per comportamenti non assistiti da indicatori quantitativi: Valutazione del DG: peso 80% Autovalutazione: peso 10% Valutazione tra pari: peso 10%	Valutazione qualitativa	Giudizio quantitativo e qualitativo - attribuzione del punteggio

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.

Obiettivi dei Responsabili di I livello

I Responsabili di I livello, hanno funzione di direzione di unità organizzative complesse, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa che comportano il coordinamento e l'ottimizzazione di risorse umane, economiche e strumentali, riconducibili alla Responsabilità di un Ufficio (Direttrici e Direttori di Ufficio dell'Amministrazione Centrale, Segretarie e Segretari di Dipartimento, Responsabili della gestione tecnica di Dipartimento, Responsabili tecnico gestionali di Polo, Direttrici e Direttori tecnici di Centro). Per tali figure gli obiettivi dell'ambito 2 sono di tipo organizzativo con riferimento all'Unità di responsabilità diretta.

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 definendo le schede individuali degli stessi

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.

Per le Segretarie e i Segretari di Dipartimento è prevista l'assegnazione di obiettivi trasversali da parte del Direttore Generale con un peso complessivo del 15% (ovvero il 50% dell'ambito 2).

Tabella 9.2: Scheda di valutazione Responsabili di I livello

Scheda di valutazione – Responsabili di I livello					
Ambito	Peso	Contenuto		Fonte per la misurazione	Calcolo dell'indicatore
Ambito 1	30%	Obiettivo "Miglioramento del servizio complessivo dell'Area"		Indagini Good Practice e rilevazioni da Help Desk e/o altre rilevazioni riferibili all'Area dirigenziale	Indicatore di CS di Struttura (indice di soddisfazione finale del servizio erogato)
Ambito 2	30%	Obiettivi di performance organizzativa specifici per l'unità di responsabilità, 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	40%	5 "ambiti comportamentali"	Valutazione Dirigente/Direttore struttura: peso 100%	Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio qualitativo - attribuzione diretta del punteggio

Si veda l'Allegato 2 per gli obiettivi assegnati dal Direttore Generale ai Segretari di Dipartimento.

10. Rappresentazione degli obiettivi

Il processo di negoziazione degli obiettivi tra il Direttore Generale e i dirigenti è avvenuto utilizzando il portale già implementato lo scorso anno. Questo strumento permette di condividere gli obiettivi tra le diverse aree dirigenziali, riportare dall'anno precedente e modificare gli obiettivi pluriennali e infine, inviare al Direttore Generale la propria proposta di obiettivi per il Piano Integrato delle Performance. A questo punto il Direttore Generale può accettare la proposta del dirigente e concludere il processo oppure apportare delle modifiche che dovranno essere condivise nuovamente con il dirigente. L'applicativo per inserire gli obiettivi delle aree dirigenziali relativamente al Piano Integrato delle Performance 2021-2023 è stato reso disponibile ai dirigenti nella seconda metà di novembre 2020 ed il processo si è concluso il 15 gennaio 2021.

Come già 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, gli obiettivi delle aree dirigenziali sono stati ulteriormente classificati in otto azioni di sistema (vedi paragrafo 9.1) secondo linee di intervento rilevanti per l'organizzazione dell'Ateneo.

Non è stato possibile al momento ricondurre gli obiettivi secondo la classificazione di PRO3 in quanto, come previsto dal già citato D.M. 435 del 6 agosto 2020, devono essere ancora adottate le nuove linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università, compresi gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati, per il triennio 2021-2023, in sostituzione del D.M. n. 989/2019.

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

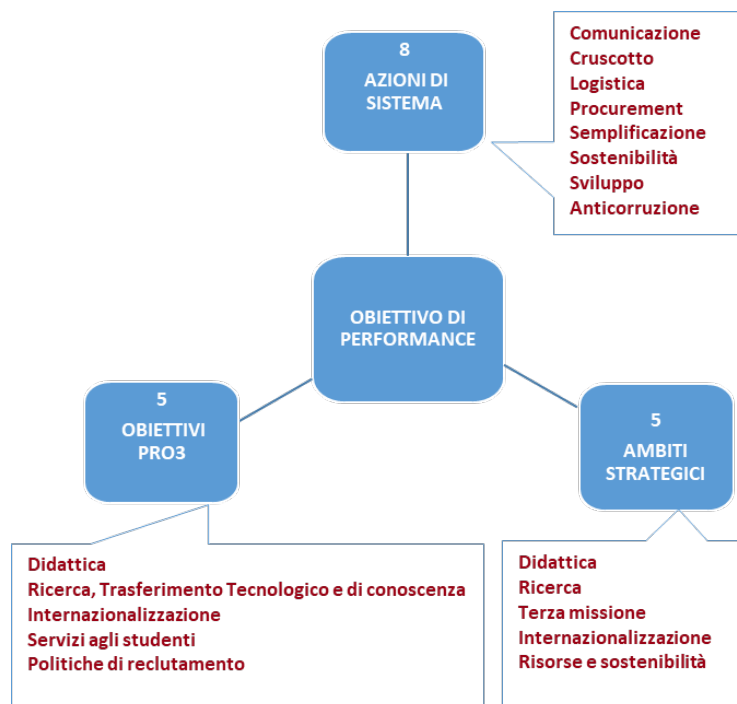


Tabella 10.1 - Classificazione degli obiettivi per Area e secondo i vari ambiti/azioni

		AAGL	ACOM	ADISS	AES	AFIP	APAL	ARI	ARRI	ARU	ASIT	CAB	Totale
Azioni di Sistema	Anticorruzione					1							1
	Comunicazione		7	3				2	1			1	14
	Cruscotto	2	1	1	1	3	1	1	1	2	1		14
	Logistica			1			2		1				4
	Procurement					1	2						3
	Semplificazione	4		3		5	1	1	4	5	5		28
	Sostenibilità	1	2			1						1	5
	Sviluppo	4	3	2	13	3	4	4	5	5	3	3	49
	Totale Azioni di Sistema	11	13	10	14	14	10	8	12	12	9	5	118
Ambiti Strategici	Didattica		3	7							2	1	13
	Ricerca								4			2	6
	Terza Missione	3	5				1		3			1	13
	Internazionalizzazione		1					6	1				8
	Risorse e sostenibilità	8	4	3	14	14	9	2	4	12	7	1	78
	Totale Ambiti Strategici	11	13	10	14	14	10	8	12	12	9	5	118

Grafico 10.1- Classificazione degli obiettivi per ambito strategico

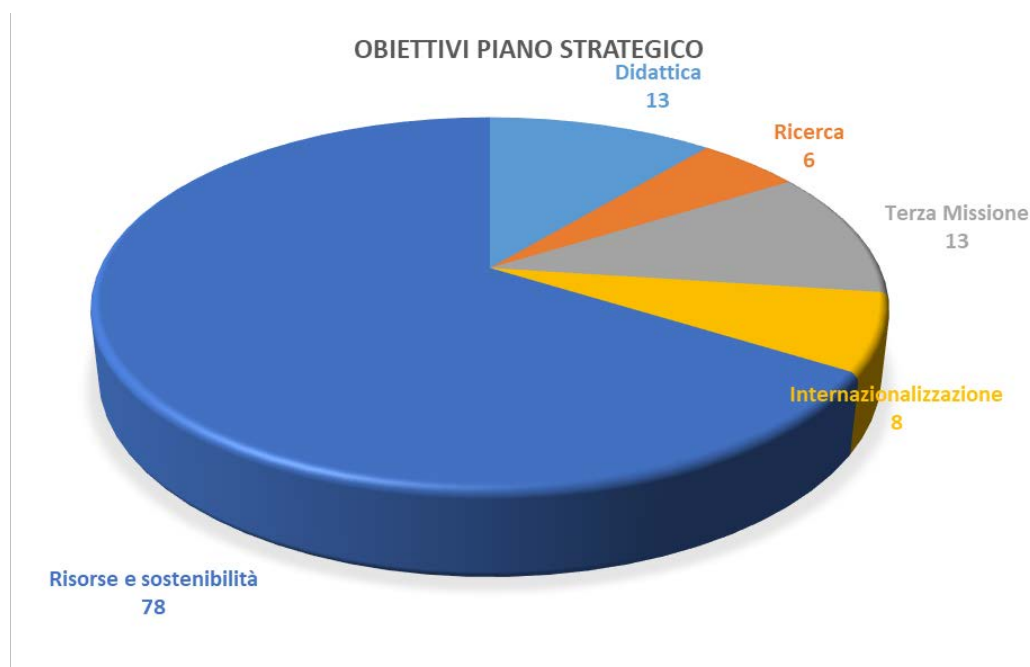


Grafico 10.2- Classificazione degli obiettivi per azione di sistema

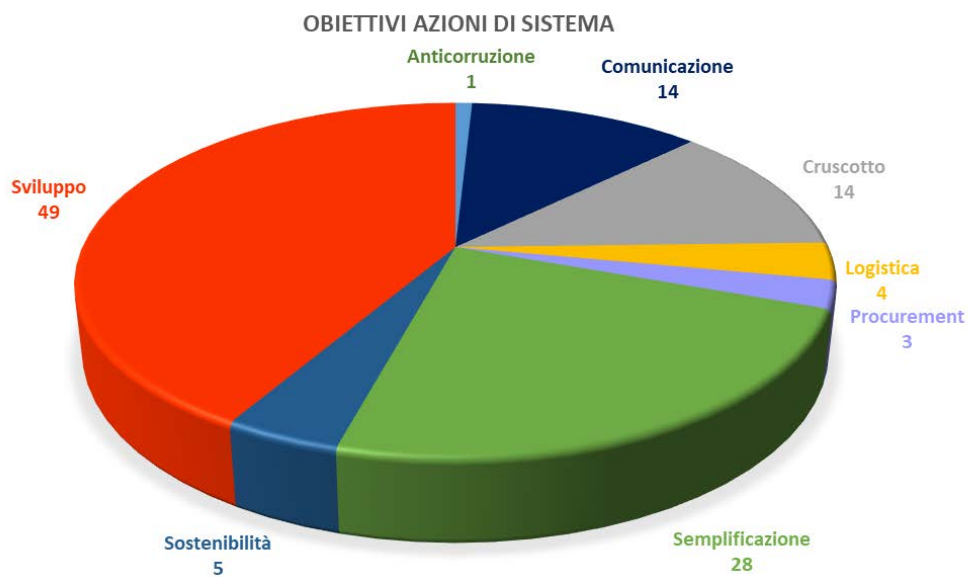
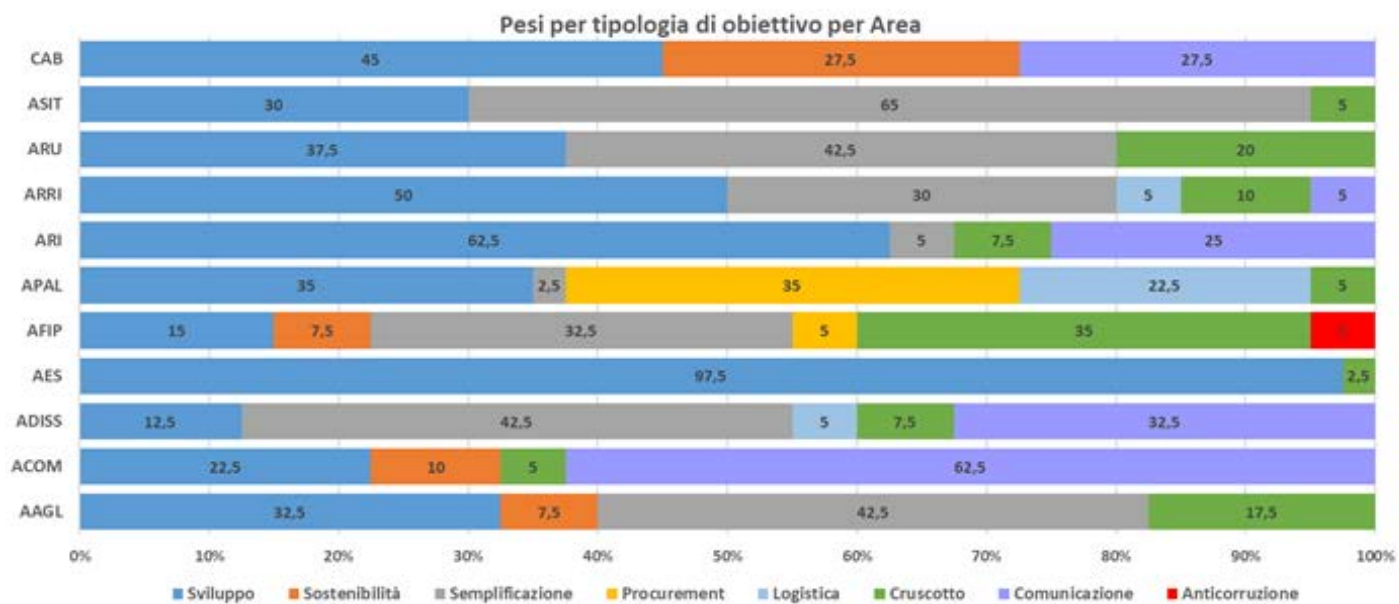


Grafico 10.3- Rappresentazione dei pesi degli obiettivi per area e azione di sistema



11. Valutazione e incentivazione

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.

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.

In data 31 luglio 2020 è stato sottoscritto il contratto collettivo integrativo del Personale Tecnico Amministrativo 2019-2021, in adempimento all'art.7 del C.C.N.L. quanto previsto dal C.C.N.L. dell'Area Istruzione e Ricerca stipulato in data 19 aprile 2018. Il contratto decorre dal 1° gennaio 2020 e ha durata triennale ma conserva in ogni caso la sua efficacia fino alla stipula del successivo contratto collettivo integrativo.

Il contratto determina i Fondi del trattamento accessorio e disciplina le regole di ripartizione delle risorse, nonché i singoli istituti contrattuali tra i quali le indennità di responsabilità, la retribuzione di posizione e di risultato del personale di categoria EP e i premi correlati alla performance organizzativa e individuale.

Il sistema di incentivazione del personale è correlato alla valutazione delle prestazioni e al raggiungimento degli obiettivi assegnati sulla base del Piano della Performance valutando l'apporto qualitativo e quantitativo di ciascun dipendente alle attività della propria struttura di appartenenza, con le modalità previste dal vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance approvato dal Consiglio di Amministrazione.

Il fondo viene ripartito fra le strutture dell'Ateneo in base al personale FTE a tempo indeterminato e determinato in servizio presso la struttura (escluso personale di categoria EP). I compensi individuali sono determinati ripartendo il budget di ciascuna struttura in proporzione ai risultati della scheda di valutazione e pesati in funzione della situazione stipendiale e del periodo di assegnazione alla struttura.

Non ottiene l'incentivo il dipendente che ottiene una valutazione annuale inferiore a 25/50 o equivalente

Nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 20 del CCNL in materia di differenziazione dei premi, l'articolo 7 del contratto prevede una maggiorazione dei premi per il 5% del personale che per ogni categoria abbia ottenuto la valutazione più alta rispetto alla media della struttura.

Per il personale di categoria EP la retribuzione di risultato remunera i risultati espressi dal dipendente titolare di incarico in termini di efficienza/produttività secondo il vigente SMVP per un importo compreso tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione attribuita.

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.

Per ulteriori informazioni si rinvia alle sezioni:

<https://www.unipd.it/trasparenza/contrattazione-integrativa-2020>

<https://www.unipd.it/trasparenza/dati-premi>

Allegati

Allegato 1: Obiettivi del Direttore Generale

Allegato 2: Obiettivi delle Aree dirigenziali e dei responsabili delle strutture

Allegato 3: Percorso di adozione del Piano organizzativo del Lavoro Agile – verso il POLA 2021-2023

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

Codice Obiettivo	Area di riferimento prevalente	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azione di Sistema	Continuazione e anno precedente	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia
DG_1	ASIT AFIP	TUTTE LE AREE	Risorse e Sostenibilità (Valorizzazione del personale e semplificazione)	Interventi in ambito informatico orientati alla digitalizzazione dei processi e alla complessiva informatizzazione	L'obiettivo si sviluppa in due azioni distinte ma correlate: a) digitalizzazione delle procedure amministrative significative, seguendo un'ottica di aumento dell'efficienza, semplificazione e attenzione all'utente; b) Sviluppo di strumenti integrati di reporting direzionale e data monitoring "CRUSCOTTO". Tale azione è mirata 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.	Cruscotto	Si	30	2 anni	a) Numero di procedure informatizzate riferibili a processi ad alto numero di utenti (esempio didattica, contabilità, risorse umane, ricerca) b) Numero di nuovi moduli informatici integrati in un cruscotto direzionale integrato	a) Digitalizzazione: 8 procedure b) Cruscotto 4 moduli, tra i quali la conclusione del progetto Proper Interno	a) Digitalizzazione: 4 procedure b) Cruscotto 2 moduli
DG_2	AES	APAL	Risorse e Sostenibilità (Sostenibilità ed edilizia)	Avanzamento 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 realizzazione di architetture temporanee da adibire ad aule didattiche nel complesso di via Campagnola, l'inizio dei lavori della residenza Fusinato (finanziato dal MIUR sui fondi della legge 338/2000) per la realizzazione della nuova sede della Scuola Galileiana di Studi Superiori, l'avvio dell'ultima fase dei lavori per la ristrutturazione di Palazzo Cavalli, che diventerà il centro del sistema museale di Ateneo ed infine l'inizio della progettazione definitiva ed esecutiva della Caserma Piave (con l'affidamento dei lavori per conto della Difesa presso Candiolo)	Sviluppo	Si	30	1 anno	Avanzamento sui seguenti progetti strategici: a) Attività relative al progetto Fiera, al fine della realizzazione delle aule didattiche all'interno dell'hub dell'innovazione b) Progetto per la realizzazione di architetture temporanee da adibire ad aule per la didattica in via Campagnola c) Residenza Fusinato d) Palazzo Cavalli e) PiaveFutura	a) Affidamento dei lavori di ristrutturazione (il target è attivabile solo subordinatamente all'approvazione dello strumento edilizio da parte del Comune di Padova) b) Target 1: Affidamento dei lavori Target 2: realizzazione dell'opera c) inizio dei lavori d) affidamento dei lavori di ristrutturazione (aprile 2021) e) affidamento dei lavori di Candiolo	a) emanazione bando per l'esecuzione dei lavori b) emanazione gara per l'affidamento dei lavori c) affidamento dei lavori di ristrutturazione d) affidamento dei lavori di ristrutturazione (luglio 2021) e) affidamento della seconda fase del progetto
DG_3	ARU	AFIP	Risorse e Sostenibilità (Valorizzazione del personale e semplificazione)	Completamento 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. L'introduzione del lavoro agile nella PA quale una delle modalità ordinarie di organizzazione del lavoro, richiede ora l'implementazione di un Piano operativo del lavoro agile (POLA), con connessa informatizzazione delle relative procedure. E' anche opportuno procedere ad un aggiornamento del ciclo della performance che tenga conto delle indicazioni che sono state fornite dal Nucleo di Valutazione, seguendo una interlocuzione con il Consiglio del Personale Tencico ed Amministrativo. Inoltre, dopo l'individuazione delle risorse necessarie e la loro inclusione nel piano triennale del personale 2019_2021, risulta possibile procedere con le progressioni verticali secondo due fasi programmate: a) fase destinata alla generalità del personale B,C e D b) fase destinata a posizioni specifiche Risulta infine necessario procedere allo svolgimento di due procedure per l'individuazione del dirigente ARU e del dirigente ADISS, essendo di cruciale importanza procedere all'individuazione di questi nuovi incarichi dirigenziali, dedicando la massima attenzione ed espletando le relative procedure in corso d'anno (compatibilmente con la possibilità di svolgere le prove secondo le regole dell'emergenza sanitaria).	Semplificazione	Si	20	1 anno	a) Strutturazione del lavoro agile ordinario b) Realizzazione del piano di progressioni verticali della fase a), destinata alla generalità del personale B,C e D c) Individuazione di 2 dirigenti d) Aggiornamento del ciclo della performance	a) Implementazione della piattaforma informatica per il LA b) procedure concluse per il 75% della disponibilità dei punti organico della fase a) d) Aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione dell'ateneo.	a) Regolamento del lavoro agile e definizione dei flussi informativi correlati b) procedure bandite per il 100% della disponibilità dei punti organico della fase a) c) Espletamento di 2 procedure di selezione entro l'anno (compatibilmente con la possibilità di effettuare e prove scritte dei concorsi a causa delle regolamentazioni COVID);
DG_4	APAL	AGL	Risorse e Sostenibilità (Sostenibilità ed edilizia) Terza missione (Salute e benessere)	Logistica di Ateneo	Il piano dei lavori pubblici e degli investimenti edilizi prevede un nuovo assetto futuro della logistica di Ateneo. E' pertanto necessario accompagnare la realizzazione delle opere con un master-plan che individui l'utilizzo degli edifici di Ateneo che si libereranno in seguito alla realizzazione di tale interventi. In particolare occorre definire l'utilizzo degli edifici che si renderanno disponibili con la creazione del campus delle scienze economiche e sociali presso la Caserma Piave e che si sono resi disponibili in seguito alla recente apertura del Polo del Beato Pellegrino. Il master plan dovrà puntare alla riduzione del costo degli affitti. Il master - plan dovrà inoltre individuare operativamente le strutture mediche universitarie che si trasferiranno presso il nuovo ospedale di Padova Est, secondo le previsioni dell'accordo di programma sottoscritto dall'Ateneo.	Sviluppo	No	10	1 anno	a) realizzazione master plan b) accordo di cui al punto 10.3 dell'accordo di programma per la realizzazione del nuovo Polo della salute di Padova, approvato dall'Ateneo con delibera del CdA n° 89 del 21 aprile 2020.	a) presentazione al CdA entro il 30 settembre 2021 b) presentazione al CdA entro il 31 dicembre 2021	a) presentazione al CDA entro il 31 dicembre 2021 b) presentazione alla Scuola di Medicina entro il 30 settembre 2021
DG_5	APAL		Risorse e Sostenibilità (Sostenibilità ed edilizia)	Piano degli investimenti immobiliari 2019-2021	Realizzazione delle procedure di acquisto e vendita immobiliare previste nel piano triennale degli investimenti immobiliari 2019_2021, così come modificato nella delibera del Consiglio di Amministrazione del 22 dicembre 2020.	Sviluppo	No	10	2 anni	a) Numero procedure emanate/numero procedure previste b) Flusso realizzato = ricavi + spese da obbligazioni assunte (Flusso previsto = ricavi + spese previste dal piano)	a) 75% b) 60%	a) 50% b) 30%

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

In azzurro gli obiettivi connessi alla realizzazione del POLA

AAGL
Area Affari Generali e Legali

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazion e ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
AAGL_1			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	Semplificazioni	Si	7,5	1 anno	1) Certificazione dell'avvenuta incorporazione;	1) novembre 2021;	1) dicembre 2021;		Euro 20.000 per compensi a professionisti
AAGL_2			Terza Missione	Scarto straordinario di documentazione Ufficio gestione documentale	In continuità con gli anni precedenti si procede con l'attività di scarto straordinario della documentazione per recuperare spazio necessario a processare l'ulteriore documentazione inviata dalle Strutture dell'Ateneo all'archivio. Individuazione della documentazione da scartare tra quella presente in archivio di deposito, redazione dell'elenco di scarto, recupero dove possibile dei faldoni per il loro riutilizzo, svolgimento del procedimento amministrativo finalizzato all'ottenimento dell'autorizzazione da parte del CSUP e della Soprintendenza archivistica e bibliografica del Veneto e Trentino Alto Adige con la redazione del provvedimento di scarto a firma della Dirigente, gestione dello smaltimento con una ditta e verifica dell'avvenuta distruzione.	Sostenibilità	Si	7,5	1 anno	1) Incremento documenti mandati al macero;	1) + 20% rispetto lo scorso anno;	1) + 10% rispetto lo scorso anno;	1) 1000 kg documenti inviati al macero;	10.000
AAGL_3	APAL		Terza Missione	Nuovo polo della salute Ospedale-Policlinico di Padova	Realizzazione del protocollo d'intesa di cui al punto 10.3 dell'accordo di programma sottoscritto fra gli enti partecipanti al progetto e approvato dall'Ateneo con delibera del CdA n° 89 del 21 aprile 2020. L'attività dell'area è a supporto dell'AFIP con particolare riferimento alla definizione della stesura dell'accordo e all'individuazione dei diritti sottostanti alla nuova situazione del patrimonio immobiliare derivante dalla cessione/demolizione dei beni immobiliari ospedalieri attualmente in uso e dell'acquisizione della disponibilità dei nuovi beni presso il nuovo complesso ospedaliero di Padova Est.	Sviluppo	No	10	1 anno	accordo di cui al punto 10.3 dell'accordo di programma per la realizzazione del nuovo polo della salute di Padova, approvato dall'Ateneo con delibera del CdA n° 89 del 21 aprile 2020.	presentazione al CdA entro il 31 dicembre 2021	presentazione alla Scuola di Medicina entro il 30 settembre 2021		
AAGL_4			Risorse e sostenibilità	Supporto al contenzioso e precontenzioso	Efficacia del contenzioso	Semplificazioni	Si	10	Continuativo	N° cause vinte o transate/totale della cause o contenziosi chiusi nell'anno di riferimento (con un giudizio o una transazione)	75%	50%		

