

1222·2022
800
ANNI



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Piano Integrato di Attività e Organizzazione

PIAO 2022-2024

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 Aprile 2022





**Piano Integrato di Attività e
Organizzazione
2022-2024**

Direzione Generale

Area Finanza e Programmazione

Area Risorse Umane

INTRODUZIONE	4
SEZIONE 1	6
SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	6
1.1 L'Università degli Studi di Padova	6
1.2 Statuto, Organi di governo, organizzazione dell'Ateneo	6
1.3 L'Ateneo in cifre	10
SEZIONE 2	13
VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	13
SOTTOSEZIONE: VALORE PUBBLICO	13
2.1 Premessa alla sezione 2	13
2.2 Obiettivi di Valore Pubblico dell'Ateneo di Padova	15
2.3 Collegamento con il PNRR	17
2.4 La misurazione del Valore Pubblico	19
SOTTOSEZIONE: LA PERFORMANCE	21
2.5 La Performance	21
2.6 Gli obiettivi del Direttore Generale	26
2.7 Gli Obiettivi Organizzativi assegnati ai Dirigenti	26
2.8 Gli Obiettivi Organizzativi assegnati ai Segretari di Dipartimento e ai Responsabili della Gestione Tecnica	28
SOTTOSEZIONE: RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	29
2.9 Rischi corruttivi e trasparenza	29
2.10 L'Anticorruzione in Ateneo: il processo di adozione del PTPCT, il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e i soggetti coinvolti nella strategia della prevenzione della corruzione e della trasparenza nell'Ateneo	29
2.11 Gestione del rischio corruzione	30
2.11.1 Analisi del contesto	30
2.11.2 Valutazione del rischio: identificazione e analisi	31
2.11.3 Trattamento del rischio	33
2.12 Il Sistema di Controllo Interno	33
2.12.1 Il Ciclo di Audit dell'Università degli Studi di Padova	33
2.12.2 Lo sviluppo dell'attività di audit interno	33
2.13 Le misure generali e specifiche adottate dall'Università di Padova	35
2.14 Obiettivi, indicatori, misure	38
2.15 Trasparenza	41
2.15.1 Accesso Civico semplice, Accesso civico generalizzato	41
2.15.2 Misure adottate in materia di trasparenza per l'anno 2021	41
2.15.3 Trasparenza e tutela dei dati personali	41
2.16 Monitoraggio e riesame	42
SEZIONE 3	43
ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	43
3.1 Piano triennale dei fabbisogni del personale	43
3.1.1 Contesto di riferimento	43
3.1.2 Risorse mobilitabili	45
3.1.3 Obiettivi e implementazione del Piano Triennale di Fabbisogni di personale	47
3.2 Piano triennale per la formazione del personale	50
3.2.1 Contesto di riferimento	50
3.2.2 Linee di intervento della Formazione 2022-2024	51
3.3 Azioni formative già avviate per il 2022	55
3.3.1 Formazione Obbligatoria del Personale	58
3.3.2 Strumenti per la Formazione del Personale di Ateneo	61
3.4 Organizzazione del lavoro agile	64
3.4.1 Modalità attuative e misure organizzative	64
3.4.2 Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile	66

3.4.3	Soggetti coinvolti	76
-------	--------------------	----

SEZIONE 4		77
------------------	--	-----------

MONITORAGGIO		77
---------------------	--	-----------

4.1	Premessa alla Sezione 4	77
4.2	Il Presidio della qualità dell'Ateneo per la didattica, la ricerca e la terza missione	77
4.3	Il Nucleo di Valutazione di Ateneo	77
4.4	Monitoraggio della soddisfazione degli stakeholder