AAGL
Area Affari Generali e Legali

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazioni e ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
AAGL_5			Risorse e sostenibilità	In-formazione privacy (Unipd4Privacy)	Realizzazione di attività di in-formazione e sensibilizzazione in tema di protezione dei dati personali. Per il 2021 si prevede la realizzazione delle seguenti attività: a) Revisione pagina web istituzionale (www.unipd.it/privacy) b) Redazione e divulgazione delle istruzioni privacy	Semplificazioni	No	12,5	1 anno	1) qualitativo-quantitativo istruzioni impartite a tutto il personale autorizzato al trattamento dei dati;	1) istruzioni a tutte le strutture di Ateneo;	1) istruzioni Amministrazione Centrale;	1) istruzioni impartite nel 2010;	
AAGL_6	ARU		Risorse e sostenibilità	PEO PTA in convenzione 2020/2021 nuova equiparazione	Nuova equiparazione del personale tecnico amministrativo in convenzione con il SSN a seguito della progressione orizzontale all'interno della categoria effettuate dall'Ateneo nel corso del biennio 20/21	Sviluppo	No	5	1 anno	1) Quantitativo - Adeguamento trattamento economico;	1) giugno 2021;	1) agosto 2021;		
AAGL_7	ARU-AFIP		Risorse e sostenibilità	Implementazione del POLA, regolamentazione lavoro agile, ingegnerizzazione dei processi correlati e informatizzazione delle relative procedure	Fase 0: organizzazione del LA in assenza del POLA attraverso la definizione delle regole generali di gestione e dell'accordo per il LA nel periodo transitorio Fase 1 - Definizione del POLA di Ateneo e dei principi generali del LA Fase 2 - Regolamento del lavoro agile e definizione dei flussi informativi correlati Fase 3 - Analisi e ingegnerizzazione dei processi e sviluppo software Fase 4 - Implementazione della piattaforma per il LA	Sviluppo		12,5	2 anni	1) tempi di realizzazione delle fasi;	1) Fase 0: 30/04/2021 Fase 1: 30/09/2021 Fase 2: 30/09/2021 Fase 3: 31/12/2021 Fase 4: 2022;	1) Fase 0: 30/06/2021 Fase 1: 31/12/2021 Fase 2: 31/12/2021 Fase 3: 2022 Fase 4: 2022;		da definire da ASIT
AAGL_8	ARU		Risorse e sostenibilità	Regolamenti	a) Predisposizione del nuovo regolamento per gli scatti biennali dei docenti b) Predisposizione nuovo regolamento dei concorsi per il PTA	Semplificazioni		12,5	1 anno	Approvazione del regolamento	a) 30/06/2021 b) 30/06/2021;	a) 31/12/2021; b) 31/12/2021		

AAGL
Area Affari Generali e Legali

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazion e ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
AAGL_9	TUTTE LE AREE		Risorse e sostenibilità	Portale internet dell'Amministrazione Centrale	Predisposizione di un'area intranet dell'Amministrazione centrale per condividere, in modo ordinato e user-friendly, le basi dati, le azioni, la modulistica, la normativa e ogni altra indicazione utile per le strutture dell'Università. Il portale viene realizzato tramite evoluzione dell'attuale portale AFIP ed ogni area migrerà i propri strumenti informativi all'interno del portale unico e incrementerà al suo interno le nuove azioni di tipo informativo. Per il 2021 si prevede la realizzazione delle seguenti attività: a) spostamento nel portale unico degli strumenti informativi gestiti su canali diversi; b) implementazione di nuovi contenuti	Cruscotto	No	7,5	1 anno	Stato di avanzamento del progetto	Implementazione nel portale unico della nuova sezione Contratti e Assicurazioni-Pubblicazione ;	Spostamento nel portale unico di tutti gli attuali portali informativi gestiti dall'Area di riferimento		
AAGL_10			Risorse e sostenibilità	Banca dati partecipate e spin-off	Implementazione della banca dati sul cruscotto realizzato negli anni precedenti	Cruscotto	Si	10	1 anno	n° campi alimentati/n° campi disponibili	90%	75%		
AAGL_11	TUTTE LE AREE		Risorse e sostenibilità	Verso il Pola 2021_2023	L'allegato 3 del Piano della Performance 2021 contiene il percorso per arrivare all'elaborazione del Piano Operativo del Lavoro Agile. Nell'anno 2021 tutte le aree sono chiamate a raccogliere le informazioni organizzative necessarie per lo sviluppo del POLA e del relativo regolamento, nonché per alimentare gli indicatori previsti dalle Linee guida della Funzione Pubblica per la verifica periodica dei risultati conseguiti in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.	Sviluppo	No	5	1 anno	a) Mappatura delle attività telelavorabili, di quelle parzialmente telelavorabili e di quelle da svolgere necessariamente in presenza. b) Presidio delle disposizioni regolamentari in materia di Ferie e di monte ore individuale secondo la normativa vigente e le deliberazioni del Consiglio di Amministrazione del 23 giugno 2020	a) 30/06/2021 b) Rispetto dei vincoli previsti dalla delibera del CdA del 23 giugno 2020, per l'anno 2021.	a) 30/06/2021		

ACOM
Area Comunicazione e marketing

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazione ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ACOM_1	ADISS		Didattica	Migliorare la comunicazione dell'offerta formativa nel sito web in ottica studente-cliente	Si tratta di trovare maggiore efficacia nella comunicazione dell'offerta formativa sia di corsi di primo e di secondo livello attraverso l'aggiornamento delle informazioni nel sito web di Ateneo, la loro semplificazione e l'inserimento di contenuti multimediali, accessibili dalla pagina principale del corso nel portale "trova il tuo corso".	Comunicazione	Sì	10	1 anno	Obiettivo a) 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; Obiettivo b) Numero di corsi che hanno inserito contenuti multimediali entro il 31 luglio 2021	Obiettivo a) 1) 30/05/21; 2) 30/05/21; 3) 30/06/21; Obiettivo b) 50%	Obiettivo a) 1) 30/06/21; 2) 31/06/21; 3) 31/07/21; Obiettivo b) 25%		
ACOM_2	ACOM		Didattica	Nuove modalità di orientamento	Per rafforzare la presenza dell'Università di Padova, con le modalità previste per le fiere per l'orientamento, si prevede un nuovo format ON LINE dell' evento di presentazione dell'offerta didattica e dei servizi rivolto a studentesse e studenti delle scuole secondarie superiori, rinnovato nei contenuti e nelle modalità organizzative. Caratteristiche: 1) Durata: tenuto conto della diversa modalità di interazione con l'utente -maggiore flessibilità, maggiori opportunità di partecipazione in momenti diversi, minori costi legati a mezzi e infrastrutture, si prevede un'estensione della durata complessiva dell'evento a 5 giornate, con focus giornalieri diversificati per ambito disciplinare/scuola di ateneo. 2) Contenuti: webinar di presentazione dell'offerta, seminari tematici dedicati a temi di attualità, spazio professionisti e/o alle esperienze provenienti dal mondo del lavoro 3) Contenuti trasversali replicati nelle giornate: servizi per studentesse e studenti, Scuola Galileiana, opportunità di studio all'estero, laboratori dedicati alla comprensione dei test di ingresso, workshop per docenti delle scuole superiori e famiglie."	Comunicazione	No	7,5	1 anno	1) numero di partecipanti	1) almeno 3.000 al giorno	1) almeno 2.000 al giorno		
ACOM_3	ACOM-ARRI- ASIT		Didattica	Chatbot di Ateneo	La realizzazione di un Chatbot di Ateneo è un progetto ambizioso e innovativo, finalizzato a fornire alle future studentesse e studenti Unipd, uno strumento ulteriore per il reperimento immediato e semplificato di informazioni di interesse generale. Per il momento l'attenzione verrà focalizzata, per quanto riguarda gli Uffici di Adiss, su immatricolazioni, front office e consulenza, benefici economici. Le attività prevedono diverse fasi: - Categorizzazione dei temi da trattare - Individuazione parole chiave e combinazione delle stesse - Analisi e identificazione delle domande più ricorrenti da parte degli studenti, con particolare attenzione alle informazioni già presenti nel sito Unipd - Elaborazione delle relative risposte (risposta diretta e in seconda battuta rimando alla pagina del sito Unipd pertinente) - Fase di test con studenti (studenti iscritti e studenti degli ultimi anni delle superiori) - Messa in linea del primo "blocco" di domande e risposte.	Comunicazione	No	5	2 anni	1) temporale; 2) efficacia del chatbot in base alla valutazione degli utenti	1) Messa in linea del ChatBot entro il 30 aprile 2021 per ADISS ed entro il 30 novembre per ARRI; 2) Giudizi positivi >= 75%	1) Messa in linea del ChatBot entro il 30 luglio 2021 per AIDSD ed entro il 31 dicembre per ARRI; 2) giudizi positivi >= 50%	1) ;	

ACOM
Area Comunicazione e marketing

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Continua zione e ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ACOM_4			Terza missione	Riavvio e promozione delle azioni di fruizione pubblica dei siti culturali	1) Riavvio dei servizi di apertura al pubblico (Orto Botanico e Villa Parco Bolasco) 2) Azioni di promozione finalizzata al posizionamento nazionale e internazionale di Orto Botanico e Villa Parco Bolasco e all'incremento dei visitatori 3) Nuovi strumenti per la comunicazioni: Sito Orto botanico, con integrazione di servizi di didattica digitale, e-commerce, nuova funzione di portale di accesso e di integrazione di tutti i servizi fruibili dal pubblico presso l'Orto Botanico	Sviluppo	Sì	5	2 anni	1) Apertura caffetteria Orto Botanico; 2) Costruzione di strategie di rete, a livello locale, regionale e nazionale e/o internazionale finalizzate alla promozione dell'immagine dei siti culturali 3) a) Pianificazione e progettazione nuovo sito web Orto Botanico; b) Pubblicazione sito Orto Botanico;	1) Settembre 2021; 2) n. 3 (accordi o convenzioni) 3) a) dicembre 2021; b) settembre 2022;	1) Dicembre 2021; 2) n. 2 (accordi o convenzioni) 3) a) marzo 2022; b) dicembre 2022;	1) ; 2) ; 3);	Stanziati a budget euro 90.000 di costi e 125.000 di investimenti sui vari progetti dedicati (Orto e Villa Bolasco)
ACOM_5			Terza missione	"800 anni" Prosecuzione percorso avvicinamento Celebrazioni 800 anni e avvio delle celebrazioni stesse	"800 anni" Realizzazione della strategia di comunicazione, marketing e fundraising per le celebrazioni; Prosecuzione della realizzazione del programma delle Celebrazioni	Comunicazione	Sì	15	1 anno	1) Pianificazione di azioni di comunicazione istituzionale e pubblicitaria generale dell'Ottocentenario con produzione di strumenti diversi per diversi target (kit presentazione, sito web, campagna social media ad hoc, campagna giornalistici su Il Bo Live ad hoc, cartellonistica, inserzioni pubblicitarie; 2) Campagna di raccolta fondi per l'Ottocentenario (Museo Natura e dell'Uomo); 3) Prosecuzione del piano di attività di avvicinamento alle Celebrazioni degli 800 anni (eventi, pubblicazioni editoriali, altre attività): a) pubblicazione libri per bambini; b) pubblicazione libri collana storica (2021-2022) c) Progettazione della staffetta ciclistica tra le più antiche università europee d) Implementazione idea vincitrice della Call for ideas: formazione delle otto studentesse selezionate con il bando di concorso "Otto 100: Ambasciatrici 2022" e) avvio delle loro attività per le celebrazioni;	1) marzo 2021 presentazione agli organi; 2) marzo 2021 previo approvazione organi; 3) a) n. 4 libri - dicembre 2021 b) n. 5 libri - dicembre 2021 c) ottobre 2021 d) settembre 2021 e) durante tutto l'anno;	1) aprile 2021 presentazioni e agli organi; 2) aprile 2021 previo approvazione organi; 3) a) n. 3 libri - dicembre 2021 b) n. 4 libri - dicembre 2021 c) novembre 2021 d) dicembre 2021 e) durante tutto l'anno;	1) ; 2) ; 3) a) 4 libri dedicati (con ricavi correlati)	Stanziati a budget euro 489.700 sui vari progetti dedicati (con ricavi correlati)

ACOM
Area Comunicazione e marketing

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazione ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ACOM_6			Terza missione	Comunicazione istituzionale dell'Ateneo	1) Implementare la presenza della comunicazione istituzionale UNIPD sui media a livello nazionale e internazionale soprattutto per quanto riguarda l'informazione online su siti dedicati. Tale attività verrà effettuata anche avvalendosi della collaborazione con l'Agenzia Comin & Partners	Comunicazione	No	10	1 anno	1) presenza di articoli o servizi che riguardano UNIPD sui media tradizionali (numero articoli e/o servizi); 2) Presenza della comunicazione istituzionale UNIPD sui social media. Propri e Google ADV (impressions) 3) Presenza della comunicazione istituzionale UNIPD sulla carta stampata (diffusione) 4) Presenza della comunicazione istituzionale UNIPD su testate giornalistiche on line (impressions) 5) Followers dei social media UNIPD (FB, IG, LN, TW)	1) + 5%; 2) Impressions: 30 milioni 3) Diffusione: 750.000 4) Impressions: 2.000.000 5) Followers: 400.000	1) = 2020; 2) Impressions: 25 milioni 3) Diffusione: 600.000 4) Impressions: 1.600.000 5) Followers: 385.000	1) Il numero degli articoli verrà comunicato a gennaio 2021; 2) 25 milioni 3) 600.000 4) 1.600.000 5) 350.000	
ACOM_7	ACOM		Internazionalizzazione	Attrazione studenti internazionali	L'obiettivo si compone di 2 azioni: Azione 1): Supporto ai corsi di studio attraverso la realizzazione di campagne social mirate ai singoli corsi di studio. Tale azione permette in particolare il sostegno dei corsi di studio di nuova attivazione o con numero di iscritti non soddisfacente. Azione 2): realizzare uno smart contact form per la gestione parzialmente automatica delle richieste iniziali ricevute da studenti internazionali interessati ad iscriversi all'Ateneo. Tale soluzione permetterebbe di configurare dei template di risposta che verranno automaticamente inviati agli studenti nel momento in cui compilano la smart contact form. Tale funzionalità, oltre a permettere l'invio istantaneo di risposte complesse tarate sugli specifici interessi degli studenti, permetterebbe di gestire la corrispondenza con una maggiore efficienza e con un conseguente risparmio considerevole di ore-lavoro del personale. A sua volta, tale efficientamento permetterebbe di impiegare il personale in comunicazioni a maggior valore aggiunto con i candidati stessi, particolarmente utili a supportarli nella scelta del percorso di studi e nella preparazione dei materiali utili ad inviare la candidatura. Contestualmente, lo smart contact form servirebbe anche a raccogliere gli indirizzi e-mail degli studenti (leads) e a profilare gli interessi, andando ad arricchire il database di contatti di candidati potenzialmente interessati ad iscriversi all'Ateneo. L'utilizzo di tale database e l'interazione con i candidati è di fondamentale importanza per costruire interesse verso l'Ateneo e per indurli a presentare una domanda di iscrizione. Il riferimento alla smart contact form verrebbe incorporato nelle schede di presentazione di ciascun corso di studio e nelle sezioni esplicative del processo di invio delle candidature. In queste ultime, la smart contact form andrebbe a sostituire il box in cui vengono riportati i contatti dell'Ufficio. La progettazione della smart contact form e lo strumento con cui implementarlo saranno condivisi con l'Ufficio Comunicazione.	Comunicazione	No	5	1 anno	1) Numero inserzioni su social media realizzate e supervisionate a favore della didattica; 2) Creazione strumento di contact form per la gestione automatica delle richieste ricevute da studenti internazionali interessati ad iscriversi all'Ateneo;	1) 750 2) Aprile 2021;	1) 500 2) Giugno 2021;	1) 531 inserzioni; 2);	

ACOM
Area Comunicazione e marketing

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Continuazione ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ACOM_8			Risorse e sostenibilità	Comunicare UniPadova Sostenibile	Implementazione della comunicazione tramite la creazione di un sito UniPadova Sostenibile che contenga azioni, progetti, news relativi agli obiettivi della Carta degli Impegni di sostenibilità 2018-2022 dell'Ateneo e ai 17 Goals dell'Agenda 2030 e che si interfacci con specifici contenuti social. In particolare verrà data evidenza del lavoro delle reti e delle partnership nell'ambito della sostenibilità sociale, ambientale ed economica.	Sostenibilità	No	5	1 anno	1) creazione del sito; 2) Numero di contenuti nel sito web 3) Numero di presentazioni che riguardano le reti ;	1) Ottobre 2021; 2) aggiornamento contenuti su web con cadenza 2 volte alla settimana 3) valutazione qualitativa delle presentazioni delle reti presentate	1) Dicembre 2021; 2) aggiornamento contenuti su web con cadenza settimanale 3) = reti attive anno 2020	1) ; 2) numero 108 contenuti web	
ACOM_9			Terza missione	Merchandising - Negozi Palazzo Bo, via San Francesco e Orto Botanico	Merchandising - Negozi Palazzo Bo, via San Francesco e Orto Botanico	Comunicazione	Sì	10	1 anno	1) Incremento vendite complessivo; 2) Sviluppo nuovi prodotti (es. linea 800 anni, articolo solidale, progetto street artist, orto botanico); 3) Progetto corner in città; 4) Apertura social negozio UNIPDStore;	1) + 10%; 2) Durante l'anno; 3) giugno 2021; 4) Maggio 2021;	1) Mantenimento 2020; 2) Durante l'anno; 3) settembre 2021; 4) settembre 2021;	1) € 200.000;	Stanziati a budget euro 160.000 (costi con ricavi finalizzati)
ACOM_10			Terza missione	Fund raising	Obiettivi del piano di fund raising approvato dal Consiglio di Amministrazione (delibera CDA n° 312 del 26 novembre 2019). Il piano prevede una raccolta pari a 3,5 milioni di euro in tre anni (2020-2021-2022) e un investimento in struttura e attività pari a 520.000 euro, che sarà recuperato dalle disponibilità provenienti dalla raccolta.	Sviluppo		10	3 anni	Raccolta previsto dal piano per l'anno 2021	1.100.000	700.000		Stanziati a budget euro 180.000 (costi con ricavi finalizzati)
ACOM_11			Risorse e sostenibilità	Spazio benessere in Amministrazione Centrale	Progettazione e realizzazione di uno spazio dedicato al wellbeing per il personale dell'Amministrazione centrale. Allestimento al piano - 1 di Palazzo Storione (ex locale call centre).	Sostenibilità	No	5	1 anno	1) Organizzazione dello spazio e suo allestimento come Spazio Benessere;	1) settembre 2021;	1		Stanziati a budget euro 20.000 di costi e 25.000 di investimenti per attrezzature per il Corporate Wellness

ACOM
Area Comunicazione e marketing

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Continua zione e ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ACOM_12	TUTTE LE AREE		Risorse e sostenibilità	Portale internet dell'Amministrazione Centrale	Predisposizione di un'area intranet dell'Amministrazione centrale per condividere, in modo ordinato e user friendly, le basi dati, le azioni, la modulistica, la normativa e ogni altra indicazione utile per le strutture dell'Università. Il portale viene realizzato tramite evoluzione dell'attuale portale AFIP ed ogni area migrerà i propri strumenti informativi all'interno del portale unico e incrementerà al suo interno le nuove azioni di tipo informativo. Per il 2021 si prevede la realizzazione delle seguenti attività: a) spostamento nel portale unico degli strumenti informativi gestiti su canali diversi; b) implementazione di nuovi contenuti	Cruscotto	No	5	1 anno	Stato di avanzamento del progetto	Collaborazione con gli aggiornamenti provenienti da tutte le AREE	Spostamento nel portale unico di tutti gli attuali portali informativi gestiti dall'Area di riferimento		
ACOM_13	TUTTE LE AREE		Risorse e sostenibilità	Verso il Polo 2021_2023	L'allegato 3 del Piano della Performance 2021 contiene il percorso per arrivare all'elaborazione del Piano Operativo del Lavoro Agile. Nell'anno 2021 tutte le aree sono chiamate a raccogliere le informazioni organizzative necessarie per lo sviluppo del POLA e del relativo regolamento, nonché per alimentare gli indicatori previsti dalle Linee guida della Funzione Pubblica per la verifica periodica dei risultati conseguiti in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.	Sviluppo	No	7,5	1 anno	a) Mappatura delle attività telelavorabili, di quelle parzialmente telelavorabili e di quelle da svolgere necessariamente in presenza. b) Presidio delle disposizioni regolamentari in materia di Ferie e di monte ore individuale secondo la normativa vigente e le deliberazioni del Consiglio di Amministrazione del 23 giugno 2020	a) 30/06/2021 b) Rispetto dei vincoli previsti dalla delibera del CdA del 23 giugno 2020, per l'anno 2021.	a) 30/06/2021		

ADISS
Area Didattica e Servizi agli studenti

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Continuità e ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ADISS_1	ACOM		Didattica	Nuove modalità di orientamento	<p>Allo scopo di sostenere le politiche di iscrizione fuori dal contesto regionale Veneto, si prevedono interventi mirati per gruppi di istituti secondari che possono comprendere uno o più moduli, tra quelli proposti:</p> <p>1) Incontro formativo sui temi della scelta universitaria 2) Incontro informativo di presentazione dell'offerta (con testimonial dal mondo del lavoro) 3) Incontro a tema tra quelli proposti nell'ambito di Unipadova Incontra 4) Incontro di preparazione ai test di ingresso</p> <p>Inoltre, per rafforzare la presenza dell'università di Padova, con le modalità previste per le fiere per l'orientamento, si prevede un nuovo format ON LINE dell'evento di presentazione dell'offerta didattica e dei servizi rivolto a studentesse e studenti delle scuole secondarie superiori, rinnovato nei contenuti e nelle modalità organizzative.</p> <p>Caratteristiche:</p> <p>1) Durata: tenuto conto della diversa modalità di interazione con l'utente -maggiore flessibilità, maggiori opportunità di partecipazione in momenti diversi, minori costi legati a mezzi e infrastrutture, si prevede un'estensione della durata complessiva dell'evento a 4 giornate, con focus giornalieri diversificati per ambito disciplinare/scuola di ateneo. 2) Contenuti: webinar di presentazione dell'offerta, seminari tematici dedicati a temi di attualità, spazio professionisti e/o alle esperienze provenienti dal mondo del lavoro 3) Contenuti trasversali replicati nelle giornate: servizi per studentesse e studenti, Scuola Galileiana, opportunità di studio all'estero, laboratori dedicati alla comprensione dei test di ingresso, workshop per docenti delle scuole superiori e famiglie.</p> <p>Inoltre si intende migliorare la comunicazione anche attraverso gli studenti iscritti con la creazione di pagine Facebook e Instagram per aumentare la percezione da parte degli studenti dell'esistenza e della possibilità di usufruire dei servizi amministrativi online.</p>	Comunicazione	No	12,5	1 anno	1) 1) numero di partecipanti 2) numero Macroeventi per Scuole Fuori Regione 3) fanbase e numero di utenti raggiunti dai post;	1) 1) almeno 3.000 al giorno 2) almeno 2 macroeventi con scuole di regioni diverse 3) Incremento della fanbase di almeno il 20% per facebook e del 40% per instagram e Incremento del numero di utenti raggiunti dai post del 40%;	1) 1) almeno 2.000 al giorno 2) almeno 1 macroevento in una regione 3) Incremento della fanbase di almeno il 10% per facebook e del 20% per instagram e incremento del numero di utenti raggiunti dai post del 20%;		
ADISS_2	ACOM-ASIT		Didattica	Chatbot di Ateneo	<p>La realizzazione di un Chatbot di Ateneo è un progetto ambizioso e innovativo, finalizzato a fornire ai futuri studentesse e studenti Unipd, uno strumento ulteriore per il reperimento immediato e semplificato di informazioni di interesse generale. Per il momento l'attenzione verrà focalizzata, per quanto riguarda gli Uffici di Adiss, su immatricolazioni, front office e consulenza, benefici economici.</p> <p>Le attività prevedono diverse fasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Categorizzazione dei temi da trattare - Individuazione parole chiave e combinazione delle stesse - Analisi e identificazione delle domande più ricorrenti da parte degli studenti, con particolare attenzione alle informazioni già presenti nel sito Unipd - Elaborazione delle relative risposte (risposta diretta e in seconda battuta rimando alla pagina del sito Unipd pertinente) - Fase di test con studenti (studenti iscritti e studenti degli ultimi anni delle superiori) - Messa in linea del primo "blocco" di domande e risposte. 	Comunicazione	No	10	2 anni	1) temporale; 2) Efficacia del chatbot in base alla valutazione degli utenti	1) Messa in linea del ChatBot entro il 30 aprile 2021; 2) giudizi positivi >= 75%	1) Messa in linea del ChatBot entro il 30 luglio 2021; 2) giudizi positivi >= 50%	1) ;	

ADISS
Area Didattica e Servizi agli studenti

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazione ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ADISS_5	ACOM		Didattica	Migliorare la comunicazione dell'offerta formativa nel sito web in ottica studente-cliente	Si tratta di trovare maggiore efficacia nella comunicazione dell'offerta formativa sia di corsi di primo che di secondo livello attraverso l'aggiornamento delle informazioni, la loro semplificazione e l'inserimento di contenuti multimediali, accessibili dalla pagina principale del corso nel portale "trova il tuo corso".	Comunicazione		10		Obiettivo a) 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; Obiettivo b) Numero di corsi che hanno inserito contenuti multimediali entro il 31 luglio 2021	Obiettivo a) 1) 30/05/21; 2) 30/05/21; 3) 30/06/21 Obiettivo b) 50%	Obiettivo a) 1) 30/06/20; 2) 31/07/20; 3) 31/07/21; Obiettivo b) 25%		
ADISS_6			Didattica	Digitalizzazione A) tesi di dottorato B) atti di carriera dello studente C) Procedure accesso a corsi postlauream	Si tratta di digitalizzare una serie di procedure che riguardano A) le tesi per l'archivio di Deposito IRIS. B) dematerializzazione di alcuni processi relativi alle carriere degli studenti dei CDS di primo e secondo livello : - abbreviazioni di carriera - cambio corso (per i corsi programmati) - trasferimento in uscita 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 Attività: -Incontro con i diversi attori coinvolti sia interni (Ufficio Gestione documentale; referenti per i Dipartimenti, CAB), sia esterni (CIneca) -Comunicazione delle diverse modalità agli studenti via via coinvolti	Semplificazione	Sì	10	2 anni	1) A) Temporale; 2) B) Numero di processi digitalizzati; 3) C) Temporale;	1) A) Entro 30 Settembre 2021; 2) B) almeno 2 entro 31 Dicembre 2021; 3) C)-30 Settembre 2020 (per specializzazioni non mediche e ammissione esami di stato) -31 Maggio (per ammissioni master);	1) A) Entro 31 ottobre 2021; 2) B) Almeno un altro entro 31 dicembre 2021; 3) C)-31 ottobre 2020 (per specializzazioni mediche e ammissioni e esami di stato -30 giugno per ammissioni master);;	1) ; 2) ; 3) ;	Stanziati euro 60.000 per sviluppo software

ADISS
Area Didattica e Servizi agli studenti

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazione ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ADISS_7		CAB, Dipartimenti di area medica	Didattica	Digitalizzazione delle procedure legate alle carriere degli studenti sia dei corsi di laurea che di corsi postlauream	Si prosegue, in ottica di semplificazione nei confronti degli studenti con la digitalizzazione dei processi in ottica user-friendly, che riguardano: 1) Gli Esami di stato per le Professioni (integrazione con applicativo Essetre); 2) Libretto elettronico per gli specializzandi (Implementazione della tracciatura delle attività formative professionalizzanti) 3) Archivio tesi digitali integrato con Esse3 FASI: 1) Incontro con i vari attori interni (CAB , Ufficio gestione documentale, Dipartimenti) che esterni (Cineca) per la definizione delle modalità di dematerializzazione per il trasferimento dei dati 2) testing e successiva attivazione del trasferimento 3) comunicazione delle procedure di dematerializzazione attivate ai vari stakeholders	Semplificazione	Si	15	1 anno	A) temporale B) numero di processi dematerializzati;	A) entro 30 settembre 2021 B) tutti i processi descritti;	A) entro 31 dicembre 2021 B) almeno 2 processi entro dicembre 2021;		
ADISS_8	ASIT	Dipartimenti in particolare e le segreterie didattiche	Didattica	Progettazione Offerta formativa con nuovo modulo collaborativo - Passaggio da IDRA a GDA - Gestione Didattica di Ateneo	A seguito dello sviluppo di CINECA del nuovo modulo GDA – Gestione Didattica di Ateneo, si propone di ridurre il numero di sistemi gestionali utilizzati concentrando sulla piattaforma di CINECA la definizione dell’offerta formativa e i servizi ai docenti per la gestione della didattica. L’obiettivo è dismettere i moduli di IDRA per tutte le funzionalità gestite da GDA. Fase 1: creare un documento di analisi/progetto con il dettaglio delle funzionalità di GDA e l’elenco dei processi che vanno mantenuti in IDRA. Fase 2: Test di GDA per la parte relativa alla programmazione didattica, integrazione scheda SUA e ESSE3 Fase 3: Valutazione di quali sistemi di integrazione da sviluppare Fase 4: Piano operativo che preveda un passaggio a STEP Fase 5: Sperimentazione con i CDS di una intera Scuola Fase 6: sviluppo sistemi integrazione Fase 7: Formazione strutture didattiche Fase 8: Attivazione GDA per l’offerta formativa a.a. 2023/24	Semplificazione	No	17,5	3 anni	1) temporale;	1) entro 30 settembre 2021 fase 1, 2 e 3 2) Entro 30 giugno 2022 fase 4, 5 ,6 e 7 3) entro 31 dicembre 2022 fase 8 (attivazione per tutto l’Ateneo);	1) entro 30 novembre 2021 fase 1, 2 e 3 2) Entro 31 agosto 2022 fase 4, 5 ,6 e 7 3) entro 31 luglio 2023 fase 8 (attivazione per tutto l’Ateneo);		
ADISS_9		UNISMART	Didattica	Sviluppo attività di Long Life Learning	Collaborazione con UNISMART per la gestione organica dei master e dei corsi formativi post lauream di ateneo, attraverso la creazione di un portafoglio dei prodotti, favorendo la gestione amministrativa del master attraverso le strutture di UNISMART.	Sviluppo	No	5	1 anno	a) Catalogo del prodotti master b) Numero nuovi master gestiti tramite UNISMART	a) 30 giugno 2021 b) 10	a) 30 aprile 2021 b) 5		

ADISS
Area Didattica e Servizi agli studenti

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazione ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ADISS_10	TUTTE LE AREE		Risorse e sostenibilità	Portale internet dell'Amministrazione Centrale	Predisposizione di un'area intranet dell'Amministrazione centrale per condividere, in modo ordinato e user-friendly, le basi dati, le azioni, la modulistica, la normativa e ogni altra indicazione utile per le strutture dell'Università. Il portale viene realizzato tramite evoluzione dell'attuale portale AFIP ed ogni area migrerà i propri strumenti informativi all'interno del portale unico e incrementerà al suo interno le nuove azioni di tipo informativo. Per il 2021 si prevede la realizzazione delle seguenti attività: a) spostamento nel portale unico degli strumenti informativi gestiti su canali diversi; b) implementazione di nuovi contenuti	Cruscotto	No	7,5	1 anno	Stato di avanzamento del progetto		Spostamento nel portale unico di tutti gli attuali portali informativi gestiti dall'Area di riferimento		
ADISS_11	AES		Risorse e sostenibilità	Revisione spazi Area didattica "Adiss"	L'obiettivo prevede di riorganizzare spazi interni della sede: A) Casa Grimani al Portello (ufficio carriere 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 l'impatto sugli studenti, verrà erogato un questionario di gradimento del nuovo servizio che permetterà di migliorare il servizio reso. Vengono liberati gli spazi occupati dall'ufficio dottorati presso la sede di via Venezia (ex Ceccato).	Logistica	Sì	5	1 anno	1) Temporale;	1) A) Entro 30 luglio 2021;	1) Entro 31 dicembre 2021;		
ADISS_12	TUTTE LE AREE		Risorse e sostenibilità	Verso il Pola 2021_2023	L'allegato 3 del Piano della Performance 2021 contiene il percorso per arrivare all'elaborazione del Piano Operativo del Lavoro Agile. Nell'anno 2021 tutte le aree sono chiamate a raccogliere le informazioni organizzative necessarie per lo sviluppo del POLA e del relativo regolamento, nonché per alimentare gli indicatori previsti dalle Linee guida della Funzione Pubblica per la verifica periodica dei risultati conseguiti in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.	Sviluppo	No	7,5	1 anno	a) Mappatura delle attività telelavorabili, di quelle parzialmente telelavorabili e di quelle da svolgere necessariamente in presenza. b) Presidio delle disposizioni regolamentari in materia di Ferie e di monte ore individuale secondo la normativa vigente e le deliberazioni del Consiglio di Amministrazione del 23 giugno 2021	a) 30/06/2021 b) Rispetto dei vincoli previsti dalla delibera del CdA del 23 giugno 2020, per l'anno 2021.	a) 30/06/2021 1		

AES
Area Edilizia e Sicurezza

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Continua zione ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
AES_1	Tutte le aree		Risorse e sostenibilità	Portale internet dell'Amministrazione Centrale	Predisposizione di un'area intranet dell'Amministrazione centrale per condividere, in modo ordinato e user friendly, le basi dati, le azioni, la modulistica, la normativa e ogni altra indicazione utile per le strutture dell'Università. Il portale viene realizzato tramite evoluzione dell'attuale portale AFIP ed ogni area migrerà i propri strumenti informativi all'interno del portale unico e incrementerà al suo interno le nuove azioni di tipo informativo. Per il 2021 si prevede la realizzazione delle seguenti attività: a) spostamento nel portale unico degli strumenti informativi gestiti su canali diversi; b) implementazione di nuovi contenuti	Cruscotto	No	2,5	1 anno	Stato di avanzamento del progetto	Implementazione nel portale unico della nuova sezione Accordi Quadro e contratti di manutenzione	Collaborazione allo spostamento nel portale unico di tutti gli attuali portali informativi gestiti dalle altre aree		
AES_2	APAL		Risorse e sostenibilità	Palazzo Cavalli: realizzazione interventi per il museo della Natura e dell'Uomo	Palazzo Cavalli: realizzazione interventi per il museo della Natura e dell'Uomo con il completamento dell'intervento di ristrutturazione dei lotti 3 e 4 e l'affidamento dei lavori per il completamento del Museo	Sviluppo	Si	12,5	1 anno	1) Completamento intervento di ristrutturazione lotti 3 e 4 2) Indizione gara 3) Affidamento lavori interventi di completamento, ristrutturazione e allestimento Museo della Natura e dell'Uomo	1) 31/01/2021 2) 28/02/2021 3) 31/07/2021	1) 2) 31/05/2021 3) 31/10/2021		4 milioni di euro (rif. PE20180004 - PTOPTOP 2021-23)
AES_3		APAL	Risorse e sostenibilità	Studio di fattibilità per il riuso del palazzo di via del Padovanino	Studio di fattibilità per il riuso del palazzo di via del Padovanino con particolare riferimento alle funzioni da allocarvi e ai costi programmati in relazione a Master Plan e Piano Triennale degli Investimenti	Sviluppo	Si	5	1 anno	a) Studio fattibilità tecnico economica b) gara per affidamento progettazione e DL c) affidamento progettazione e DL	b) 31/12/2021 c) 31/12/2021	a) 30/06/2021		500 mila euro (rif. PT2021A0001 - PTOPTOP 2021-23)
AES_4			Risorse e sostenibilità	Ristrutturazione della residenza Morgagni	Ristrutturazione della residenza Morgagni	Sviluppo	Si	5	1 anno	a) Approvazione progetto esecutivo; b) Indizione gara lavori	b) Dicembre 2021	a) Agosto 2021		1,065 milioni euro (rif. PE20180005 - PTOPTOP 2021-23)
AES_5	APAL		Risorse e sostenibilità	Progetto Area Umanistica: ambito Palazzo Maldura - Beato Pellegrino	1) Recupero del Complesso di Via Campagnola e la realizzazione di architetture temporanee; 2) Progetto riutilizzo Palazzo Maldura	Sviluppo	Si	12,5	1 anno	a) disponibilità (parziale) delle aule temporanee; b) Affidamento progetto palazzo Maldura	a) settembre 2021 b) ottobre 2021	a) dicembre 2021 b) dicembre 2022		3,556 milioni euro (rif. PT2019A0003 e PT2020A0001 - PTOPTOP 2021-23)

AES
Area Edilizia e Sicurezza

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazione ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
AES_6		APAL	Risorse e sostenibilità	Attuazione piano triennale degli investimenti 2021-2023	Effettivo utilizzo delle risorse previste con riferimento alla sezione B e C (investimenti fino a 1 milione di euro)	Sviluppo	No	10	continuativo	1) Ammontare delle risorse previste	1) 70% della media annua del triennio (5,7 ml)	1) 50% della media annua del triennio (4 ml)	1) media annua triennio = 8,143 ml	Budget 12,805 milioni di euro: ammontare 2021 sezione C (investimenti fino a 1 milione di euro) PTOP 2021-23
AES_7			Risorse e sostenibilità	Palazzo delle Esperienze	Redazione documento di pre-fattibilità tecnica	Sviluppo	No	7,5	1 anno	1) Raccolta dati di input da utenti 2) Redazione piano esigenziale	1) Giugno 2021 2) Ottobre 2021	1) Settembre 2021 2) Gennaio 2022		Quadro F - Opere in via di sviluppo non ancora approvate (rif.PT2021F0001)
AES_8			Risorse e sostenibilità	Interventi di riqualificazione Orto Botanico	1) Ristrutturazione Palazzina del Prefetto 2) Riorganizzazione funzionale area servizi del Giardino della Biodiversità 3) Rifacimento copertura Giardino della Biodiversità	Sviluppo	No	5	2 anni	1) Ultimazione lavori 2) Ultimazione lavori 3) Progettazione interventi	1) Giugno 2022 2) Giugno 2021 3) Settembre 2021	1) Settembre 2022 2) Settembre 2021 3) Dicembre 2021		2,528 milioni euro (rif. PE20180006 - PT2019C0015 - PT2020C0001 - PT2021C0002 - PE20180011 nel PTOP 21-23)
AES_9			Risorse e sostenibilità	Casa dello Studente A. Fusinato	1) Lavori preliminari di bonifica amianto e rimozione cisterne 2) Lavori di ristrutturazione	Sviluppo	No	5	1 anno	1) Lavori preliminari 2) Avvio cantiere	1) Gennaio 2021 2) Marzo 2021	1) Aprile 2021 2) Giugno 2021		655 mila euro (rif. PE20170011 - PTOP 2021-23)

AES
Area Edilizia e Sicurezza

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazione ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
AES_10			Risorse e sostenibilità	Agripolis - realizzazione nuova sede per i Dipartimenti di Medicina Veterinaria - Nuovo edificio in ampliamento	1) Avanzamento lavori 2) Redazione progetto allestimento laboratori	Sviluppo	No	5	1 anno	1) Ultimazione lavori 2) Approvazione Progetto allestimento laboratori	1) Dicembre 2022 2) Dicembre 2021	1) Gennaio 2023 2) Marzo 2022		1,643 milioni euro (rif. PE20070027 - PTOF 2021-23)
AES_11			Risorse e sostenibilità	Progetto Piave	Affidamento dei lavori Candiolo	Sviluppo		10	1 anno	a) Caserma Piave: affidamento progettazione definitiva Caerma Piave b) Lavori Candiolo: 1) Pubblicazione bando 2) Affidamento dei lavori	a) 28 febbraio b1) 31 marzo b2) 31 luglio	a) 30 aprile b1) 30 giugno b2) 30 settembre		4,260 milioni euro (rif. PE20170012 - PTOF 2021-23)
AES_12	APAL		Risorse e sostenibilità	Progetto Fiera	Il progetto prevede la realizzazione di aule didattiche a favore prevalente della Scuola di Ingegneria. Affidamento dei lavori	Sviluppo	Si	10	1 anno	a) Pubblicazione bando b) Affidamento dei lavori c) stipula del contratto	b) entro il 30 settembre c) entro il 30 dicembre oltre ad a)	a) entro il 30 aprile		6 milioni euro (rif. PT2019A0005 - PTOF 2021-23)
AES_13			Risorse e sostenibilità	Sistema di gestione della sicurezza sul lavoro	Implementazione del processo per l'attuazione di un SGSL. Sviluppo	Sviluppo	Si	5	1 anno	a) Nuove procedure operative b) aggiornamento dei dirigenti, preposti e responsabili dei laboratori	b) 31 dicembre oltre ad a)	a) 2 procedure		

AES
Area Edilizia e Sicurezza

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazion e ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
AES_14	TUTTE LE AREE		Risorse e sostenibilità	Verso il Pola 2021_2023	L'allegato 3 del Piano della Performance 2021 contiene il percorso per arrivare all'elaborazione del Piano Operativo del Lavoro Agile. Nell'anno 2021 tutte le aree sono chiamate a raccogliere le informazioni organizzative necessarie per lo sviluppo del POLA e del relativo regolamento, nonché per alimentare gli indicatori previsti dalle Linee guida della Funzione Pubblica per la verifica periodica dei risultati conseguiti in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.	Sviluppo	No	5	1 anno	a) Mappatura delle attività telelavorabili, di quelle parzialmente telelavorabili e di quelle da svolgere necessariamente in presenza. b) Presidio delle disposizioni regolamentari in materia di Ferie e di monte ore individuale secondo la normativa vigente e le deliberazioni del Consiglio di Amministrazione del 23 giugno 2021	a) 30/06/2021 b) Rispetto dei vincoli previsti dalla delibera del CdA del 23 giugno 2020, per l'anno 2021.	a) 30/06/2021		

AFIP
Area Finanza e Programmazione

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazioni e ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
AFIP_1		APAL - AES	Risorse e sostenibilità	Affinamento del sistema di contabilità analitica al fine del calcolo del costo medio per studente e CdS	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.	Cruscotto	Si	10	2 anni	1) Predisposizione report anno 2020; 2) Elaborazione modello Costo medio per studente per CdS; b) analisi scostamento rispetto al costo standard per ogni corso di studio;	1) Ottobre 2021; 2) a) Novembre 2021; b) Giugno 2022	1) dicembre 2021; 2) a) marzo 2022; b) dicembre 2022		Euro 8.750 stanziati a budget 2021 per consulenza
AFIP_2	TUTTE LE AREE CON CAPO FILA AFIP		Risorse e sostenibilità	Portale internet dell'Amministrazione Centrale	Predisposizione di un'area intranet dell'Amministrazione centrale per condividere, in modo ordinato e user friendly, le basi dati, le azioni, la modulistica, la normativa e ogni altra indicazione utile per le strutture dell'Università. Il portale viene realizzato tramite evoluzione dell'attuale portale AFIP ed ogni area migrerà i propri strumenti informativi all'interno del portale unico e incrementerà al suo interno le nuove azioni di tipo informativo Per il 2021 si prevede la realizzazione delle seguenti attività: a) spostamento nel portale unico degli strumenti informativi gestiti su canali diversi; b) implementazione di nuovi contenuti	Cruscotto	No	15	1 anno	Stato di avanzamento del progetto	Nuova vista sull'utilizzo di cassa della tesoreria unica e dei limiti di fabbisogno e di spesa relativi ai beni intermedi introdotti dalla legge di bilancio dell'anno 2020	Collaborazione allo spostamento nel portale unico di tutti gli attuali portali informativi gestiti dalle altre aree		
AFIP_3			Risorse e sostenibilità	Cruscotto indicatori strategici	Realizzazione di un cruscotto on line degli indicatori strategici previsti dalla programmazione triennale MIUR, dalla valutazione MIUR sull'autonomia responsabile e del piano strategico di Ateneo	Cruscotto	Si	10	1 anno	a) indicatori programmazione triennale b) indicatori autonomia responsabile c) indicatori pianificazione strategica	a) 31 dicembre b) 31 dicembre c) 31 dicembre	a) 31 dicembre b) 31 dicembre		
AFIP_4			Risorse e sostenibilità	Avvio della gara per l'individuazione dell'Istituto Tesoriere	Nel giugno 2021 scade la convenzione di cassa con l'attuale Istituto Tesoriere. Nel corso del 2020 si è proceduto all'elaborazione del capitolato di gara con gli allegati (tecnico e amministrativo). Nei primi mesi del 2021 verrà pubblicato il bando di gara, con l'obiettivo di concludere la procedura entro aprile 2021	Procurement	Si	5	1 anno	1) Pubblicazione bando;	1) Gennaio 2021;	1) Febbraio 2021;		euro 140.000 base nuova gara Tesoreria

AFIP
Area Finanza e Programmazione

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazione ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
AFIP_5		Dipartimenti e Centri	Risorse e sostenibilità	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.). Nel corso del 2021 si avvieranno le modifiche analizzate nel 2020 circa il recupero delle risorse relative al personale a tempo determinato. Attraverso scritture anticipate verrà bloccato il budget relativo direttamente sui progetti delle singole strutture, eliminando il ricorso ai trasferimenti interni.	Semplificazione	Si	5	1 anno	1) Tipologie di personale per il quale si elimina il ricorso ai trasferimenti interni: - Ricercatori TD lett. a); - Assegnisti di ricerca; - Dottorandi; - PTA Tempo determinato.;	1) 4 tipologie;	1) 3 tipologie;		
AFIP_6		Tutte le Aree, Dipartimenti, Centri, Scuole e Poli di Ateneo.	Risorse e sostenibilità	Avvio a regime di PAGOPA	Entro Febbraio 2021 occorrerà definire le modalità operative, tecniche e contabili per allineare le procedure di incasso dell'Ateneo al nuovo sistema PAGOPA che prevede che tutti i versamenti effettuati a favore dell'Ateneo vengano tracciati tramite il portale PAGOPA. Nel corso del 2020 si è proceduto all'identificazione dei flussi, ai necessari raccordi con CINECA e con l'Istituto Tesoriere. Nei primi mesi del 2021 occorrerà effettuare ampia formazione alle Strutture, rivedere l'eventuale modulistica e testare il processo contabile per eliminare eventuali problemi di contabilizzazione delle entrate	Semplificazione	No	10	1 anno	1) Set up dei flussi in PAGOPA 2) Informazione ai responsabili di struttura 3) Formazione al personale che si occupa di contabilità 4) Avvio a regime di PAGOPA (salvo proroghe);	1) 31 Gennaio 2021 2) Febbraio 2021 3) Febbraio 2021 4) 28 Febbraio 2021;			
AFIP_7			Risorse e sostenibilità	Accentramento dei servizi amministrativi a supporto dei centri	L'obiettivo è orientato a favorire un progressivo accentramento della gestione contabile dei centri di Ateneo, presso l'AFIP	Semplificazione	Si	5	1 anno	Numero nuovi centri a gestione accentrata	4	2		

AFIP
Area Finanza e Programmazione

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazione ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
AFIP_8	ASIT-ARU		Risorse e sostenibilità	Reingegnerizzazione e informatizzazione delle procedure di pagamento al personale oggi gestite in Gebes	Sviluppo di un'unica piattaforma per la comunicazione da parte di strutture e uffici dei pagamenti al personale che sia collegata con i dati contabili e delle presenze-assenze in modo tale da semplificare le attività di controllo e di automatizzare il caricamento nella procedura stipendi	Semplificazione	No	5	2 anni	1) tempi di analisi e realizzazione;	1) Analisi da parte dell'Ufficio TEW in collaborazione con Ragioneria per la parte bilancio: 06/2021 Sviluppo ASIT: almeno due procedure entro il 31/12/2021;	1) Analisi da parte dell'Ufficio TEW in collaborazione con Ragioneria per la parte bilancio: 06/2021 Sviluppo ASIT: almeno una procedura entro il 31/12/2021;	1) ;	da definire da parte di ASIT
AFIP_9		Dipartimenti, Centri e alcune Aree dell'Amministrazione	Risorse e sostenibilità	Revisione classificazione Progetti (di ricerca e istituzionali)	L'attuale classificazione dei progetti in contabilità, pur rispondendo a logiche classificatorie puntuali, non consente di valutare prontamente una serie di attributi che appaiono sempre più rilevanti nella gestione delle risorse economico-finanziarie, soprattutto in un periodo di attenzione alle dinamiche di spesa delle amministrazioni pubbliche. La classificazione che si intende implementare, dovrà consentire di valutare in maniera semplice alcune caratteristiche del singolo progetto, quali, ad esempio: - anno di istituzione; - ambito (ricerca, commerciale, istituzionale); - tipologia (competitivo, non competitivo); - durata; ecc.	Semplificazione	No	7,5	2 anni	1) anno 2021: analisi e proposta di nomenclatura anno 2022: applicazione nuova classificazione	1) dicembre 2021: report con proposta di nuova classificazione e tabella di raccordo con classificazione precedente dicembre 2022: applicazione della nuova classificazione a tutti i nuovi progetti, con tabella di raccordo	1) ;	1) ;	30.000

AFIP
Area Finanza e Programmazione

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazione ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato	
AFIP_10		Dipartimenti, Centri, alcune Aree dell'Amministrazione e centrale	Risorse e sostenibilità	Definizione puntuale dell'IRAP commerciale	Nel corso del 2020 si è proceduto ad una prima elaborazione dell'IRAP commerciale su base statistica. Nel 2021 ci si propone di svolgere un'analisi puntuale delle figure dedicate esclusivamente attività commerciale (anche in full time equivalent - FTE), in modo da poter pervenire all'esatta quantificazione dell'imposta dovuta, con un risparmio di spesa per l'Ateneo. La prima applicazione del sistema misto puntuale è prevista per il 2022 su anno di imposta 2021.	Sostenibilità	No	7,5	2 anni	a) 2021 - identificazione delle unità di personale dedicate esclusivamente allo svolgimento di attività commerciale b) 2021 - con riferimento all'anno di imposta 2020 liquidazione dell'IRAP commerciale;	a) dicembre 2021: quantificazioni e n. di persone e FTE b) risparmio stimato 2021: 1 milione di euro;	b) 500,000 euro;	1);	euro 35.000 per consulenza fiscale	
AFIP_11			Risorse e sostenibilità	Ciclo della Performance	Aggiornamento del ciclo della performance secondo le raccomandazioni fornite dal Nucleo di Valutazione dell'Ateneo. In particolare: - riformulazione della scheda di valutazione secondo 4 ambiti (al posto degli attuali 3): 1a: qualità dei servizi; 1b: obiettivi organizzativi; 2a: obiettivi individuali; 2b: comportamenti. In modo da avere una più chiara corrispondenza fra performance organizzativa (1a e 1b) e performance individuale (2a e 2b); - introduzione di una diversa scala di misurazione, in sestis, al posto dell'attuale, in cinquantiesimi; - individuazione di una declaratoria per ogni giudizio (reso possibile dall'introduzione di una scala in sestis); - introduzione di una forma sperimentale di valutazione bottom - up per tutti gli incaricati di posizione (come oggi già avviene per i dirigenti); - rivisitazione delle dimensioni della valutazione dei comportamenti.	Sviluppo	No	7,5	1 anno	Stato di avanzamento del progetto	settembre 2021: applicazione per tutto il personale dall'anno 2022 (salvo diverso accordo che ne consenta l'applicazione già dall'anno 2021)	dicembre 2021: applicazioni e per tutto il personale dall'anno 2022			

AFIP
Area Finanza e Programmazione

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazion e ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
AFIP_12	AFIP-AAGL		Risorse e sostenibilità	Implementazione del POLA, regolamentazione lavoro agile, ingegnerizzazione dei processi correlati e informatizzazione delle relative procedure	<p>Fase 0: organizzazione del LA in assenza del POLA attraverso la definizione delle regole generali di gestione e dell'accordo per il LA nel periodo transitorio</p> <p>Fase 1 - Definizione del POLA di Ateneo e dei principi generali del LA</p> <p>Fase 2 - Regolamento del lavoro agile e definizione dei flussi informativi correlati</p> <p>Fase 3 - Analisi e ingegnerizzazione dei processi e sviluppo software</p> <p>Fase 4 - Implementazione della piattaforma per il LA</p> <p>Il contributo di AFIP è trasversale alle varie fasi e riguarda la valorizzazione degli indicatori previsti dalla linee guida della Funzione Pubblica e nell'allineamento alle linee guida del SMVP.</p>	Sviluppo	No	2,5	2 anni	1) tempi di realizzazione delle fasi;	<p>1) Fase 0: 30/04/2021</p> <p>Fase 1: 30/09/2021</p> <p>Fase 2: 30/09/2021</p> <p>Fase 3: 31/12/2021</p> <p>Fase 4: 2022;</p>	<p>1) Fase 30/06/2021</p> <p>Fase 1: 1</p> <p>Fase 2: 31/12/2021</p> <p>Fase 2: 1</p> <p>Fase 2: 31/12/2021</p> <p>Fase 2: 1</p> <p>Fase 3: 2022</p> <p>Fase 4: 2022;</p>	1) ;	da definire da ASIT
AFIP_13	TUTTE LE AREE		Risorse e sostenibilità	Verso il Pola 2021_2023	<p>L'allegato 3 del Piano della Performance 2021 contiene il percorso per arrivare all'elaborazione del Piano Operativo del Lavoro Agile.</p> <p>Nell'anno 2021 tutte le aree sono chiamate a raccogliere le informazioni organizzative necessarie per lo sviluppo del POLA e del relativo regolamento, nonché per alimentare gli indicatori previsti dalle Linee guida della Funzione Pubblica per la verifica periodica dei risultati conseguiti in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.</p>	Sviluppo	No	5	1 anno	<p>a) Mappatura delle attività telelavorabili, di quelle parzialmente telelavorabili e di quelle da svolgere necessariamente in presenza.</p> <p>b) Presidio delle disposizioni regolamentari in materia di Ferie e di monte ore individuale secondo la normativa vigente e le deliberazioni del Consiglio di Amministrazione del 23 giugno 2020</p>	<p>a) 30/06/2021</p> <p>b) Rispetto dei vincoli previsti dalla delibera del CdA del 23 giugno 2020, per l'anno 2021.</p>	a) 30/06/2021		
AFIP_14			Risorse e sostenibilità		Anticorruzione*	Anticorruzione	No	5						

*Gli obiettivi verranno successivamente integrati con gli obiettivi del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

APAL
Area Patrimonio, Approvvigionamenti e Logistica

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazione ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
APAL_1	AAGL		Risorse e sostenibilità	Logistica di Ateneo	Il piano dei lavori pubblici e degli investimenti edilizi prevede un nuovo assetto futuro della logistica di Ateneo. E' pertanto necessario accompagnare la realizzazione delle opere con un master-plan che individui l'utilizzo degli edifici di Ateneo che si libereranno in seguito alla realizzazione di tale interventi. In particolare occorre definire l'utilizzo degli edifici che si renderanno disponibili con la creazione del campus delle scienze economiche e sociali presso la Caserma Piave e che si sono resi disponibili in seguito alla recente apertura del Polo del Beato Pellegrino. Il master plan dovrà puntare alla riduzione del costo degli affitti. Il master - plan dovrà inoltre individuare operativamente le strutture mediche universitarie che si trasferiranno presso il nuovo ospedale di Padova Est, secondo le previsioni dell'accordo di programma sottoscritto dall'Ateneo.	Sviluppo	No	17,5	1 anno	a) realizzazione master plan b) accordo di cui al punto 10.3 dell'accordo di programma per la realizzazione del nuovo polo della salute di Padova, approvato dall'Ateneo con delibera del CdA n° 89 del 21 aprile 2020.	a) presentazione al CdA entro il 30 giugno 2021 b) presentazione al CdA entro il 31 dicembre 2021	a) presentazione al CDA entro il 30 settembre 2021 b) presentazione alla Scuola di Medicina entro il 30 settembre 2021		
APAL_2			Risorse e sostenibilità	Riorganizzazione logistica dell'Ateneo	Informatizzazione delle informazioni afferenti il patrimonio immobiliare di Ateneo, mediante sw e utilizzo BIM. Entro aprile sono previste le seguenti azioni: - Definizione gruppo di lavoro di "Ateneo" - Raccolta, organizzazione e gestione dei dati relativi alle priorità del progetto (mappatura personale, raccolta ed organizzazione dati per creazione ed aggiornamento modelli BIM) Aggiudicazione gara e contratto Definizione con la ditta aggiudicataria del cronoprogramma degli interventi Avvio e svolgimento di installazione, configurazione e parametrizzazione del sw, censimento ed attivazione utenze, attività di formazione e analisi delle integrazioni necessarie. Entro dicembre attivazione di tutte le funzionalità previste dal capitolato.	Logistica	Sì	17,5	1 anno	1) Realizzazione del nuovo sistema informativo; 2) Messa a regime nel portale UNIPD del sistema informativo;	1) Aprile 2021 2) Dicembre 2021			Euro 1.227.000 complessivi per un quinquennio di cui 320.000 il primo anno (Servizio SaaS gestione informatizzata)

APAL
Area Patrimonio, Approvvigionamenti e Logistica

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazione ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
APAL_3			Risorse e sostenibilità	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. La rimodulazione sarà possibile non appena attivi i due contratti conseguenti alle gare espletate nel 2020. Nel corso del 2021 si prevede la riconversione di 18.000 ore di presidio fisso della vigilanza armata in servizi di portierato, con costi minori ed un inquadramento più appropriato. Contemporaneamente si prevede che i servizi di vigilanza siano svolti, salvo alcune eccezioni, con ronde itineranti a servizio di più edifici. Con l'attivazione dei contratti sarà inoltre riordinata ed informatizzata la gestione delle chiavi degli edifici.	Logistica	Sì	5	1 anno	1) Attivazione del servizio di vigilanza ridimensionato rispetto all'attuale	1) Entro Marzo 2021			Euro 3.568.694 per il 2021 e 10.706.082 nel triennio
APAL_4			Risorse e sostenibilità	Piano degli investimenti immobiliari 2019-2021	Realizzazione delle procedure di acquisto e vendita immobiliare previste nel piano triennale degli investimenti immobiliari 2019-2021, così come modificato nella delibera del Consiglio di Amministrazione del 22 dicembre 2020.	Procurement	No	20	1 anno	a) Numero procedure emanate/numero procedure previste b) Flusso realizzato = ricavi + spese previste da obbligazioni assunte (Flusso previsto = ricavi + spese previste dal piano)	a) 75% b) 60%	a) 50% b) 30%		
APAL_5		AES	Risorse e sostenibilità	Supporto particolare alle gare strategiche di AES	L'area supporta la parte amministrativa delle gare necessarie per lo sviluppo del piano di ateneo. All'interno di questa attività ordinaria viene data precedenza ai seguenti progetti: Fiera, Beato Pellegrino/via Campagnola, Palazzo Cavalli	Sviluppo	No	7,5	1 anno	a) Palazzo Cavalli b) Beato Pellegrino/via Campagnola c) Fiera	a) aggiudicazione lavori: 31 luglio 2021 b) disponibilità (parziale) aule temporanee: settembre 2021 c) aggiudicazione lavori: 31 dicembre	a) indizione gara: 28 febbraio 2021 b) disponibilità aule temporanee: dicembre 2021 c) emanazione bando lavori: 30 settembre		

APAL
Area Patrimonio, Approvvigionamenti e Logistica

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazione ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
APAL_6	ARRI		Terza missione	Cessione delle quote di proprietà negli spin-off partecipati mediante procedura di evidenza pubblica	Con la delibera n. 303 del Consiglio di Amministrazione del 24/11/2020 l'Università ha deciso di cedere le proprie quote nel capitale dei 22 spin-off ancora partecipati, autorizzando l'indizione di una procedura di evidenza pubblica per la cessione al miglior offerente, fatti salvi i diritti di prelazione dei soci esistenti. L'Ufficio Valorizzazione della Ricerca, con il supporto dell'Ufficio Patrimonio e Logistica, organizzerà la procedura per individuare gli acquirenti delle quote e gestirà gli adempimenti amministrativi e giuridici per completare le cessioni.	Semplificazione	No	2,5	1 anno	1) Numero cessioni di quote concluse nel 2021	1) 11	1) 8		
APAL_7	TUTTE LE AREE		Risorse e sostenibilità	Portale internet dell'Amministrazione Centrale	Predisposizione di un'area intranet dell'Amministrazione centrale per condividere, in modo ordinato e user friendly, le basi dati, le azioni, la modulistica, la normativa e ogni altra indicazione utile per le strutture dell'Università. Il portale viene realizzato tramite evoluzione dell'attuale portale AFIP ed ogni area migrerà i propri strumenti informativi all'interno del portale unico e incrementerà al suo interno le nuove azioni di tipo informativo Per il 2021 si prevede la realizzazione delle seguenti attività: a) spostamento nel portale unico degli strumenti informativi gestiti su canali diversi; b) implementazione di nuovi contenuti	Cruscotto	No	5	1 anno	Stato di avanzamento del progetto	Attività di supporto alle Aree AC, ai Dipartimenti e Poli per lo svolgimento delle procedure di acquisto di beni e servizi: 1) Predisposizione e pubblicazione tutorials 2) Predisposizione e aggiornamento costante modelli di atti di gara	Collaborazione allo spostamento nel portale unico di tutti gli attuali portali informativi gestiti dalle altre aree		

APAL
Area Patrimonio, Approvvigionamenti e Logistica

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazione ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
APAL_8		Tutte le strutture di Ateneo per la fase di raccolta fabbisogni e di esecuzione e contrattuali	Risorse e sostenibilità	Attivazione di gare dematerializzate con aggregazione della spesa	L'attività consiste nell'espletare procedure di acquisto di beni e servizi cui possano attingere tutte le strutture di Ateneo. Gli oggetti da porre in gara riguardano la fornitura di arredi per ufficio ed il servizio di facchinaggio e trasloco. Dovranno essere preliminarmente costituiti i gruppi tecnici che avranno i seguenti compiti: - analisi dei fabbisogni dal punto di vista qualitativo e quantitativo; - redazione di specifiche tecniche, criteri di aggiudicazione e prezzi a base d'asta. Seguirà poi l'aggiudicazione della gara e la fase di stipula dei contratti con esecuzione degli stessi coordinata dagli uffici di riferimento.	Procurement	No	15	1 anno	Numero di procedure quadro espletate, fra quelle previste per l'anno 2021 nella presentazione al Consiglio di Amministrazione per la delibera sul piano biennale degli acquisti 2020_2021	7 procedure pluriennali espletate (valore complessivo minimo 20 milioni)	5 procedure pluriennali espletate (valore complessivo minimo 10 milioni)		Euro 100.000 per arredi per ufficio per il 2021 e per i due anni successivi 1.400.000 - per facchinaggio 4.000.000 per il triennio 2022/2024
APAL_9		ARU	Risorse e sostenibilità	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	Sviluppo	Si	5	1 anno	Implementazione piano formativo sull'utilizzo di piattaforme telematiche per lo svolgimento di procedure di acquisto (es. Portale Appalti, MeUnipd ecc.) Il piano formativo deve essere disponibile all'interno della piattaforma formativa dell'Ateneo gestita da ARU	- realizzazione di almeno 1 modulo formativo di base rivolto a tutto il personale - realizzazione di almeno 1 modulo formativo per addetti ai lavori	- entro il 30 marzo		

APAL
Area Patrimonio, Approvvigionamenti e Logistica

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Continuità e ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
APAL_10	TUTTE LE AREE		Risorse e sostenibilità	Verso il Pola 2021_2023	L'allegato 3 del Piano della Performance 2021 contiene il percorso per arrivare all'elaborazione del Piano Operativo del Lavoro Agile. Nell'anno 2021 tutte le aree sono chiamate a raccogliere le informazioni organizzative necessarie per lo sviluppo del POLA e del relativo regolamento, nonché per alimentare gli indicatori previsti dalle Linee guida della Funzione Pubblica per la verifica periodica dei risultati conseguiti in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.	Sviluppo	No	5	1 anno	a) Mappatura delle attività telelavorabili, di quelle parzialmente telelavorabili e di quelle da svolgere necessariamente in presenza. b) Presidio delle disposizioni regolamentari in materia di Ferie e di monte ore individuale secondo la normativa vigente e le deliberazioni del Consiglio di Amministrazione del 23 giugno 2021	a) 30/06/2021 b) Rispetto dei vincoli previsti dalla delibera del CdA del 23 giugno 2020, per l'anno 2021.	a) 30/06/2021		

ARI
Area Relazioni Internazionali

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Con tinu azio ne ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ARI_1			internazionalizzazione	Strategia di promozione e comunicazione a supporto della mobilità internazionale "overseas"	<p>L'obiettivo si articola in due Azioni volte a promuovere (1) la mobilità dall'estero in ingresso e (2) la mobilità all'estero per gli studenti di UniPD. Per quanto riguarda l'Azione 1 (mobilità dall'estero in ingresso), l'obiettivo prevede lo sviluppo di materiale promozionale, da realizzarsi tramite prodotti e canali diversi, al fine di aumentare l'attrattività dell'Ateneo nei confronti degli studenti di scambio in entrata. Il numero di studenti in ingresso è inferiore del 23% rispetto al numero degli studenti in uscita (dato medio relativo agli ultimi 3 anni). L'equilibrio tra studenti in ingresso e studenti in uscita è fondamentale per garantire la sostenibilità degli accordi. Il materiale promozionale sarà rivolto a promuovere i servizi offerti agli studenti in ingresso e sarà ideato appositamente per diversi target, siano essi studenti o personale della sede partner e sarà articolato come segue: (1) una presentazione da poter utilizzare in occasione degli incontri con i partner, (2) una guida digitale rivolta agli studenti, (3) una comunicazione promozionale con materiale ai partner, (4) incontri per potenziali studenti in ingresso. Specifica attenzione verrà indirizzata al coinvolgimento dei potenziali studenti in ingresso nell'ambito dei programmi di titolo doppio o congiunto, per i quali vi è ancora una particolare disparità tra flussi in ingresso ed in uscita. La strategia coinvolgerà non solo la predisposizione del materiale, ma anche un piano di comunicazione attraverso i canali di comunicazione istituzionali e attraverso la partecipazione dello staff ARI a specifiche iniziative ed eventi.</p> <p>Per quanto riguarda l'Azione 2 (mobilità all'estero per gli studenti UniPD), l'obiettivo consiste nella revisione della strategia di comunicazione nei confronti degli studenti in uscita nell'ambito dei programmi di mobilità dell'ateneo, a partire dalle informazioni contenute nel sito web fino alle comunicazioni dirette ed agli incontri informativi, e nell'introduzione e sviluppo di nuovi canali di comunicazione. A tal fine sarà realizzato un piano di comunicazione che prevede l'individuazione di specifici temi di interesse per gli studenti che intendono svolgere un periodo di mobilità all'estero, lo sviluppo di comunicazioni ad hoc sui temi individuati attraverso diverse modalità di interazione, quali ad esempio sessioni di domanda e risposta (Q&A) organizzate con regolarità e pianificate in base alle diverse fasi della mobilità. Il piano sarà adattato ai singoli programmi di Ateneo sulla base delle specifiche esigenze dei diversi target. Il piano di comunicazione avrà come oggetto: (a) il nuovo programma Erasmus (b) i programmi di Doppio Titolo (c) il Programma Ulisse e sarà rivolto sia agli studenti che ai docenti e al personale TA di Scuole/Dipartimenti e si svilupperà nelle seguenti fasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sviluppo del piano di comunicazione -Revisione pagine web (ARI) -Revisione manuali e template -Sessioni di Q&A rivolte agli studenti -Organizzazione di incontri con il personale docente e amministrativo. <p>Si renderà necessario, inoltre, armonizzare le procedure di gestione per i programmi di Ateneo, quali i programmi Ulisse e di Doppio Titolo, rafforzando la collaborazione tra ARI e i Dipartimenti. <i>ARI ricoprirà e supporterà il ruolo di coordinamento della competenza di gestione dei suddetti programmi all'interno della propria struttura di Ateneo coinvolto concordando un piano di azione e sviluppo.</i></p>	Comunicazione	Si	15	1 anno	<p>Obiettivo a): risultati. Incremento studenti in ingresso;</p> <p>Obiettivo b): Azioni.</p> <p>1) Azione 2: - Realizzazione di un piano di comunicazione; - n. incontri con strutture di ateneo; - n. Q&A sessions organizzate;</p> <p>2) Azione 2: Incremento dipartimenti coinvolti nei programmi Ulisse e Titolo Doppio o congiunto;</p> <p>3) Azione 1: Piano di comunicazione</p> <p>4) Revisione pagine web (ARI) e altri prodotti.</p>	<p>Obiettivo a): Incremento degli studenti in ingresso del 20%; -N. 4 prodotti entro il 30/04/2021;</p> <p>Obiettivo b): 1) - Realizzazione piano di comunicazione entro il 15/02/2021 - N. 3 incontri con strutture di ateneo entro 01/07/2021 - N. 5 Q&A sessions organizzate;</p> <p>2) Incremento del 20%;</p> <p>3) Realizzazione piano di comunicazione entro il 31/03/2021</p>	<p>Obiettivo a): Incremento degli studenti in ingresso del 10%; - N.4 prodotti entro il 31/05/2021;</p> <p>Obiettivo b): 1) - Realizzazione piano di comunicazione entro il 30/09/2021 - N. 4 Q&A sessions tematiche organizzate;</p> <p>2) Incremento del 10%;</p> <p>3) Realizzazione piano di comunicazione entro il 30/04/2021</p>	a) Media domande studenti in ingresso a.a. 19/20 e 20/21; b2) N. dipartimenti coinvolti a.a. 20/21;	
ARI_2			internazionalizzazione	Global Outlook	<p>L'obiettivo prevede la realizzazione di 25 Schede Paese che descrivono sintotticamente le caratteristiche dei sistemi di istruzione dei Paesi analizzati, come anche le diverse iniziative che l'Ateneo ha attivato in questi Paesi, ivi inclusi partenariati, progetti e collaborazioni di didattica e ricerca con istituzioni locali. Tali informazioni possono essere poi condivise sia internamente che esternamente. Internamente, le Schede Paese potranno prioritariamente supportare la Governance e l'Area Relazioni Internazionali nella pianificazione di nuove iniziative volte a consolidare la presenza dell'Ateneo nei Paesi interessati dall'analisi. Secondariamente, potranno essere messe a disposizione di tutti gli stakeholders coinvolti nel processo di attrazione di studenti internazionali (Presidenti dei Corsi di Studio e PTA afferente alle Strutture di Ateneo) per favorire una maggiore conoscenza dei diversi contesti formativi e conseguentemente affinare le modalità di valutazione delle candidature degli studenti. Esternamente, l'approfondimento relativo ai requisiti di ammissione peculiari dei Paesi in oggetto può essere messo a disposizione dei candidati interessati ad iscriversi all'Ateneo così da avere una maggiore comprensione di quali sono i requisiti da rispettare per l'ammissione all'Ateneo.</p> <p>La realizzazione dell'obiettivo sarà articolata in diverse fasi, la scelta dei Paesi Target, la ricognizione informativa, la strutturazione dei dataset interni, la realizzazione delle schede e la loro pubblicazione. La scelta dei Paesi Target sarà effettuata, sulla base del numero di studenti internazionali ed in scambio ricevuti annualmente dall'Ateneo, del numero di iniziative attualmente attive e dell'importanza/grandezza/complessità del sistema di istruzione superiore. La strutturazione dei dataset interni e la produzione delle schede saranno realizzate armonizzando ed integrando le diverse base di dati che registrano le diverse iniziative svolte dall'Ateneo. La pubblicazione sarà effettuata tramite la piattaforma moodle nella specifica sezione dell'Area Relazioni Internazionali.</p>	Comunicazione	No	10	1 anno	<p>1) N. schede paese prodotte e tempi di realizzazione;</p>	<p>1) 25 schede paese entro luglio 2021;</p>	<p>1) 20 schede paese entro settembre 2021;</p>		
ARI_3	TUTTE LE AREE		risorse e sostenibilità	Portale internet dell'Amministrazione Centrale	<p>Predisposizione di un'area intranet dell'Amministrazione centrale per condividere, in modo ordinato e user friendly, le basi dati, le azioni, la modulistica, la normativa e ogni altra indicazione utile per le strutture dell'Università. Il portale viene realizzato tramite evoluzione dell'attuale portale AFIP ed ogni area migrerà i propri strumenti informativi all'interno del portale unico e incrementerà al suo interno le nuove azioni di tipo informativo</p> <p>Per il 2021 si prevede la realizzazione delle seguenti attività:</p> <p>a) spostamento nel portale unico degli strumenti informativi gestiti su canali diversi;</p> <p>b) implementazione di nuovi contenuti</p>	Cruscotto	No	7,5	1 anno	<p>Stato di avanzamento del progetto</p>	<p>Inserimento nel portale delle schede paese</p>	<p>Spostamento nel portale unico di tutti gli attuali portali informativi gestiti dall'Area di riferimento</p>		
ARI_4			internazionalizzazione	Digitalizzazione stipula accordi nuovo programma Erasmus+	<p>L'obiettivo prevede la stipula di accordi Erasmus per il nuovo programma settennale attraverso la piattaforma online che sarà utilizzata dall'Ateneo e/o la rete Erasmus Without Paper (EWP). Il nuovo programma di mobilità Europea prevede la digitalizzazione del processo di gestione della mobilità, ed in particolare del processo di rinnovo degli accordi inter-istituzionali per il nuovo settennio. Per il 2021 si prospetta il primo ingresso in EWP e la fase iniziale di digitalizzazione. A causa dei differenti sistemi e provider in uso per la gestione degli accordi Erasmus utilizzati dalle università Europee, per il 2021 si prevede l'utilizzo di una modalità ibrida per la stipula degli accordi, sulla base degli strumenti utilizzati da ogni università europea. Al fine di poter siglare almeno parte degli accordi in digitale sarà fondamentale: (1) l'ingresso dell'Ateneo nella rete EWP e (2) la scelta del provider e l'implementazione della piattaforma per la stipula, la registrazione e la gestione degli accordi, nonché (3) la ridefinizione della procedura interna e (4) l'implementazione del sistema informatico. Per stipula in digitale si considereranno sia gli accordi conclusi attraverso lo scambio di dati tra piattaforme diverse, tramite le API (Application Programming Interface) di EWP, o più semplicemente accordi conclusi interamente all'interno di una stessa piattaforma, nel caso in cui i partner ricorressero al medesimo provider.</p>	Semplificazione	No	5	1 anno	<p>1) Percentuale accordi firmati in digitale;</p>	<p>1) 25%;</p>	<p>1) 15%;</p>	<p>Euro 44.000 budget previsto per acquisto della piattaforma online per la mobilità (gara da effettuarsi)</p>	

ARI
Area Relazioni Internazionali

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Con tinu azio ne ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ARI_5	ACOM		internazionalizzazione	Attrazione studenti internazionali (degree seekers)	<p>L'obiettivo si propone di consolidare ulteriormente le attività promozionali finalizzate all'attrazione di studenti internazionali. Tali attività includono la partecipazione a fiere online, l'interazione con agenzie di rappresentanti, la presenza su portali tematici, la creazione di campagne attraverso i principali social media, l'organizzazione di webinar online di presentazione dell'ateneo (Meet Unipd) e dell'offerta formativa (Open weeks). L'insieme di tali iniziative viene svolto complessivamente in oltre 30 Paesi.</p> <p>In parallelo, l'obiettivo si basa su un'innovazione introdotta nel processo di ammissione degli studenti internazionali, che ha visto un anticipo di 2 mesi dell'apertura delle candidature online, da gennaio a novembre, e che prevede un supporto informativo maggiormente strutturato per accompagnare le commissioni di valutazione delle candidature nell'analisi del background dei candidati. Nell'a.a. 2021/22, saranno inoltre disponibili 16 nuovi corsi/curriculum in lingua veicolare che dovrebbero aumentare l'attrattività dell'Ateneo. Tuttavia, molti corsi studio già esistenti hanno raggiunto un alto livello di saturazione dei posti disponibili, con percentuali di studenti internazionali che arrivano anche all' 80% del totale degli studenti immatricolati al corso di studi. L'obiettivo prevede un incremento degli studenti internazionali, anche se gli sforzi messi in campo dall'Ateneo dovranno misurarsi con una domanda generatasi a seguito dello scoppio della pandemia e conseguentemente condizionata dall'impatto economico, sociale e sanitario che questa può avere avuto sulle famiglie e sugli studenti che aspirano a condurre i loro studi all'estero.</p> <p>Al fine di supportare le attività promozione e fidelizzazione dello studente in tutte le fasi del processo, si intende anche realizzare uno smart contact form per la gestione parzialmente automatica delle richieste iniziali ricevute da studenti internazionali interessati ad iscriversi all'Ateneo. Tale soluzione permetterebbe di configurare dei template di risposta che verranno automaticamente inviati agli studenti nel momento in cui compilano la smart contact form. Tale funzionalità, oltre a permettere l'invio istantaneo di risposte complesse tarate sugli specifici interessi degli studenti, permetterebbe di gestire la corrispondenza con una maggiore efficienza e con un conseguente risparmio considerevole di ore-lavoro del personale. A sua volta, tale efficientamento permetterebbe di impiegare il personale in comunicazioni a maggior valore aggiunto con i candidati stessi, particolarmente utili a supportarli nella scelta del percorso di studi e nella preparazione dei materiali utili ad inviare la candidatura.</p> <p>Contestualmente, lo smart contact form servirebbe anche a raccogliere gli indirizzi e-mail degli studenti (leads) e a profilare gli interessi, andando ad arricchire il database di contatti di candidati potenzialmente interessati ad iscriversi all'Ateneo. L'utilizzo di tale database e l'interazione con i candidati è di fondamentale importanza per costruire interesse verso l'Ateneo e per indurli a presentare una domanda di iscrizione. Il riferimento alla smart contact form verrebbe incorporato nelle schede di presentazione di ciascun corso di studio e nelle sezioni esplicative del processo di invio delle candidature. In queste ultime, la smart contact form andrebbe a sostituire il box in cui vengono riportati i contatti dell'Ufficio. La progettazione della smart contact form e lo strumento con cui implementarlo saranno condivisi con l'Ufficio Comunicazione.</p>	Sviluppo	Si	30	1 anno	1) Numero studenti immatricolati con titolo estero; 2) Realizzazione della Smart Contact Form;	1) 1300 ; 2) entro aprile 2021;	1) 1000 ; 2) entro giugno 2021;	1) 1175 2) ;	Euro 60.000 per la piattaforma a Customer Relationship Management per la gestione delle attività di marketing internazionali e delle candidature e degli studenti internazionali
ARI_6	ARU		internazionalizzazione	Promuovere la partecipazione dell'ateneo al nuovo programma Erasmus+ 2021-2027	<p>L'obiettivo mira a promuovere la partecipazione dell'ateneo al nuovo programma Erasmus+ 2021-2027 e lo sviluppo di forme di collaborazione internazionale innovative, quali il Virtual Exchange (VE).</p> <p>L'obiettivo si articola in due Azioni: Azione1: promozione e supporto ai docenti per la presentazioni di progetti nell'ambito del nuovo programma Erasmus. Azione 2: sviluppo di una Virtual Exchange (VE) Strategy.</p> <p>Le attività proposte per il realizzare la prima Azione (promozione e supporto ai docenti per presentazione progetti Erasmus) comprendono:</p> <ol style="list-style-type: none"> sviluppo di un nuovo piano di comunicazione per promuovere i servizi e le attività del settore Projects & Partnerships (vd carta dei servizi) e aumentare la visibilità dei progetti in corso e relativi risultati (Gennaio – Marzo 2021); promozione integrata dei nuovi bandi Erasmus+ attraverso l'organizzazione di Info day e workshop dedicati (Febbraio– Aprile 2021); formazione sulla progettazione europea dedicata al personale dell'ARI e delle strutture decentrate (dipartimenti, centri, etc.) con un focus specifico su progetti UE di internazionalizzazione della didattica. La formazione sarà articolata in 3 moduli distinti (scrittura e preparazione delle candidature; gestione; rendicontazione) con il coinvolgimento di trainer interni ed esterni, compresi esperti internazionali (Febbraio – Dicembre 2021) consulenze a docenti interessati a presentare progetti, a cura del personale del Settore Projects & Partnerships (tutto l'anno). <p>Per quanto riguarda la seconda Azione (sviluppo di una Virtual Exchange Strategy), l'obiettivo prevede lo sviluppo di una strategia d'Ateneo a supporto del Virtual Exchange (VE), affinché questa nuova forma di didattica collaborativa internazionale possa essere pienamente compresa, implementata e riconosciuta a livello istituzionale. In particolare, la strategia proposta ha lo scopo di (1) sensibilizzare la comunità accademica all'approccio e alla metodologia del VE; (2) aumentare la capacità dei docenti UNIPD di innovare i propri corsi e insegnamenti integrandoli con progetti di VE; (3) promuovere il pieno riconoscimento delle diverse componenti del VE (crediti, mobilità virtuale, ecc.); (4) supportare lo sviluppo del VE nel lungo periodo, creando una rete interna di facilitatori. Sulla base di un'analisi dei bisogni condotta da un gruppo di lavoro interno creato nell'autunno del 2020, sono state identificate le seguenti linee di attività che ci si propone di implementare su 2 anni, dal 2021 al 2022.</p> <ol style="list-style-type: none"> Organizzazione di Info day virtuali sul virtual exchange rivolti al personale docente e TA (2021-2022: 2 Info day per anno) Organizzazione di Academic Development Workshops su "Digital Skills and VE methodology" per personale docente (2021 - 2022: 1 workshop /anno) Organizzazione di un Corso di formazione per "instructional designers"/"learning technologists" che potranno poi supportare i docenti nello sviluppo di progetti VE (2021 - 2022: 1 corso /anno) Riconoscimento delle attività di Virtual Exchange: a. Studenti (e.g. riconoscimento mobilità VE, crediti, etc): 2022; b. Corsi (integrazione in offerta formativa, etc.): 2022 Formazione per facilitatori: corsi interni / esterni, forme di coinvolgimento di studenti e personale UNIPD, modalità di riconoscimento, etc.): 2021 - 2022 	Sviluppo	Si	20	2 anni	<p>Indicatore a): Risultati CFU conseguiti all'estero da studenti UNIPD (dato rilevato da programmazione triennale MUR)</p> <p>Indiatore b): Azioni</p> <p>1) Azione 1 - N. partecipanti ad Infoday/corso; 2) Azione 1 - N. progetti presentati; 3) Azione 1 - Piano di comunicazione, sviluppo e realizzazione; 4) Azione 2 - Documento strategico (Virtual Exchange Institutional Strategy) finalizzato e pubblicizzato sui canali di Ateneo; 5) Azione 2 - a) n. partecipanti info.days; b) n. partecipanti workshop; c) n. partecipanti corso di formazione;</p>	<p>Indicatore a): incremento del 5% dei CFU rispetto all'a.a. 19/20</p> <p>Indicatore b): Azione 1) 1) N. partecipanti info day: 75 totali (3 info day) N. partecipanti corso: 20; 2) +20% rispetto Call 2020 per le Azioni Erasmus+ che saranno bandite anche nel 2021; 3) Piano di comunicazione entro marzo 2021; 4) Documento strategico (Virtual Exchange Institutional Strategy) finalizzato e pubblicizzato sui canali di Ateneo entro aprile 2021; 5) a) n. partecipanti info days: 50 totali; b) n. partecipanti workshop: 20;</p>	<p>Indicatore a): incremento del 2,2% dei CFU rispetto all'a.a. 19/20</p> <p>Indicatore b): Azione 1) 1) N. partecipanti info day: 50 totali (3 info day) N. partecipanti corso: 15; 2) +10% rispetto Call 2020 per le Azioni Erasmus+ che saranno bandite anche nel 2021; 3) Piano di comunicazione entro aprile 2021; 4) Documento strategico (Virtual Exchange Institutional Strategy) finalizzato e pubblicizzato sui canali di Ateneo entro giugno 2021; 5) a) n. partecipanti info days: 30 totali; b) n. partecipanti workshop: 10; c) n. partecipanti corso di</p>	Azione 1: 3000 EUR per corso di formazione, articolato in 3 moduli ; Azione 2: Per 2021: 7000 EUR (attività 2 e 3)	

ARI
Area Relazioni Internazionali

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Con tinu azio ne ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ARL_7			internazionalizzazione	Strategic Approach to Global Partnerships	<p>L'obiettivo mira a rafforzare il posizionamento dell'Ateneo a livello internazionale attraverso il consolidamento delle partnership più rilevanti per l'Ateneo e la costruzione di nuove collaborazioni strategiche. La scelta di partner strategici adeguati e la dinamicità delle partnership, nonché la diversificazione della tipologia degli accordi in base ai reali bisogni/obiettivi delle parti coinvolte, contribuiranno a migliorare la visibilità e l'attrattività dell'Ateneo a livello internazionale ed innescheranno un processo virtuoso che porterà: (i) all'implementazione di nuove attività che arricchiranno il grado di internazionalizzazione dell'offerta formativa dell'Ateneo, (ii) all'ampliamento della gamma di opportunità di apprendimento, sia formale che non-formale, per gli studenti dell'Ateneo, con un'attenzione particolare a forme di collaborazione virtuale e/o blended, (iii) ad un incremento degli studenti degree-seekers internazionali reclutati tramite accordi di cooperazione ad hoc.</p> <p>L'obiettivo si articola in tre linee d'azione complementari:</p> <p>1. Analizzare ed informare (Genn.– Maggio 2021). La prima linea d'azione è dedicata ad un'analisi approfondita delle partnership esistenti tramite una mappatura dettagliata che comprende indicatori strategici (priorità tematiche/geografiche/ranking, etc.) e l'identificazione delle nuove tipologie di partnership che si intende sviluppare (e.g. Innovation Education Agreements; Progression Agreements; Articulation Agreements). A questa analisi seguirà la preparazione di template e linee guida interne per le nuove tipologie di accordo. Infine, sarà organizzato un evento dedicato alla presentazione delle partnership UniPD e delle nuove linee di indirizzo strategiche.</p> <p>2. Rafforzare (Marzo – Dic. 2021). La seconda linea d'azione ha lo scopo di approfondire, rafforzare e rendere fruttuosi gli accordi esistenti, strategici per l'Ateneo. Saranno sviluppate attività di didattica e formazione innovative in collaborazione con un numero selezionato di partner.</p> <p>3. Diversificare (Marzo – Dic. 2021). La terza linea d'azione mira a diversificare la tipologia di partnership esistenti, in base ai bisogni e agli obiettivi specifici UNIPD e dei Partner. Ad esempio si cercherà di promuovere Progression & Articulation Agreements in base ai risultati dell'analisi effettuata (vd punto 1) e in linea con i target geografici strategici identificati dall'Ufficio Global Engagement, in accordo con la governance, per il recruitment di studenti internazionali.</p>	Sviluppo	No	7,5	1 anno	1) Nuovi modelli di accordi (Linea d'Azione 1); 2) N. iniziative congiunte attivate nell'ambito di partnership identificate come 'strategiche' (Linea d'Azione 2); 3) N. accordi stipulati (nuove tipologie, Linea d'Azione 3);	1) Nuovi modelli di accordi (Linea d'Azione 1); 3; 2) N. iniziative congiunte attivate nell'ambito di partnership identificate come 'strategiche' (Linea d'Azione 2); 3 3) N. accordi stipulati (nuove tipologie, Linea d'Azione 3); 3	1) Nuovi modelli di accordi (Linea d'Azione 1); 2; 2) N. iniziative congiunte attivate nell'ambito di partnership identificate come 'strategiche' (Linea d'Azione 2); 2; 3) N. accordi stipulati (nuove tipologie, Linea d'Azione 3); 2;	Le attività proposte nell'ambito degli accordi strategici (Punto 2) verranno finanziate con fondi di Bilancio ARI (compreso Bando 'Shaping a World Class University' per 350 mila euro)+ Fondi 1,6 ML (già stanziati)	
ARL_8	TUTTE LE AREE		risorse e sostenibilità	Verso il Pola 2021_2023	<p>L'allegato 3 del Piano della Performance 2021 contiene il percorso per arrivare all'elaborazione del Piano Operativo del Lavoro Agile.</p> <p>Nell'anno 2021 tutte le aree sono chiamate a raccogliere le informazioni organizzative necessarie per lo sviluppo del POLA e del relativo regolamento, nonché per alimentare gli indicatori previsti dalle Linee guida della Funzione Pubblica per la verifica periodica dei risultati conseguiti in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.</p>	Sviluppo	No	5	1 anno	a) Mappatura delle attività telelavorabili, di quelle parzialmente telelavorabili e di quelle da svolgere necessariamente in presenza. b) Presidio delle disposizioni regolamentari in materia di Ferie e di monte ore individuale secondo la normativa vigente e le deliberazioni del Consiglio di Amministrazione del 23 giugno 2020	a) 30/06/2021 b) Rispetto dei vincoli previsti dalla delibera del CdA del 23 giugno 2020, per l'anno 2021.	a) 30/06/2021		

ARRI
Area Ricerca e Rapporti con le Imprese

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Continuità e ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ARRI_1			internazionalizzazione	Assicurare la presenza e migliorare la posizione dell'Ateneo nei 10 principali ranking nazionali e internazionali	I principali ranking nazionali e internazionali sono 10: QS WUR, QS by Subject, QS Employability, THE WUR, THE by Subject, THE Impact, US News & World Report, RUR, GreenMetric, Censis. L'obiettivo si articola in 4 fasi: <ul style="list-style-type: none"> • 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 	Sviluppo	No	10	1 anno	1) Partecipazione e ingresso in classifica nei principali 10 ranking internazionali e nazionali e miglioramento della posizione dell'Università;	1) Partecipazione: 10 su 10 Miglioramento posizione: 75% dei ranking;	1) Partecipazione: 9 su 10 Miglioramento posizione: 50% dei ranking;		36.500
ARRI_2			ricerca	Sostegno della partecipazione di ricercatori e ricercatrici ai finanziamenti dello European Research Council - ERC	Sviluppo di iniziative di comunicazione a copertura internazionale finalizzate ad aumentare il numero di partecipanti al bando competitivo STARS@UNIPD 2021, finalizzato alla preparazione di proposte ERC con Padova come Host Institution.	Comunicazione	No	5	1 anno	1) Numero di domande presentate sul bando STARS@Unipd 2021;	1) 210 (baseline + 15%);	1) 201 (baseline + 10%);	1) 183 (domande presentate sul bando STARS 2019);	10.000
ARRI_3			ricerca	Nuova procedura per consentire al candidato vincitore di un assegno di aggiornare la propria anagrafica e i propri dati previdenziali/fiscali/bancari	Nel 2020 è stato informatizzato il flusso per la richiesta di pagamento degli assegni di ricerca da parte dei dipartimenti. Resta da informatizzare l'ultimo passaggio ancora svolto manualmente: l'aggiornamento dell'anagrafica del vincitore e i suoi dati previdenziali, fiscali e bancari. La soluzione più logica è che sia lo stesso candidato vincitore dell'assegno ad aggiornare questi dati mediante una semplice procedura, sgravando ulteriormente il dipartimento e l'ufficio dall'inserimento di dati.	Semplificazione	No	5	1 anno	1) Data di attivazione della procedura;	1) 30 giugno 2021;	1) 30 settembre 2021;		
ARRI_4			ricerca	Formazione del personale docente e amministrativo sulla nuova programmazione europea per la ricerca (2021-2027)	Progettazione, sviluppo ed erogazione di un percorso formativo utile a presentare le principali caratteristiche del Programma Quadro Horizon Europe e della programmazione per i fondi strutturali. Saranno previsti moduli formativi dedicati alle principali linee di finanziamento, di cui verranno illustrati gli obiettivi, i criteri di valutazione, le regole di rendicontazione, gli elementi di continuità/novità rispetto alla programmazione precedente.	Sviluppo	No	7,5	1 anno	1) Numero di eventi di formazione organizzati su Horizon Europe; 2) Numero di eventi organizzati sulla programmazione dei fondi strutturali;	1) 4; 2) 4;	1) 2; 2) 2;		40.000
ARRI_5	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: <ul style="list-style-type: none"> • interpretazione del bando ANVUR e in generale rapporti con l'ANVUR, con il MIUR e con il Cineca • reperimento 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 • procedura di selezione dei case studies di terza missione e supporto alla redazione CAB si occuperà di: <ul style="list-style-type: none"> • supporto ai dipartimenti e ai docenti nelle procedure di trasmissione dei prodotti all'ANVUR 	Sviluppo	No	17,5	1 anno	1) Giudizio qualitativo del DG, sentiti i prorettori di riferimento: il giudizio trarrà base da un'indagine sulla soddisfazione del servizio svolta presso i direttori di dipartimento;	1) 5 (scala dei giudizi: da 1 a 5);	1) 4;		

ARRI
Area Ricerca e Rapporti con le Imprese

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazione e ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ARRI_6			risorse e sostenibilità	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: il progetto deve prevedere il trasferimento dell'ufficio stage e tirocini dall'attuale sede al palazzo ex inail e la riagggregazione funzionale degli uffici dell'area	Logistica	Si	5	1 anno	1) Completamento della razionalizzazione;	1) 31/03/2021;	1) 30/06/2021;		
ARRI_7			terza missione	Brevetti e licencing	Valorizzazione delle attività di ricerca e trasferimento tecnologico	Sviluppo	Si	10	Continuativo	Entrate derivanti da licensing e cessioni da brevetti e partecipazioni societarie in spin-off	200.000	150.000		
ARRI_8	APAL		terza missione	Cessione delle quote di proprietà dell'Università negli spin-off partecipati mediante procedura di evidenza pubblica	Con la delibera n. 303 del Consiglio di Amministrazione del 24/11/2020 l'Università ha deciso di cedere le proprie quote nel capitale dei 22 spin-off ancora partecipati, autorizzando l'indizione di una procedura di evidenza pubblica per la cessione al miglior offerente, fatti salvi i diritti di prelazione dei soci esistenti. L'Ufficio Valorizzazione della Ricerca, con il supporto dell'Ufficio Patrimonio e Logistica, organizzerà la procedura per individuare gli acquirenti delle quote e gestirà gli adempimenti amministrativi e giuridici per completare le cessioni.	Semplificazioni	No	10	1 anno	1) Numero cessioni di quote concluse nel 2021;	1) 11;	1) 8;	1) ;	
ARRI_9			terza missione	Dematerializzazione della modulistica dei tirocini	Ogni tirocinio richiede la produzione e la sottoscrizione di vari documenti, dei quali uno deve essere firmato dall'Università e dall'ente ospitante (la convenzione quadro), mentre gli altri (progetto formativo, documento di conclusione) devono essere firmati anche dal tirocinante, che non sempre possiede la firma digitale. Dopo avere dematerializzato negli anni scorsi la convenzione quadro, il Career Service intende dematerializzare anche gli altri documenti relativi al tirocinio. Le attività sono: - definizione del progetto formativo digitale - definizione dei documenti di conclusione digitali - soluzione del problema della sottoscrizione del tirocinante - conservazione della documentazione	Semplificazioni	No	7,5	1 anno	1) Data di messa a disposizione dei documenti digitali;	1) 30 novembre 2021;	1) 31 dicembre 2021;	1) ;	10.000
ARRI_10	ACOM-ADISS-ASIT		risorse e sostenibilità	Realizzazione di un chatbot per la semplificazione e l'automatizzazione delle comunicazioni con gli utenti relative a stage e placement	Il chatbot è un software progettato per simulare una conversazione con un essere umano. Il Career Service riceve via e-mail molti quesiti simili, ai quali risponde una persona fisica, con perdita di tempo e frustrazione. Il chatbot sostituirà gli addetti fisici nella risposta ai quesiti banali, riservando le loro competenze alle risposte ai quesiti complessi. La realizzazione del chatbot, piuttosto semplice dal punto di vista tecnico, richiede una grande organizzazione delle informazioni per rispondere alle domande più frequenti poste dagli utenti simulando il linguaggio umano.	Semplificazioni	No	7,5	1 anno	1) Data di attivazione del chatbot; 2) Efficacia del chatbot in base alla valutazione degli utenti	1) 30 novembre 2021; 2) giudizi positivi >= 75%	1) 31 dicembre 2021; 2) giudizi positivi >= 50%	1) ;	20.000

ARRI
Area Ricerca e Rapporti con le Imprese

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazione e ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ARRI_11	TUTTE LE AREE		risorse e sostenibilità	Portale internet dell'Amministrazione Centrale	<p>Predisposizione di un'area intranet dell'Amministrazione centrale per condividere, in modo ordinato e user friendly, le basi dati, le azioni, la modulistica, la normativa e ogni altra indicazione utile per le strutture dell'Università. IL portale viene realizzato tramite evoluzione dell'attuale portale AFIP ed ogni area migrerà i propri strumenti informativi all'interno del portale unico e incrementerà al suo interno le nuove azioni di tipo informativo</p> <p>Per il 2021 si prevede la realizzazione delle seguenti attività:</p> <p>a) spostamento nel portale unico degli strumenti informativi gestiti su canali diversi;</p> <p>b) implementazione di nuovi contenuti.</p> <p>L'integrazione del cruscotto direzionale con i dati sulla ricerca internazionale risponde all'esigenza di accedere in modo rapido e semplice alle informazioni sugli esiti della partecipazione Unipd a bandi competitivi europei. Il portale è utile sia per finalità interne perché si configura quale utile strumento di elaborazione dati a supporto delle decisioni strategiche di Ateneo, sia per presentare più efficacemente la ricerca a Padova, aumentando la visibilità dei risultati di eccellenza. L'obiettivo di articola in 3 fasi:</p> <p>1. Sistemizzazione dei database a disposizione dell'Ufficio Ricerca Internazionale relativi agli esiti della partecipazione Unipd a bandi competitivi europei.</p> <p>2. Identificazione di variabili rilevanti per l'applicazione di filtri di ricerca e per la restituzione di report di sintesi e di statistiche.</p> <p>3. Sviluppo dell'interfaccia di accesso ai dati.</p>	Cruscotto	No	10	1 anno	Stato di avanzamento del progetto	Data di attivazione del modulo "Ricerca internazionale" nel cruscotto direzionale. 30 settembre 2021	Spostamento nel portale unico di tutti gli attuali portali informativi gestiti dall'Area di riferimento Data di attivazione del modulo "Ricerca internazionale" nel cruscotto direzionale. 31 dicembre 2021		
ARRI_12	TUTTE LE AREE		risorse e sostenibilità	Verso il Pola 2021_2023	<p>L'allegato 3 del Piano della Performance 2021 contiene il percorso per arrivare all'elaborazione del Piano Operativo del Lavoro Agile. Nell'anno 2021 tutte le aree sono chiamate a raccogliere le informazioni organizzative necessarie per lo sviluppo del POLA e del relativo regolamento, nonché per alimentare gli indicatori previsti dalle Linee guida della Funzione Pubblica per la verifica periodica dei risultati conseguiti in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.</p>	Sviluppo	No	5	1 anno	<p>a) Mappatura delle attività telelavorabili, di quelle parzialmente telelavorabili e di quelle da svolgere necessariamente in presenza.</p> <p>b) Presidio delle disposizioni regolamentari in materia di Ferie e di monte ore individuale secondo la normativa vigente e le deliberazioni del Consiglio di Amministrazione del 23 giugno 2020</p>	<p>a) 30/06/2021</p> <p>b) Rispetto dei vincoli previsti dalla delibera del CdA del 23 giugno 2020, per l'anno 2021.</p>	a) 30/06/2021		

ARU
Area Risorse Umane

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont. Iniziale e ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ARU_1	ASIT		Risorse e sostenibilità	PROPER Interno	<p>1) Avvio Procedura per USO e UPD</p> <p>2) Applicativo web ai dipartimenti con inserimento / modifica della programmazione, gestione stati procedura, visualizzazione saldo borsellini</p> <p>3) Formazione ai Dipartimenti</p> <p>4) Reportistica / cruscotto per ARU e PRV</p> <p>5) Sostituzione dell'attuale procedura Moodle di condivisione dello stato delle procedure di reclutamento con Proper</p> <p>6) Integrazione UGOV e TITULUS</p> <p>7) Sviluppo flusso RTDa e Chiamate Dirette</p> <p>8) Sviluppo flusso tempi determinati</p> <p>9) Sviluppo in chiave web del back office USO e UPD</p>	Cruscotto	Si	12,5	1 anno	<p>1) Rilascio Procedura per USO e UPD;</p> <p>2) Rilascio applicativo web ai dipartimenti con inserimento / modifica della programmazione, gestione stati procedura, visualizzazione saldo borsellini;</p> <p>3) Erogazione formazione ai Dipartimenti;</p> <p>4) Rilascio reportistica / cruscotto per ARU e PRV;</p> <p>5) Rilascio procedure per sostituzione dell'attuale procedura Moodle di condivisione dello stato delle procedure di reclutamento con Proper;</p> <p>6) Rilascio integrazione UGOV e TITULUS;</p> <p>7) Rilascio flusso RTDa e Chiamate Dirette;</p> <p>8) Rilascio flusso tempi determinati;</p> <p>9) Rilascio in chiave web del back office USO e UPD;</p>	<p>1) conseguito nel 2020;</p> <p>2) conseguito nel 2020;</p> <p>3) conseguito nel 2020;</p> <p>4) Aprile 2021;</p> <p>5) conseguito nel 2020;</p> <p>6) conseguito nel 2020;</p> <p>7) Marzo 2021;</p> <p>8) Luglio 2021;</p> <p>9) Dicembre 2021;</p>			
ARU_2	TUTTE LE AREE		Risorse e sostenibilità	Portale internet dell'Amministrazione Centrale	<p>Predisposizione di un'area intranet dell'Amministrazione centrale per condividere, in modo ordinato e user-friendly, le basi dati, le azioni, la modulistica, la normativa e ogni altra indicazione utile per le strutture dell'Università. Il portale viene realizzato tramite evoluzione dell'attuale portale AFIP ed ogni area migrerà i propri strumenti informativi all'interno del portale unico e incrementerà al suo interno le nuove azioni di tipo informativo.</p> <p>Per il 2021 si prevede la realizzazione delle seguenti attività:</p> <p>a) spostamento nel portale unico degli strumenti informativi gestiti su canali diversi;</p> <p>b) implementazione di nuovi contenuti;</p>	Cruscotto	No	7,5	1 anno	Stato di avanzamento del progetto		Spostamento nel portale unico di tutti gli attuali portali informativi gestiti dall'Area di riferimento		
ARU_3			Risorse e sostenibilità	Digitalizzazione dei servizi al personale	<p>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.</p> <p>Revisione e digitalizzazione di tutti i flussi documentali legati alle presenze-assenze (richieste e autorizzazioni).</p>	Semplificazio	Si	12,5	1 anno	<p>1) migrazione di tutti i dati nel nuovo gestionale;</p> <p>2) avvio del nuovo sistema;</p> <p>3) avvio delle nuove procedure di richieste on-line;</p>	<p>1) ottobre 2021;</p> <p>2) settembre 2021;</p> <p>3) almeno 3 procedure entro il 2021;</p>	<p>1) novembre 2021;</p> <p>2) ottobre 2021;</p> <p>3) almeno 2 procedure entro il 2021;</p>		
ARU_4	AFIP		Risorse e sostenibilità	Reingegnerizzazione e informatizzazione delle procedure di pagamento al personale oggi gestite in Gebes	<p>Sviluppo di un'unica piattaforma per la comunicazione da parte di strutture e uffici dei pagamenti al personale che sia collegata con i dati contabili e delle presenze assenze in modo tale da semplificare le attività di controllo e automatizzare il caricamento nella procedura stipendi</p>	Semplificazio	No	5	2 anni	1) tempi di analisi e realizzazione;	<p>1) Analisi da parte dell'Ufficio TEW in collaborazione con Ragioneria per la parte bilancio: 06/2021</p> <p>Sviluppo ASIT: almeno due procedure entro il 31/12/2021;</p>	<p>1) Analisi da parte dell'Ufficio TEW in collaborazione con Ragioneria per la parte bilancio: 06/2021</p> <p>Sviluppo ASIT: almeno una procedura entro il 31/12/2021;</p>		da definire da parte di ASIT

ARU
Area Risorse Umane

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont Inuazione ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ARU_5			Risorse e sostenibilità	Gestione informatizzata fabbisogno PTA e graduatorie concorsi	Sostituzione dell'attuale software ISIDE che non risponde più alle esigenze ARU e che ASIT non riesce più a manutentare con altra procedura integrata con i gestionali in uso (CSA-Proper-PICA) che svolga le seguenti funzioni: 1. rilevazione fabbisogno di personale TD e TI con relativi profili 2. gestione fasi concorso e graduatorie (con aggiornamento in tempo reale per rispondere alle esigenze della pubblicazione in trasparenza) 3. gestione mobilità interna	Semplificazio	No	10	2 anni	1) Analisi processi; 2) sviluppo procedura;	1) 30/06/2021; 2) prima release 31/12/2021;	1) 30/07/2021; 2) versione beta test 31/12/2021;	1) ; 2) ;	budget da indicare da ASIT
ARU_6			Risorse e sostenibilità	Piano di sistemazione delle posizioni contributive 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 2020 è stata completata l'analisi delle attività da fare e sono stati presi gli accordi con INPS per la sistemazione delle posizioni 1992-1998. Nel 2021 verrà completata questa operazione a seguito della quale sarà possibile allineare anche le posizioni dei primi anni 2000	Semplificazio	Si	10	1 anno	1) tempo di completamento delle attività;	1) Sistemazione imponibili previdenziali annid al 1993 al 1998 n. 1300 posizioni - 650 entro il 30/06/2021 fino a completamento entro il 31/12/2021;			
ARU_7	AFIP-AAGL		Risorse e sostenibilità	Implementazione del POLA, regolamentazione lavoro agile, ingegnerizzazione dei processi correlati e informatizzazione delle relative procedure	Fase 0: organizzazione del LA in assenza del POLA attraverso la definizione delle regole generali di gestione e dell'accordo per il LA nel periodo transitorio Fase 1 - Definizione del POLA di Ateneo e dei principi generali del LA Fase 2 - Regolamento del lavoro agile e definizione dei flussi informativi correlati Fase 3 - Analisi e ingegnerizzazione dei processi e sviluppo software Fase 4 - Implementazione della piattaforma per il LA	Sviluppo	Si	15	2 anni	1) tempi di realizzazione delle fasi;	Fase 0: 30/04/2021 Fase 1: 30/09/2021 Fase 2: 30/09/2021 Fase 3: 31/12/2021 Fase 4: 2022;	Fase 0 30/06/2021 Fase 1: 31/12/2021 Fase 2: 31/12/2021 Fase 3: 2022 Fase 4: 2022;		500.000 euro di investimento stanziati per il Progetto Smart Working
ARU_8			Risorse e sostenibilità	Piano di formazione integrato del Personale	Il piano triennale di formazione 2019_2021, approvato dal Consiglio di Amministrazione, prevede per l'anno 2021 un budget di euro 800.000 per formazione su singoli ambiti e per Formazione obbligatoria destinata a tutto il personale	Sviluppo		7,5	1 anno	a) Numero corsi programmati b) Numero di persone coinvolte nella formazione c) Numero corsi destinati a tutto il personale d) Formazione per i nuovi valutatori del Ciclo Performance	a) >50 b) tutto il pta c) 4 d) 1 incontro formativo; 1 percorso online	a) >40 d) 3		Euro 800.000 stanziati per la formazione nel 2021 (di cui euro 600.000 per formazione su singoli ambiti e euro 200.000 per Formazione obbligatoria destinata a tutto
ARU_9			Risorse e sostenibilità	Piano delle progressioni verticali	Realizzazione del piano di progressioni verticali previste dall'aggiornamento del piano del personale 2019-2021 a) fase destinata alla generalità del personale B,C e D b) fase destinata a posizioni specifiche	Sviluppo	No	7,5	1 anno	Realizzazione della prima fase	target a: conclusione procedure per almeno il 50% della disponibilità di punti organico Target b: 75%	bandire procedure per almeno il 100 % delle disponibilità di PO		
ARU_10	AAGL		Risorse e sostenibilità	PEO PTA in convenzione 2020/2021 nuova equiparazione	Nuova equiparazione del personale tecnico amministrativo in convenzione con il SSN a seguito della progressione orizzontale all'interno della categoria effettuate dall'Ateneo nel corso del biennio 20/21	Sviluppo	No	2,5	1 anno	1) Quantitativo - Adeguamento trattamento economico;	1) giugno 2021;	1) agosto 2021;		

ARU
Area Risorse Umane

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont Inuazion e ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ARU_11	AAGL		Risorse e sostenibilità	Regolamento docenti per gli scatti biennali	Predisposizione del nuovo regolamento per gli scatti biennali dei docenti Predisposizione nuovo regolamento dei concorsi del PTA	Semplificazi one	No	5	1 anno	1) Tempo di predisposizione della bozza da sottoporre agli organi di governo per l'approvazione;	1) 30/06/2021;	1) 30/09/2021;		
ARU_12	TUTTE LE AREE		Risorse e sostenibilità	Verso il Pola 2021_2023	L'allegato 3 del Piano della Performance 2021 contiene il percorso per arrivare all'elaborazione del Piano Operativo del Lavoro Agile. Nell'anno 2021 tutte le aree sono chiamate a raccogliere le informazioni organizzative necessarie per lo sviluppo del POLA e del relativo regolamento, nonché per alimentare gli indicatori previsti dalle Linee guida della Funzione Pubblica per la verifica periodica dei risultati conseguiti in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.	Sviluppo	No	5	1 anno	a) Mappatura delle attività telelavorabili, di quelle parzialmente telelavorabili e di quelle da svolgere necessariamente in presenza. b) Presidio delle disposizioni regolamentari in materia di Ferie e di monte ore individuale secondo la normativa vigente e le deliberazioni del Consiglio di Amministrazione del 23 giugno 2020	a) 30/06/2021 b) Rispetto dei vincoli previsti dalla delibera del CdA del 23 giugno 2020, per l'anno 2021.	a) 30/06/2021		

ASIT
Area Servizi Informatici e Telematici

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Continuazione ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ASIT_1	ARRI-ARI-ADISS-ACOM		didattica	Parte 1: Implementazione di servizi digitali relativi all'offerta formativa e per gli utenti (studenti, dottorandi, tirocinanti, etc.) di Unipd	<p>Azione 1 (con ADISS) Progettazione Offerta formativa con nuovo modulo collaborativo - Passaggio da IDRA a GDA - Gestione Didattica di Ateneo Descrizione Obiettivo (Attività e fasi)(Valore obbligatorio) "A seguito dello sviluppo di CINECA del nuovo modulo GDA – Gestione Didattica di Ateneo, si propone di ridurre il numero di sistemi gestionali utilizzati concentrando sulla piattaforma di CINECA la definizione dell'offerta formativa, i servizi ai docenti per la gestione della didattica. L'obiettivo è dismettere i moduli di IDRA per tutte le funzionalità gestite da GDA. Fase 1: creare un documento di analisi/progetto con il dettaglio delle funzionalità di GDA e l'elenco dei processi che vanno mantenuti in IDRA. Fase 2: Test di GDA per la parte relativa alla programmazione didattica, integrazione scheda SUA e ESSE3 Fase 3: Valutazione di quali sistemi di integrazione da sviluppare Fase 4: Piano operativo che preveda un passaggio a STEP Fase 5: Sperimentazione con i CDS di una intera Scuola Fase 6: sviluppo sistemi integrazione Fase 7: Formazione strutture didattiche Fase 8: Attivazione GDA per l'offerta formativa a.a. 2023/24.</p> <p>Azione 2 (con ADISS e ARRI e ACOM) La realizzazione di un Chatbot di Ateneo è un progetto ambizioso e innovativo, finalizzato a fornire ai futuri studentesse e studenti Unipd, uno strumento ulteriore per il reperimento immediato e semplificato di informazioni di interesse generale. Per il momento l'attenzione verrà focalizzata, per quanto riguarda gli Uffici di Adiss, su immatricolazioni, front office e consulenza, benefici economici. Il progetto viene seguito da ARRI per l'ufficio stage e tirocini. Le attività prevedono diverse fasi: - Categorizzazione dei temi da trattare - Individuazione parole chiave e combinazione delle stesse; - Analisi e identificazione delle domande più ricorrenti da parte degli studenti, con particolare attenzione alle informazioni già presenti nel sito Unipd; - elaborazione delle relative risposte (risposta diretta e in seconda battuta rimando alla pagina del sito Unipd pertinente); - Fase di test con studenti (studenti iscritti e studenti degli ultimi anni delle superiori).</p>	Semplificazioni	Si	15	3 anni	1) Azione 1 - temporale; 2) Azione 2 - a) temporale; - b) qualitativo	<p>Azione 1) - entro 30 settembre 2021 fase 1, 2 e 3 - entro 30 giugno 2022 fase 4, 5, 6 e 7 - entro 30 aprile 2023 fase 8 (attivazione per tutto l'Ateneo);</p> <p>Azione 2) - a) Messa in linea del ChatBot entro il 30 aprile 2021 per ADISS ed entro il 30 novembre per ARRI; - b) Giudizi positivi utenti >=75%</p>	<p>Azione 1) - entro 30 novembre 2021 fase 1, 2 e 3 - entro 31 agosto 2022 fase 4, 5, 6 e 7 - entro 31 luglio 2023 fase 8 (attivazione per tutto l'Ateneo);</p> <p>Azione 2) -a) Messa in linea del ChatBot entro il 30 luglio 2021 ed entro il 30 dicembre per ARRI; -b) Giudizio positivo utenti >= 50%</p>	1); 2); 3);	Il budget complessivo di ASIT si sostanzia in: - Euro 9.016.765 per investimenti software, impianti e attrezzature - Euro 4.116.335 per altri costi dei sistemi informativi
ASIT_2	ARRI-ARI-ADISS-ACOM		risorse e sostenibilità	Supporto a progetti specifici di digitalizzazione della Aree	<p>Azione 1 (con ARRI) Digitalizzazione stipula accordi nuovo programma Erasmus+ Descrizione Obiettivo (Attività e fasi)(Valore obbligatorio) L'obiettivo prevede la stipula di accordi Erasmus per il nuovo programma settennale attraverso la piattaforma online che sarà utilizzata dall'Ateneo e/o la rete Erasmus Without Paper (EWP). Il nuovo programma di mobilità Europea prevede la digitalizzazione del processo di gestione della mobilità, ed in particolare del processo di rinnovo degli accordi interistituzionali per il nuovo settennio. Per il 2021 si prospetta il primo ingresso in EWP e la fase iniziale di digitalizzazione. A causa dei differenti sistemi e provider in uso per la gestione degli accordi Erasmus utilizzati dalle università Europee, per il 2021 si prospetta l'utilizzo di una modalità ibrida per la stipula degli accordi, sulla base degli strumenti utilizzati da ogni università europea. Al fine di poter siglare almeno parte degli accordi in digitale sarà fondamentale: (1) l'ingresso dell'Ateneo nella rete EWP e (2) la scelta del provider e l'implementazione della piattaforma per la stipula, la registrazione e la gestione degli accordi, nonché (3) la ridefinizione della procedura interna e (4) l'implementazione del sistema informatico. Per stipula in digitale si considereranno sia gli accordi conclusi attraverso lo scambio di dati tra piattaforme diverse, tramite le API (Application Programming Interface) di EWP, o più semplicemente accordi conclusi interamente all'interno di una stessa piattaforma, nel caso in cui i partner ricorressero al medesimo provider.</p> <p>Azione 2 (con ARRI) Dematerializzazione della modulistica dei tirocini Descrizione Obiettivo (Attività e fasi)(Valore obbligatorio) Ogni tirocinio richiede la produzione e la sottoscrizione di vari documenti, dei quali uno deve essere firmato dall'Università e dall'ente ospitante (la convenzione quadro), mentre gli altri (progetto formativo, documento di conclusione) devono essere firmati anche dal tirocinante, che non sempre possiede la firma digitale. Dopo avere dematerializzato negli anni scorsi la convenzione quadro, il Career Service intende dematerializzare anche gli altri documenti relativi al tirocinio. Le attività sono: - definizione del progetto formativo digitale - definizione dei documenti di conclusione digitali - soluzione del problema della sottoscrizione del tirocinante - conservazione della documentazione.</p> <p>Azione 3 (con ARRI) Nuova procedura per consentire al candidato vincitore di un assegno di aggiornare la propria anagrafica e i propri dati previdenziali/fiscali/bancari Descrizione Obiettivo (Attività e fasi)(Valore obbligatorio) Nel 2020 è stato informatizzato il flusso per la richiesta di pagamento degli assegni di ricerca da parte dei dipartimenti. Resta da informatizzare l'ultimo passaggio ancora svolto manualmente: l'aggiornamento dell'anagrafica del vincitore e i suoi dati previdenziali, fiscali e bancari. La soluzione più logica è che sia lo stesso candidato vincitore dell'assegno ad aggiornare questi dati mediante una semplice procedura, sgravando ulteriormente il dipartimento e l'ufficio dall'inserimento di dati;. Verificare adottabilità della procedura per altre tipologie simili quali docenti a contratti e dottorandi.</p>	Semplificazioni		7,5		<p>1) Azione 1 - Percentuale accordi firmati in digitale; 2) Azione 2 - Data di messa a disposizione dei documenti digitali; 3) Azione 3 - Data di attivazione della procedura;</p>	<p>1) 25%; 2) 30/11/2021; 3) 30/06/2021;</p>	<p>1) 15%; 2) 31/12/2021 3) 30/09/2021;</p>		

ASIT
Area Servizi Informatici e Telematici

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Continuazione ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ASIT_3			didattica	Parte 2: Implementazione di servizi digitali relativi all'offerta formativa e per gli utenti (studenti, dottorandi, tirocinanti, etc.) di Unipd	<p>Azione 5 Aggiornamento ed evoluzione della piattaforma Moodle Didattica con migrazione in Cloud e nello specifico: Progettazione e installazione nuovo template grafico Moodle Passaggio alla release 3.9 per tutte le piattaforme Migrazione di tutte le circa 45 piattaforme in cloud con nuove policy organizzative Consolidamento piattaforma Moodle esami Corsi di formazione a docenti (nuovi contratti) e pta Installazione nuovi plugin in moodle in particolare IntelliBoard (analytics per la didattica) e relativa formazione.</p> <p>Azione 6 Sviluppo produzione multimediale e integrazione con il Digital Learning e nello specifico: Policy Kaltura per archiviazione e riorganizzazione materiale video didattico e non e studio delle procedure di eliminazione utenti cessati (adeguamento GDPR) Progetto per la distribuzione contenuti didattici al pubblico OPEN LESSON Integrazione di Kaltura con Annoto e plugins video VR a AR Produzione di mooc da distribuire attraverso piattaforma FutureLearn Produzione di video tutorial e prodotti da set Aumento performance della comunicazione a distanza per la didattica e per l'organizzazione con Zoom: Policy per la gestione delle licenze e procedure di eliminazione utenti cessati Incremento procedure di sicurezza attività di videocomunicazione Formazione specifica per docenti per migliorare la sicurezza delle sessioni sia meeting sia webinar Formazione base nuovi docenti/assegnisti/contrattisti Sperimentazione servizio di zoom rooms coinvolgendo almeno 10 dipartimenti Incremento integrazione fra Zoom, Kaltura e Moodle Consolidamento, integrazione e innovazione dei processi e delle architetture per la didattica digitale in presenza Sviluppo e coordinamento attività e tecnologie fra strutture AC e Dipartimenti Evoluzione della didattica digitale in presenza con integrazioni video standard per tutte le 400 aule di Ateneo</p>	Semplificazione	Si	10	3 anni	<p>2) Azione 5 - Nuova versione piattaforma operativa;</p> <p>3) Azione 6 - A) Nr. MOOC;</p> <p>4) Azione 6 - B) Nr. video tutorial e prodotti da Set;</p> <p>5) Azione 6 - C) Nr. Dipartimenti che sperimentano zoom rooms;</p> <p>6) Azione 6 - D) Insegnamenti gestiti con soluzioni di didattica digitale;</p>	<p>2) 30/09/2021;</p> <p>3) 12;</p> <p>4) 50;</p> <p>5) 10;</p> <p>6) >95%;</p>	<p>2) 01/12/2021;</p> <p>3) 8;</p> <p>4) 40;</p> <p>5) 6;</p> <p>6) >90%;</p>		
ASIT_4			risorse e sostenibilità	Sviluppo delle infrastrutture digitali di Ateneo in linea con le linee guida AGID	<p>Azione 1 - 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.</p> <p>Azione 2 - Evoluzione a Software as a Service dei sistemi gestionali Cineca (migrazione del software Cinecapresso il cloud Cineca);</p> <p>Azione 3 - Estensione del progetto di virtualizzazione dei laboratori informatici didattici a livello di Ateneo (Progetto Tallierci);</p> <p>Azione 4 - Assessment dei sistemi ICT (infrastruttura server, network e servizi di base) nei principali punti dell'Ateneo con l'obiettivo di avviare progetti di convergenza delle soluzioni.</p> <p>Azione 5 - Consolidamento infrastruttura talent e training on the job.</p>	Sviluppo	Si	15	2 anni	<p>1) azione 1 - Fase 1) Progettazione del servizio di server hosting e avvio della sperimentazione;;</p> <p>2) Azione 1 - Fase 2) Realizzazione di un catalogo dei servizi;;</p> <p>3) Azione 1 - Fase 3) Progettazione evolutiva in coerenza con il piano triennale AGID;</p> <p>4) Azione 2 - Fase 1) Analisi, raccolta dei requisiti, accordi e ipotesi di miglioramento con Cineca e aree interessate;</p> <p>5) Azione 2 - Fase 2) Definizione del progetto esecutivo ed approvazione da parte della Governance e delle Aree;</p> <p>6) Azione 2 - Fase 3) Realizzazione progetto esecutivo;</p> <p>7) Azione 3 - %nr postazioni nei laboratori di Ateneo con soluzione virtualizzata rispetto al totale postazioni di laboratorio;</p> <p>8) Azione 4 - Piano di sviluppo dei sistemi ICT di Ateneo;</p> <p>9) Azione 5 - Fase 1) Piattaforma consolidata;;</p> <p>10) Azione 5 - Fase 2) training on the job completato;</p>	<p>1) 31/12/2020;</p> <p>2) 30/06/2021;</p> <p>3) 31/12/2021;</p> <p>4) 30/04/2021;</p> <p>5) 31/12/2021;</p> <p>6) 31/12/2022;</p> <p>7) 40% entro il 2021</p> <p>80% entro il 2022;</p> <p>8) 01/10/2021;</p> <p>9) Fase 1) entro gennaio 2021;</p> <p>10) Fase 2) entro Aprile 2021.;</p>	<p>1) ;</p> <p>2) ;</p> <p>3) 30/06/2022;</p> <p>4) 30/09/2021;</p> <p>5) 31/05/2022;</p> <p>6) 31/05/2023;</p> <p>7) 30% entro il 2021</p> <p>60% entro il 2022;</p> <p>8) 01/12/2021;</p> <p>9) Fase 1) entro marzo 2021;</p> <p>10) Fase 2) entro Luglio 2021.;</p>		
ASIT_5			risorse e sostenibilità	Potenziamento wifi a livello di ateneo e	Incrementare il livello di copertura della rete wifi di ateneo gestita da ASIT (in particolare EDUROAM) e migliorare l'accessibilità ai servizi	Sviluppo	Si	10	Continuativo	Numero di ulteriori access point installati e collegati alla rete wifi di ateneo;	200 ulteriori AP	100 ulteriori AP		

ASIT
Area Servizi Informatici e Telematici

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Continuazione ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ASIT_6	ARU		risorse e sostenibilità	Digitalizzazione di processi di afferenza alla gestione del Personale operante in Ateneo	<p>Azioni volte alla reingegnerizzazione ed informatizzazione dei processi di gestione del personale operante in Ateneo e nello specifico:</p> <p>Azione 1 (con ARU). Acquisizione e messa in esercizio di un nuovo sistema gestionale per la presenza/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</p> <p>Revisione e digitalizzazione di tutti i flussi documentali legati alle presenze-assenze (richieste e autorizzazioni);</p> <p>Azione 2 (con ARU e AAGL e AFIP)</p> <p>Implementazione del POLA, regolamentazione lavoro agile, ingegnerizzazione dei processi correlati e informatizzazione delle relative procedure:</p> <p>Fase 0: organizzazione del LA in assenza del POLA attraverso la definizione delle regole generali di gestione e dell'accordo per il LA nel periodo transitorio</p> <p>Fase 1 - Definizione del POLA di Ateneo e dei principi generali del LA</p> <p>Fase 2 - Regolamento del lavoro agile e definizione dei flussi informativi correlati</p> <p>Fase 3 - Analisi e ingegnerizzazione dei processi e sviluppo software</p> <p>Fase 4 - Implementazione della piattaforma per il LA;</p> <p>Azione 3 (con ARU)</p> <p>Gestione informatizzata fabbisogno PTA e graduatorie concorsi:</p> <p>Sostituzione dell'attuale software ISIDE che non risponde più alle esigenze ARU e che ASIT non riesce più a mantenere con altra procedura integrata con i gestionali in uso (CSA Proper-PICA) che svolga le seguenti funzioni:</p> <ol style="list-style-type: none"> rilevazione fabbisogno di personale TD e TI con relativi profili gestione fasi concorso e graduatorie (con aggiornamento in tempo reale per rispondere alle esigenze della pubblicazione in trasparenza) gestione mobilità interna; <p>Azione 4 (con ARU)</p> <p>Reingegnerizzazione e informatizzazione delle procedure di pagamento al personale oggi gestite in Gebes:</p> <p>Sviluppo di un'unica piattaforma per la comunicazione da parte di strutture e uffici dei pagamenti al personale che sia collegata con i dati contabili e delle presenze assenze in modo tale da semplificare le attività di controllo e di automatizzare il caricamento nella procedura stipendi;</p> <p>Azione 5 (con ARU)</p> <p>Implementazioni evolutive PROPER INTERNO, da 2020.</p>	Semplificazione	Si	25	2 anni	<ol style="list-style-type: none"> Azione 1 - migrazione di tutti i dati nel nuovo gestionale; Azione 1 - avvio delle nuove procedure di richieste on-line; Azione 1 - avvio del nuovo sistema; Azione 2 - tempi di realizzazione delle fasi; Azione 3 - Analisi processi; Azione 3 - sviluppo procedura; Azione 4 - tempi di analisi e realizzazione Azione 5 - A) Rilascio reportistica / cruscotto per ARU e PRV;; Azione 5 - B) Rilascio flusso RTDa e Chiamate Dirette; Azione 5 - C) Rilascio flusso tempi determinati;; Azione 5 - D) Rilascio in chiave web del back office USO e UPD; 	<ol style="list-style-type: none"> 01/10/2021; almeno 3 procedure entro il 2021; 01/09/2021; Fase 0: 30/04/2021 30/09/2021 30/09/2021 31/12/2021 Fase 4: 2022; 03/09/2021; prima release 31/03/2022; almeno 2 procedure entro il 31/12/2021 Aprile 2021 (dashboard Qlik); Marzo 2021; Luglio 2021; dicembre 2021; 	<ol style="list-style-type: none"> 01/11/2021; almeno 2 procedure entro il 2021; 01/10/2021; Fase 30/06/2021 Fase 31/12/2021 Fase 2: 31/12/2021 Fase 3: 2022 Fase 4: 2022; 31/03/2022; versione beta test 31/12/2021; almeno 1 procedura entro il 31/12/2021 procedura avviata; procedura avviata; procedura avviata; 		
ASIT_7			risorse e sostenibilità	Implementazione di piattaforme finalizzate all'integrazione dei dati e alla rappresentazione di cruscotti e reportistica ai diversi livelli istituz.	<p>Azione 1 (con ARRI)</p> <p>Informatizzazione delle procedure di estrazione dei dati utili per la rendicontazione del PTRS (nuova scheda SCRI-RD)</p> <p>2) analisi e implementazione dashboard Qlik di supporto alla rendicontazione (rappresentazione dei dati di contesto).</p> <p>Azione 3 (con ARRI)</p> <p>L'integrazione dei dati dei progetti di ricerca internazionali nello strumento integrato di reporting direzionale (cruscotto)</p> <p>L'integrazione del cruscotto direzionale con i dati sulla ricerca internazionale risponde all'esigenza di accedere in modo rapido e semplice alle informazioni sugli esiti della partecipazione Unipd a bandi competitivi europei. Il portale è utile sia per finalità interne perché si configura quale utile strumento di elaborazione dati a supporto delle decisioni strategiche di Ateneo, sia per presentare più efficacemente la ricerca a Padova, aumentando la visibilità dei risultati di eccellenza. L'obiettivo di articolo in 3 fasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizzazione del database a disposizione dell'Ufficio Ricerca Internazionale relativi agli esiti della partecipazione Unipd a bandi competitivi europei. 2. Identificazione di variabili rilevanti per l'applicazione di filtri di ricerca e per la restituzione di report di sintesi e di statistiche. 3. Sviluppo dell'interfaccia di accesso ai dati. <p>Azione 4</p> <p>Implementazione di cruscotti sui diversi ambiti di informatizzazione di cui all'obiettivo ASIT 1 2021.</p>	Semplificazione	Si	7,5	1 anno	<ol style="list-style-type: none"> Azione 1 - Rilascio della dashboard; Azione 3 - "Data di attivazione del modulo "Ricerca internazionale" nel cruscotto direzionale; Azione 4 - Nr. nuovi progetti di reportistica; 	<ol style="list-style-type: none"> Fase 2: 30/06/2021; 30/09/2021; 4; 	<ol style="list-style-type: none"> Fase 2: 31/12/2021; 31/12/2021; 2; 		
ASIT_8	TUTTE LE AREE		risorse e sostenibilità	Portale internet dell'Amministrazione Centrale	<p>Predisposizione di un'area intranet dell'Amministrazione centrale per condividere, in modo ordinato e user friendly, le basi dati, le azioni, la modulistica, la normativa e ogni altra indicazione utile per le strutture dell'Università. Il portale viene realizzato tramite evoluzione dell'attuale portale AFIP ed ogni area migrerà i propri strumenti informativi all'interno del portale unico e incrementerà al suo interno le nuove azioni di tipo informativo</p> <p>Per il 2021 si prevede la realizzazione delle seguenti attività:</p> <ol style="list-style-type: none"> spostamento nel portale unico degli strumenti informativi gestiti su canali diversi; implementazione di nuovi contenuti 	Cruscotto	No	5	1 anno	Stato di avanzamento del progetto	Implementazione dei cruscotti come da azione 4, obiettivo asit 7	Spostamento nel portale unico di tutti gli attuali portali informativi gestiti dall'Area di riferimento		
ASIT_9	TUTTE LE AREE		risorse e sostenibilità	Verso il Pola 2021_2023	<p>L'allegato 3 del Piano della Performance 2021 contiene il percorso per arrivare all'elaborazione del Piano Operativo del Lavoro Agile.</p> <p>Nell'anno 2021 tutte le aree sono chiamate a raccogliere le informazioni organizzative necessarie per lo sviluppo del POLA e del relativo regolamento, nonché per alimentare gli indicatori previsti dalle Linee guida della Funzione Pubblica per la verifica periodica dei risultati conseguiti in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.</p>	Sviluppo	No	5	1 anno	<ol style="list-style-type: none"> Mappatura delle attività telelavorabili, di quelle parzialmente telelavorabili e di quelle da svolgere necessariamente in presenza. Presidio delle disposizioni regolamentari in materia di Ferie e di monte ore individuale secondo la normativa vigente e le deliberazioni del Consiglio di Amministrazione del 23 giugno 2021 	<ol style="list-style-type: none"> 30/06/2021 Rispetto dei vincoli previsti dalla delibera del CdA del 23 giugno 2020, per l'anno 2021. 	<ol style="list-style-type: none"> 30/06/2021 		

CAB-CAM

Centro di Ateneo per le Biblioteche e Centro di Ateneo per i Musei

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazione ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
CAB_1			Didattica	Diffondere l'uso della biblioteca digitale tra gli studenti	L'indagine GP 2020 ha evidenziato che molti studenti non usano / conoscono i servizi e i contenuti della biblioteca digitale. L'obiettivo si propone promuovere i servizi in 3 fasi: Fase 1 - Progettazione e attuazione di una campagna informativa con la collaborazione di un gruppo di studenti partendo dalla loro user experience Fase 2 - aggiornamento layout grafico delle sito web pagine web del sistema e organizzazione dei contenuti in termini di semplicità, praticità e velocità (quante Indicatore SI/NO Fase 3 -Incremento della presenza del sistema sui social più diffusi	Comunicazione	No	27,5	2 anni	1) Realizzazione Fase 1 2) Realizzazione Fase 2; 3) Aumento della conoscenza della biblioteca digitale (dati GP studenti 2021 / GP studenti 2020);	1) giugno 2021; 2) settembre 2021; 3) + 10% su indagine riferita al 2020;	1) settembre 2021; 2) dicembre 2021; 3) + 5%;	1) ; 2) 0; 3) 31%;	
CAB_2			Terza Missione	Unificazione delle due biblioteche di conservazione del Sistema Bibliotecario in un'unica sede presso l'orto botanico e riorganizzazione del patrimonio bibliografico	Unificazione delle due biblioteche di conservazione del Sistema Bibliotecario in un'unica sede presso l'orto botanico e riorganizzazione del patrimonio bibliografico. Sono previste le seguenti fasi 1) Analisi del patrimonio e dello stato di conservazione 2) Attuazione delle procedure per il restauro 3) Invio della richiesta di trasferimento dei materiali antichi alla sovrintendenza 4) Redazione del piano di collocazione dei materiali bibliografici 5) Aggiudicazione gara per il trasloco 6) Apertura della biblioteca	Sviluppo	si	27,5	3 anni	1) Realizzazione prime 4 fasi 2) Apertura della biblioteca	1) Dicembre 2021 2) Aprile 2022			
CAB_3			Ricerca	Gestire e presidiare il passaggio dai contratti tradizionali ai contratti trasformativi con i maggiori editori internazionali	I nuovi contratti trasformativi sottoscritti con i maggiori editori scientifici prevedono sia di poter leggere gli articoli sia di pubblicare. Occorre far conoscere ai ricercatori le condizioni e presidiare che siano rispettate dagli editori. L'obiettivo si ripropone quindi di: - Monitorare e analizzare la spesa (verbali CTS) - Formulare proposte di Revisione del sistema di finanziamento in funzione dell'evoluzione contrattuale (verbali CTS)	Sostenibilità	No	27,5	1 anno	1) N. articoli pubblicati OA 2021 nella cornice dei contratti trasformativi	1) 200;	1) 80;	1) 80;	

CAB-CAM

Centro di Ateneo per le Biblioteche e Centro di Ateneo per i Musei

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazion e ann	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
CAB_4	ARRI		Ricerca	Gestire la partecipazione dell'Ateneo alla nuova VQR 2015-2019 mediante il coordinamento dei dipartimenti e degli uffici interessati	ARRI si occuperà di: <ul style="list-style-type: none"> •interpretazione del bando ANVUR e in generale rapporti con l'ANVUR, con il MIUR e con il Cineca •reperimento 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 •procedura di selezione dei case studies di terza missione e supporto alla redazione CAB si occuperà di: <ul style="list-style-type: none"> •supporto all'Area Ricerca, ai dipartimenti e ai ricercatori per il recupero e la validazione delle versioni ad accesso aperto dei prodotti inseriti nell'archivio istituzionale ai fini della VQR. 	Sviluppo		10	1 anno	1) Giudizio qualitativo del DG, sentiti i prorettori di riferimento: il giudizio trarrà base da un'indagine sulla soddisfazione del servizio svolta presso i direttori di dipartimento;	1) 5 (scala dei giudizi: da 1 a 5);	1) 4;	1) ;	
CAB_5	TUTTE LE AREE		Risorse e sostenibilità	Verso il Pola 2021_2023	L'allegato 3 del Piano della Performance 2021 contiene il percorso per arrivare all'elaborazione del Piano Operativo del Lavoro Agile. Nell'anno 2021 tutte le aree sono chiamate a raccogliere le informazioni organizzative necessarie per lo sviluppo del POLA e del relativo regolamento, nonché per alimentare gli indicatori previsti dalle Linee guida della Funzione Pubblica per la verifica periodica dei risultati conseguiti in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.	Sviluppo	No	7,5	1 anno	a) Mappatura delle attività telelavorabili, di quelle parzialmente telelavorabili e di quelle da svolgere necessariamente in presenza. b) Presidio delle disposizioni regolamentari in materia di Ferie e di monte ore individuale secondo la normativa vigente e le deliberazioni del Consiglio di Amministrazione del 23 giugno 2020	a) 30/06/2021 b) Rispetto dei vincoli previsti dalla delibera del CdA del 23 giugno 2020, per l'anno 2021.	a) 30/06/2021		

Obiettivi SD
Segretari/e di Dipartimento

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azioni di Sistema	Cont inuazion	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
SD_1					Obiettivi stabiliti dai Direttori di Dipartimento			50						
SD_2			Risorse e sostenibilità	Gestione Ferie	Gestione delle Ferie e del Moi dei collaboratori: presidio delle disposizioni regolamentari in materia di Ferie e di MOI per il rispetto delle deliberazioni del CdA in materia	Semplificazioni		12	1	Scostamento rispetto ai target fissati dal CdA e circolari DG	nessun scostamento			
SD_3			Risorse e sostenibilità	Gestione del Lavoro Agile	Mappatura delle attività telelavorabili, di quelle parzialmente telelavorabili e di quelle da svolgere necessariamente in presenza	Semplificazioni		12	1	Realizzazione Mappatura	giu-21			
SD_4			Risorse e sostenibilità	Scadenze contabili	Rispetto delle scadenze contabili assegnate nel corso dell'anno dall'Ateneo nelle operazioni di gestione e chiusura del bilancio	Semplificazioni		12	1	1) Completamento scritture 2020 2) Chiusura ratei e risconti e verifiche su progetti 3) Completamento registrazione crediti e debiti	1) 31.01.21 2) 28.02.21 3) 28.02.21			
SD_5			Risorse e sostenibilità	Ciclo performance	Rispetto tempistica di assegnazione degli obiettivi al personale e rispetto tempistica valutazione attività dell'anno precedente	Sviluppo		7	1	1) assegnazione obiettivi 2) valutazione attività anno precedente	1) 31.03.21 2) 31.03.21			
SD_6			Risorse e sostenibilità	Anticorruzione e Trasparenza	Anticorruzione e Trasparenza*			7						

Allegato 3

Percorso di adozione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile

Verso il POLA 2021-2023

Percorso di adozione del Piano organizzativo del Lavoro Agile

Verso il POLA 2021-2023

Sommario

1 Premessa	3
2 Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile.....	4
2.1 Censimento delle attività gestibili in modalità agile	4
2.3 Definizione delle dotazioni tecnologiche per sostenere il lavoro da remoto.....	5
2.4 Sviluppo delle competenze digitali e delle soft skill necessarie al lavoro agile.....	6
2.5 Aggiornamento tecnico del sistema di misurazione della performance organizzativa e individuale..	6
2.6 Il ricorso al lavoro agile “emergenziale” da parte del personale tecnico-amministrativo nel 2020	6
3 Modalità attuative (come attuare il lavoro agile?).....	8
4 Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile (chi fa, che cosa, quando e come per attuare e sviluppare il lavoro agile?).....	9
4.1 Collegamento con il Piano della Performance 2021-2023	10
5 Programma di sviluppo del lavoro agile (come sviluppare il lavoro agile?)	12
5.1 Cronoprogramma	12
5.2 La Formazione	12
5.3 Le Infrastrutture	13
5.4 Misurazione e valutazione	14
6 Conclusioni	15

1 Premessa

Il lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche è stato introdotto dall'art. 14 legge n. 124 del 2015 e successivamente disciplinato dall'art. 18 della legge n. 81 del 2017.

Il Lavoro Agile costituisce un approccio innovativo che fa leva sulle nuove tecnologie per riprogettare l'organizzazione del lavoro, in un'ottica di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Il Lavoro agile mette in discussione i vincoli lavorativi tradizionali, dallo spazio fisico agli orari predefiniti, agli strumenti di lavoro, alla ricerca di nuovi equilibri fondati su una maggiore autonomia, flessibilità e una maggiore responsabilizzazione del personale sui risultati.

La Legge n. 81/2017 definisce il lavoro agile *“una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa”*, ponendo l'accento sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e sull'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto.

Il Ministro della Pubblica Amministrazione ha definito, attraverso l'adozione di circolari e direttive, indicazioni per le amministrazioni pubbliche volte alla promozione e alla diffusione del lavoro agile e strumenti operativi per monitorarne l'applicazione. La direttiva n. 3/2017 ha inizialmente individuato gli strumenti organizzativi e operativi che le pubbliche amministrazioni devono porre in essere per la promozione e lo sviluppo del lavoro agile; con Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9 dicembre 2020, sono state poi emanate le Linee guida che indirizzano le amministrazioni nella predisposizione del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) con particolare riferimento alla definizione di appositi indicatori di performance.

Al fine di promuovere l'attuazione del lavoro agile, il POLA definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

A seguito dell'emergenza sanitaria determinata dalla pandemia da Covid-19, il lavoro agile è stato promosso quale *“modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa”* nelle amministrazioni pubbliche secondo formule semplificate che prescindono da una pianificazione regolamentare ed organizzativa e non richiedono accordi individuali, al fine di contenere la diffusione della pandemia e, nel contempo, garantire la continuità dell'azione amministrativa.

La disciplina del lavoro agile nella fase emergenziale è stata affidata ad una serie di provvedimenti normativi che, anche in relazione all'evoluzione della pandemia, hanno fissato la dimensione minima garantita per l'accesso al lavoro agile da remoto, disciplinato le modalità operative del lavoro agile e, più in generale, quelle relative alla organizzazione degli uffici, in modo da assicurare adeguati livelli di performance.

Il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) definisce le modalità di implementazione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni, in una situazione non più caratterizzata dall'emergenza sanitaria (per il momento dichiarata fino al 30 aprile 2021).

Si tratta, quindi, di un documento di programmazione organizzativa adottato dall'amministrazione, sentite le organizzazioni sindacali, all'interno del quale l'amministrazione riporta i seguenti contenuti minimi:

- I) Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile (da dove si parte?)
- II) Modalità attuative (come attuare il lavoro agile?)
- III) Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile (chi fa, che cosa, quando e come per attuare e sviluppare il lavoro agile?)
- IV) Programma di sviluppo del lavoro agile (come sviluppare il lavoro agile?)

2 Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile

Prima della proclamazione dell'emergenza sanitaria, all'inizio dell'anno 2020, l'Ateneo non aveva svolto forme di sperimentazione del lavoro agile, applicando esclusivamente la disciplina del telelavoro. A fronte della fase emergenziale ed in pronta risposta alle disposizioni normative, l'Ateneo si è immediatamente attivato nel disciplinare il lavoro agile di emergenza, mettendo in campo una serie coordinata di azioni che hanno consentito di proseguire le attività (comprese quelle di didattica e di ricerca) garantendo la tutela della sicurezza del Personale e la massima efficienza ed efficacia perseguibili in un delicato momento di emergenza sanitaria. Di seguito vengono riportate, per punti, le principali azioni intraprese dall'Ateneo per fronteggiare l'emergenza nel corso del 2020.

2.1 Censimento delle attività gestibili in modalità agile

Nel corso del 2020, in considerazione delle azioni di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 previste dal quadro normativo nazionale, l'Ateneo ha individuato, già a partire da marzo 2020, i servizi indispensabili o indifferibili per i quali risultava necessario organizzare un presidio in presenza, secondo quanto previsto e definito dalla direttiva stessa.

I DPCM del 26 aprile e del 17 maggio 2020 hanno poi individuato ulteriori attività il cui presidio non è compatibile col lavoro agile, fatte salve diverse determinazioni di ogni struttura.

A partire da settembre 2020, con la conversione in legge del c.d. Decreto Rilancio, e il graduale riavvio di tutte le attività ed i servizi erogati dall'Ateneo, è stata realizzata una nuova ricognizione interna, che ha coinvolto Dirigenti e Responsabili di Struttura, volta a individuare le eventuali ulteriori attività per le quali è necessaria la presenza in servizio del personale.

Attualmente vige la regolamentazione interna prevista dalla circolare del Direttore Generale rep- 20/2020 – prot. 433200 del 3 novembre 2020. In particolare la citata circolare prevede che:

“Vengono pertanto aggiornate come segue le attività per le quali non appare in astratto possibile lo svolgimento del lavoro agile, fatte salve diverse determinazioni di ogni struttura:

- *attività di ricerca, di laboratorio e uso delle biblioteche;*
- *servizio di apertura al pubblico dei musei e degli altri istituti o luoghi di cultura;*
- *attività sanitarie;*
- *accudimento di animali, piante e colture biologiche;*
- *raccolta, allontanamento e smaltimento dei rifiuti speciali, tossici, nocivi e radioattivi, per quanto di competenza e secondo la legislazione vigente;*
- *salvaguardia degli impianti, delle infrastrutture e delle apparecchiature, anche al fine di renderne possibile l'utilizzo per supportare l'attività in remoto del personale che lavora in lavoro agile;*
- *servizi di accesso e controllo degli edifici;*
- *attività di sicurezza e di manutenzione;*
- *presidio dei sistemi informatici e dei siti web;*
- *segreterie degli organi centrali e decentrati;*
- *acquisto dei beni e coordinamento dei servizi;*
- *supporto tecnico e amministrativo alla didattica on line;*
- *gestione del personale anche riguardo alle procedure concorsuali e selettive;*
- *servizi di supporto tecnico e amministrativo che devono essere garantiti dalle strutture dell'amministrazione centrale;*
- *squadre di emergenza e sicurezza.*

A queste attività si aggiungono quelle previste dal DPCM del 7 agosto 2020 e del 7 settembre 2020 e successivi, relativamente alla ripresa delle attività didattiche:

- *attività di didattica curricolare, incluse le funzioni di supporto che richiedono la presenza*
- *esercitazioni didattiche, incluse le funzioni di supporto che richiedono la presenza*

- uffici che seguono le pratiche amministrative degli studenti con attività di ricevimento.

Ogni struttura può individuare ulteriori attività, rispetto a quanto sopra elencato, che non possono essere svolte in modalità agile, oppure definire quali attività dell'elenco possono invece essere realizzate ricorrendo al lavoro agile, in forza del modello organizzativo adottato. In ogni caso deve essere garantita l'efficienza e la qualità del servizio reso secondo gli standard richiesti. Ogni struttura pertanto individua e tiene aggiornate le attività da svolgere in presenza utilizzando il file "Pianificazione di struttura" (allegato 1), comunicando il contenuto ed eventuali variazioni all'Ufficio Trattamenti economici e welfare – Settore Welfare e-mail welfare@unipd.it. Le strutture che non l'avessero ancora fatto o che avessero aggiornamenti da apportare, sono invitate a compilare e a trasmettere il file al più presto."

È stato inoltre previsto che:

"Nel rispetto dei vincoli richiesti dalla norma (presenza in servizio per le attività non telelavorabili e autorizzazione al lavoro agile di almeno il 50% del personale che svolge attività telelavorabili), ad ogni struttura è richiesto di garantire la flessibilità dell'orario di lavoro in presenza del personale. Considerata la necessità che vengano comunque garantiti i servizi, anche attraverso una sufficiente presenza di personale, in quanto l'erogazione dei medesimi deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente, si evidenzia che, fatte salve situazioni particolari da motivare adeguatamente, l'attività di coordinamento del personale da parte di dirigenti, direttori di ufficio, segretari di dipartimento, responsabili della gestione tecnica, responsabili tecnico gestionali e direttori tecnici, appare richiedere la presenza in servizio".

2.3 Definizione delle dotazioni tecnologiche per sostenere il lavoro da remoto

Per agevolare lo svolgimento delle attività in modalità agile e garantire il contatto e la collaborazione tra il personale, a partire da aprile 2020 è stata resa disponibile a tutto il personale la piattaforma ZOOM. Contestualmente tutto il personale dell'Ateneo, docente e tecnico-amministrativo, ha potuto fruire di formazione e tutorial sull'utilizzo della piattaforma.

È stato poi incentivato l'utilizzo di strumenti collaborativi di condivisione di documenti del lavoro, quali il pacchetto office 365 e One Drive.

L'accesso alla documentazione di lavoro è stato consentito dotando il personale di Virtual Desktop.

Nel corso del 2020 sono stati resi disponibili, al Personale che ne ha fatto richiesta, attrezzature e strumenti specifici per il lavoro agile, in particolare:

- 160 connessioni VPN;
- 205 virtual desktop su infrastruttura VMware;
- 480 computer portatili;
- 610 cuffie con microfono;
- 720 webcam;
- 128 SIM dati;
- 81 modem portatili;
- 138 cellulari;
- 41 tablet.

Nell'approvare il bilancio di previsione dell'esercizio 2021 il Consiglio di Amministrazione ha stanziato la somma di 500 mila euro per l'acquisto di attrezzature da destinare allo smart working del PTA.

2.4 Sviluppo delle competenze digitali e delle soft skill necessarie al lavoro agile

Nel corso del 2020 sono stati proposti, in sinergia tra Area Risorse Umane e Area Servizi Informatici di Ateneo, interventi formativi a supporto del lavoro agile e dell'utilizzo di tecnologie digitali. Tale attività di formazione continuerà anche nel 2021.

L'introduzione del lavoro agile ha evidenziato la necessità di sviluppare nel personale alcune competenze trasversali necessarie ad affrontare il nuovo contesto lavorativo e organizzativo: le competenze da potenziare spaziano dalle digital skills (mind set, approcci e principali tool collaborativi) al lavoro per risultati, dall'organizzazione agile agli stili di pensiero più efficaci (flessibilità, visione sistemica, ottimismo), fino ad una panoramica generale della normativa e sicurezza in ambito di smartworking.

Parallelamente vi è la necessità di supportare Dirigenti e Responsabili di struttura nello sviluppo di uno stile di management efficace nel mutato contesto organizzativo. Le competenze da sviluppare riguardano in particolare la capacità di gestire, ingaggiare e valutare le performance dei team da remoto, definire obiettivi smart e favorire il feedback costante, nonché gestire l'engagement delle persone in Smart Working.

È fondamentale inoltre potenziare le competenze informatiche di tutto il personale dell'Ateneo, nonché la conoscenza e l'utilizzo dei principali tool collaborativi a supporto del lavoro agile.

I percorsi formativi che saranno proposti, prevalentemente in modalità online, si pongono in tal senso come strumenti di supporto al cambiamento del contesto lavorativo e organizzativo in atto, a disposizione di tutto il personale tecnico-amministrativo, in coerenza con le linee di intervento individuate nel piano.

2.5 Aggiornamento tecnico del sistema di misurazione della performance organizzativa e individuale

L'implementazione del lavoro agile richiede di individuare obiettivi specifici, misurabili, coerenti e compatibili col contesto organizzativo, che permettano, da un lato, di responsabilizzare il personale rispetto al conseguimento degli obiettivi individuali e di struttura e, dall'altro, di valutare e valorizzare la prestazione lavorativa e i risultati effettivamente raggiunti.

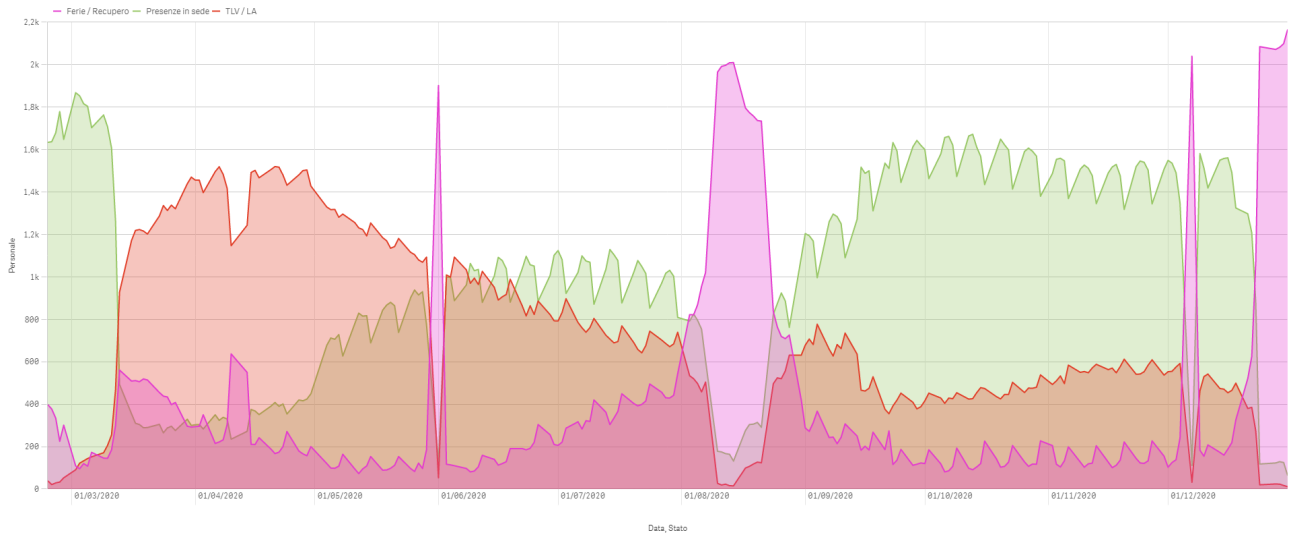
A partire da marzo 2020, proprio al fine di monitorare l'efficienza e l'efficacia dell'attuazione del lavoro agile, è stata sviluppata e resa disponibile a tutto il personale una procedura di rendicontazione delle attività svolte e dei risultati conseguiti in modalità agile; tali rendicontazioni includono elementi di natura quantitativa e descrittiva riguardanti i risultati raggiunti, anche al fine di poter cogliere le eventuali criticità e i problemi riscontrati.

A dicembre 2020 il Consiglio di Amministrazione ha approvato l'aggiornamento tecnico del SMVP introducendo, nell'ambito della performance individuale, l'obbligo di definire per tutto il personale che fruisce del lavoro agile un obiettivo specifico legato alle proprie attività ed i relativi indicatori per la misurazione quali-quantitativa, a decorrere dal ciclo della performance del 2021.

2.6 Il ricorso al lavoro agile "emergenziale" da parte del personale tecnico-amministrativo nel 2020

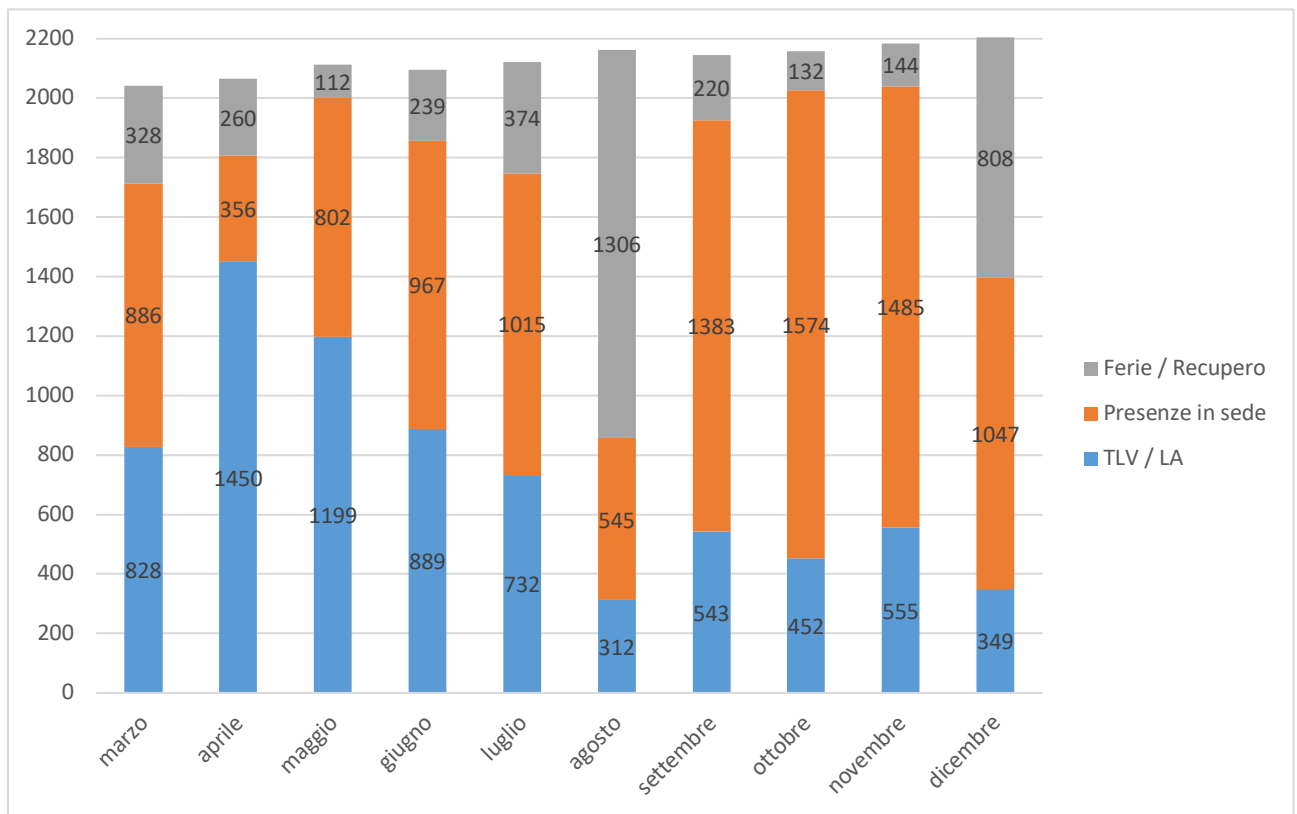
Il grafico che segue (grafico 1) illustra l'andamento della numerosità del personale in servizio in modalità di lavoro agile nel periodo marzo-dicembre 2020. Il grafico riporta inoltre la numerosità del personale che ha fruito dell'istituto delle ferie e del recupero MOI (monte ore individuale) nel periodo considerato.

Grafico 1



Il grafico 2 presenta un dato medio mensile relativo alla numerosità del personale in servizio in presenza, in modalità agile e in ferie/recupero MOI nel periodo marzo – dicembre 2020.

Grafico 2



3 Modalità attuative (come attuare il lavoro agile?)

Nel corso del 2020 è stata elaborata una prima bozza di Regolamento sul lavoro agile che è stata discussa con la parte sindacale e con il Consiglio del personale tecnico-amministrativo a partire da luglio 2020, ricevendo numerose osservazioni. Tale prima bozza è attualmente in parte superata dalle recenti linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, per cui il confronto sul Regolamento riprenderà nel corso dei primi mesi del 2021.

In particolare l'attività di confronto si è attivata come segue:

- in data 7 luglio 2020 è stata inviata ai sindacati la bozza di regolamento sullo smart working;
- in data 9 luglio 2020 i sindacati hanno chiesto di attivare il confronto;
- il primo incontro del confronto si è tenuto in data 8 ottobre 2020: in tale sede i sindacati hanno espresso numerose osservazioni sull'impostazione complessiva del regolamento;
- nel secondo incontro (29 ottobre 2020), al fine di migliorare la proposta e aggiornarla con il POLA, la parte pubblica non ha presentato un testo modificato, ma alcune slides con le nuove indicazioni;
- dopo il secondo incontro è stato chiesto alla parte sindacale di far pervenire le proprie osservazioni entro il 20 novembre 2020;
- in data 20 novembre 2020 RSU e l'organizzazione sindacale CISL chiedevano di poter avere più tempo. In particolare la RSU scriveva che *"essendo il tema dello smart working argomento molto complesso e la bozza di regolamento presentataci ancora troppo vicina ad una concezione emergenziale del lavoro agile, priva "a monte" di una programmazione e organizzazione del lavoro, la RSU richiede ulteriore tempo per una proficua analisi e un positivo apporto."*
- non sono pervenute ulteriori osservazioni da parte sindacale, mentre sono pervenute osservazioni da parte del Consiglio del PTA.

Il programma di attività da svolgere nel corso del 2021 per conferire concretezza ed applicabilità al lavoro agile, prevede il proseguimento di azioni già intraprese nel corso del 2020 alcune delle quali necessitano solo di essere perfezionate e messe a sistema. Le principali attività da svolgere riguardano:

- Mappatura delle attività lavorabili da remoto, di quelle parzialmente lavorabili da remoto e di quelle da svolgere necessariamente in presenza;
- Mappatura delle procedure digitalizzate, di quelle informatizzate e di quelle che necessitano supporti cartacei;
- Ricognizione delle dotazioni tecnologiche (sia hardware che infrastrutturali) disponibili e/o necessarie per l'attivazione del lavoro agile per il 60% del Personale che svolge attività lavorabili o parzialmente lavorabili da remoto;
- Miglioramento della piattaforma informatica di supporto dedicata al Lavoro agile;
- Allineamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ai principi e ai criteri che saranno definiti nel Regolamento sullo smart working, con revisione dei comportamenti, degli obiettivi individuali e degli strumenti di monitoraggio;
- Formazione per il Personale;
- Definizione di indicatori per il monitoraggio dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa e per l'andamento complessivo del lavoro agile;
- Elaborazione di misure organizzative e logistiche per favorire l'accesso al lavoro agile.
- La modalità di presentazione della domanda di lavoro agile
- Le caratteristiche dell'accordo individuale

Per quanto riguarda le modalità di accesso dei lavoratori al lavoro agile è prevista la realizzazione di un regolamento di Ateneo, che determini il quadro generale, secondo le presenti linee di indirizzo già presentate alla Rsu e alle organizzazioni sindacali:

- 1) Il **lavoro agile** rappresenta un accordo tra lavoratore e organizzazione all'interno del rapporto di lavoro subordinato che prevede che luoghi e orari di lavoro siano scelti liberamente dal lavoratore nel rispetto degli obiettivi e dei risultati da raggiungere.
- 2) Il regolamento sul lavoro agile determina le modalità e le condizioni con cui viene stipulato un accordo di lavoro agile tra il lavoratore e l'organizzazione. In particolare il regolamento determina:
 - a) Le attività incompatibili con il lavoro agile, che possono essere integrate da ciascuna struttura;
 - b) I soggetti che possono usufruire dell'istituto del lavoro agile e le eventuali precedenze;
 - c) I luoghi di svolgimento del lavoro agile;
 - d) Le modalità di gestione del lavoro agile;
 - e) Le modalità di rendicontazione del lavoro agile.
- 3) Il **POLA di Ateneo** individua:
 - a. Le misure organizzative di carattere generale;
 - b. I requisiti tecnologici di Ateneo;
 - c. I percorsi formativi del personale;
 - d. Gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.
- 4) Il **POLA viene declinato da ogni struttura attraverso un proprio piano operativo** che individua:
 - a. Le attività e i progetti che possono essere svolte in lavoro agile e gli obiettivi di miglioramento correlati a questa diversa modalità di lavoro;
 - b. Le misure organizzative di struttura finalizzate allo svolgimento delle attività in lavoro agile;
 - c. I requisiti tecnologici di struttura necessari per la modalità di lavoro agile;
 - d. le attività che possono essere svolte in lavoro agile;
 - e. gli indicatori del grado di raggiungimento degli obiettivi per ogni attività;
 - f. la necessità di compresenza in servizio del personale legata alle esigenze di servizio;
 - g. l'assegnazione delle postazioni di lavoro quando il dipendente è in presenza e l'eventuale diverso utilizzo delle stesse nel momento in cui è in lavoro agile;
 - h. le attività che devono essere svolte sempre in presenza.

4 Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile (chi fa, che cosa, quando e come per attuare e sviluppare il lavoro agile?)

Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del POLA e in particolare nella programmazione e monitoraggio degli obiettivi in esso individuati, è svolto dai dirigenti e dai direttori delle strutture dell'Ateneo, quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi. A tale proposito è utile sottolineare come alla dirigenza sia richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati.

I dirigenti ed i direttori, oltre a essere potenziali fruitori, al pari degli altri dipendenti, delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa recate dall'articolo 14 della legge n. 124/2015, sono tenuti a salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza le nuove modalità in termini di formazione e crescita

professionale, promuovendo percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali.

I dirigenti e i direttori sono chiamati a operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post, riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

Sono, inoltre, coinvolti nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile. Resta ferma la loro autonomia, nell'ambito dei criteri fissati nell'atto organizzativo interno, nell'individuare le attività che possono essere svolte con la modalità del lavoro agile, definendo per ciascuna lavoratrice o ciascun lavoratore le priorità e garantendo l'assenza di qualsiasi forma di discriminazione.

I dirigenti e i direttori concorrono quindi all'individuazione del personale da avviare a modalità di lavoro agile anche alla luce della condotta complessiva dei dipendenti. È loro compito esercitare un potere di controllo diretto su tutti i dipendenti ad essi assegnati, a prescindere dalla modalità in cui viene resa la prestazione, organizzare per essi una programmazione delle priorità e, conseguentemente, degli obiettivi lavorativi di breve-medio periodo, nonché verificare il conseguimento degli stessi.

Verrà valorizzato il ruolo dei CUG nell'attuazione del lavoro agile, nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.

4.1 Collegamento con il Piano della Performance 2021-2023

All'interno del Piano Integrato della Performance 2021 – 2023, sono previste una serie di azioni organizzative finalizzate alla definizione e alla successiva attuazione del Piano di lavoro agile per l'Università di Padova (POLA).

Si riportano di seguito gli obiettivi collegati alla definizione del POLA.

Area Risorse Umane:

OBIETTIVO ARU

Fase 0 - organizzazione del LA in assenza del POLA attraverso la definizione delle regole generali di gestione e dell'accordo per il LA nel periodo transitorio (da attuare entro il periodo 30/04/2021 - 30/06/2021)

Fase 1 - Definizione del POLA di Ateneo e dei principi generali del LA (da attuare entro il periodo 30/09/2021-31/12/2021);

Fase 2 - Regolamento del lavoro agile e definizione dei flussi informativi correlati (da attuare entro il periodo 30/09/2021-31/12/2021)

Fase 3 - Analisi e ingegnerizzazione dei processi e sviluppo software (31/12/2021 - 2022)

Fase 4 - Implementazione della piattaforma per il LA (entro il 31/12/2022)

Il raggiungimento di tale obiettivo è perseguibile solo con il coinvolgimento sistemico di altre aree organizzative quali: l'Area Servizi Informatici e Telematici per l'adozione delle necessarie dotazioni tecnologiche e, in particolare, di un software per la gestione del Lavoro Agile; l'Area Finanza e Programmazione per l'adozione di misure di performance e KPI per il monitoraggio dell'implementazione e dell'attuazione del lavoro agile; l'Area Affari Generali e Legali per la parte di elaborazione del Regolamento di Ateneo per il lavoro agile e degli accordi individuali.

Area Finanza e Programmazione:

OBIETTIVO AFiP

Ciclo della Performance (target settembre 2021)

Aggiornamento del ciclo della performance secondo le raccomandazioni fornite dal Nucleo di Valutazione dell'Ateneo. In particolare:

- riformulazione della scheda di valutazione secondo 4 ambiti che consenta di avere una più chiara corrispondenza fra performance organizzativa (1a e 1b) e performance individuale (2a e 2b):
 - 1a: qualità dei servizi;
 - 1b: obiettivi organizzativi;
 - 2a: obiettivi individuali;
 - 2b: comportamenti.
- introduzione di una diversa scala di misurazione, in sestis, al posto dell'attuale in cinquantiesimi;
- individuazione di una declaratoria per ogni giudizio (reso possibile dall'introduzione di una scala in sestis);
- introduzione di una forma sperimentale di valutazione bottom - up per tutti gli incaricati di posizione (come oggi già avviene per i dirigenti);
- rivisitazione delle dimensioni della valutazione dei comportamenti.

OBIETTIVO AFiP in collegamento con OBIETTIVO ARU

Raccolta ed analisi degli indicatori previsti dalla Linee guida della Funzione Pubblica per la verifica periodica dei risultati conseguiti in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.

Tutte le Aree e Dipartimenti:

Mappatura delle attività telelavorabili, di quelle parzialmente telelavorabili e di quelle da svolgere necessariamente in presenza da realizzare entro il mese di giugno 2021.

Presidio delle disposizioni regolamentari in materia di Ferie e di monte ore individuale secondo la normativa vigente e le deliberazioni del Consiglio di Amministrazione¹.

Il coordinamento delle previsioni riguardanti il rispetto dei termini di fruizione di ferie e monte ore individuale, assieme alla mappatura delle attività, rappresentano un presupposto fondamentale all'efficacia di avvio della progettazione di un Piano Organizzativo di Lavoro Agile.

¹ L'Ateneo infatti, preso atto della situazione di ferie pregresse e di Monte Ore Individuale accumulato al 31/12/2019, ha recentemente adottato, nel corso del Consiglio di Amministrazione del 23 giugno 2020, dei criteri per i piani obbligatori di recupero e richiama l'obbligo di rispettare le previsioni di contratto e di legge per la gestione ordinaria delle ferie e del monte ore individuale.

5 Programma di sviluppo del lavoro agile (come sviluppare il lavoro agile?)

5.1 Cronoprogramma

Il cronoprogramma generale previsto dall'Ateneo è riassunto nello schema che segue:

2021	2022	2023
Mappatura puntuale delle attività	Adozione POLA di Struttura - Avvio POLA di Struttura	POLA a regime
Definizione dei requisiti tecnici (software e hardware)	Adeguamento a regime dei requisiti tecnici	Monitoraggio
Definizione di indicatori di monitoraggio	Misurazione indicatori di monitoraggio	<i>adeguamenti eventuali</i>
Adozione regolamento	Formazione specifica	
Adozione POLA di Ateneo	Eventuale revisione SMVP	
Definizione degli accordi individuali	Implementazione dell'organizzazione logistica	
Formazione specifica		
Revisione Sistema misurazione e valutazione Performance		
Definizione dell'organizzazione logistica		

5.2 La Formazione

Al fine di sviluppare una cultura organizzativa che supporti la nuova modalità lavorativa sono stati programmati per il 2021 percorsi formativi di approfondimento delle caratteristiche dello smartworking da un lato (normativa, tecnologie disponibili, sicurezza dei luoghi di lavoro) e di sviluppo delle competenze trasversali necessarie all'implementazione efficace dello stesso dall'altro (dinamiche gestionali, flessibilità, visione sistemica, ottimismo).

I percorsi formativi coinvolgeranno tutto il personale dell'Ateneo e un focus particolare sarà dato al personale con incarichi di Responsabilità, al fine di stimolare uno stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare per obiettivi, improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, sullo sviluppo di una maggiore autonomia e sulla responsabilizzazione sui risultati conseguiti.

Sono in particolare previsti i seguenti corsi collegabili direttamente allo sviluppo di strumenti manageriali e tecnici per l'utilizzo del lavoro agile:

AREA ORGANIZZAZIONE E PERSONE

Ambito dell'iniziativa	Destinatari
Smart Leadership e Results Driven Management	Dirigenti, Responsabili di I livello
Soft Skill per il Lavoro Agile (online)	Personale Tecnico-Amministrativo
Comunicazione fluida ed efficace	Personale Tecnico-Amministrativo
Lo sviluppo delle Soft Skills (online già avviato)	Personale Tecnico-Amministrativo
Lo sviluppo delle Soft Skills (online già avviato)	Responsabili di I e II livello
Generi e Linguaggi (online già avviato)	Personale Tecnico-Amministrativo
L'Agenda 2030 e gli obiettivi di sviluppo sostenibile (online già avviato in lingua italiana e inglese)	Personale Tecnico-Amministrativo, Studenti

AREA INFORMATICA - MULTIMEDIALE

Ambito dell'iniziativa	Destinatari
Sviluppo delle competenze informatiche: <ul style="list-style-type: none"> - Excel 2016 - Livello base, intermedio e avanzato - Word 2016 - Livello base, intermedio e avanzato - Powerpoint 2016 - Sicurezza Informatica (uso del web, protezioni software, componenti hardware, la gestione dei dati, elementi avanzati) 	Personale Tecnico-Amministrativo
Strumenti a supporto del lavoro agile: <ul style="list-style-type: none"> - Annoto - Camtasia - Mediaspace - PowToon - Wooclap - Kaltura (già avviato) - LimeSurvey (già avviato) - Moodle (già avviato) - Zoom (già avviato) 	Personale Tecnico-Amministrativo e Personale Docente
Social Media	Personale addetto alla comunicazione
GOOGLE G SUITE - Corso Base Auto Enrol (online già avviato)	Personale Tecnico-Amministrativo

AREA SICUREZZA

Ambito dell'iniziativa	Destinatari
Corsi di formazione di base	
Formazione Generale Sicurezza (online, in lingua italiana e inglese, già avviato)	Personale tecnico-amministrativo, personale docente, personale non strutturato
Formazione generale sulla sicurezza per Direttori e Dirigenti: <ul style="list-style-type: none"> • Corso base sulla sicurezza: "Formazione per Dirigenti" (Base 16 h) HTML5 (online già avviato) • AGGIORNAMENTO sulla Sicurezza: "Formazione per Direttori e Dirigenti" (6 h) (online già avviato) 	Direttrici e Direttori di Dipartimento, Centro, Polo e Dirigenti
Formazione per Preposti: formazione particolare ed aggiuntiva (già avviato)	Personale tecnico-amministrativo, personale docente
EMERGENZA COVID-19 (online, in lingua italiana e inglese già avviato)	Personale tecnico-amministrativo, personale docente, personale non strutturato

5.3 Le Infrastrutture

Il piano della performance prevede la continuazione nel triennio 2021 – 2023 di molteplici azioni di digitalizzazione delle procedure operative e di realizzazione di sistemi informativi di monitoraggio direzionale, perseguendo l'ottica dello spostamento delle procedure in cloud, come previsto dalle

raccomandazioni dell’Agenzia per l’Italia Digitale. Il completamento di tale infrastrutturazione è uno dei prerequisiti per un efficace impiego del lavoro agile.

In particolare a regime si intende dotare ogni dipendente di un dispositivo portatile che sostituisce interamente il PC fisso sulla scrivania.

Contemporaneamente è prevista un’assegnazione degli spazi di lavoro compatibile con un uso massivo del lavoro agile, in modo che ogni dipendente abbia la garanzia del posto di lavoro in presenza, ma in modalità non esclusiva in modo da consentire l’uso delle postazioni lavorative da parte di più persone in differenti giornate. Tale azione comporta, a regime, la previsione della riduzione della pressione alla saturazione degli spazi di lavoro, con conseguente diminuzione della loro ergonomia e della qualità dell’ambiente di lavoro medesimo.

5.4 Misurazione e valutazione

Nel corso del 2021, per dare concretezza alle azioni intraprese e monitorare lo stato di avanzamento dell’implementazione del POLA, saranno misurati degli indicatori appositamente individuati. In particolare:

Indicatori di efficienza:

- Riduzione del tasso di assenza
- Aumento del rapporto n. Personale / MQ (diminuzione dei Mq per persona)
- Riduzione tempi pagamento
- Riduzione di Ferie pregresse non fruita e MOI, in linea con quanto previsto dalla delibera del Consiglio di Amministrazione del 23 giugno 2020.
- Aumento delle procedure digitalizzate
- N. ore lavorate a distanza / totale ore lavorate (sperimentale)

Indicatori di efficacia:

- Customer satisfaction sui servizi erogati (aumento della Performance organizzativa)
- Mantenimento del posizionamento sui valori considerati premiali (es. Indicatori strategici, FFO, PRO3, Almalaurea, Good Practice, Clima organizzativo)
- Aumento della performance individuale media

Indicatori di economicità:

- Riduzione costi di affitto

Tali indicatori hanno la possibilità di essere implementati sulla base di banche dati già esistenti e disponibili. Essi costituiscono un primo approccio alla misurazione dell’impatto dell’applicazione del lavoro agile e potranno essere aggiornati e modificati nel corso del triennio di applicazione, in relazione alle esigenze applicative.

6 Conclusioni

Con il presente documento, che costituisce una sezione, in allegato, al Piano della Performance per il triennio 2021 – 2023, L'Ateneo ha determinato il percorso di realizzazione del POLA in modo da arrivare alla sua applicazione a regime nel 2023, nel rispetto della normativa vigente² ed in linea con le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica che prevedono espressamente il raggiungimento di una fase di sviluppo avanzato del POLA nell'arco di un triennio. Tale obiettivo è dipendente dalle tempistiche di risoluzione dell'emergenza sanitaria nazionale.

² L'art. 14, comma 1, della Legge 124/2015 prevede che il lavoro agile si applica ad almeno il 30% dei dipendenti per le attività che possono essere svolte in modalità agile.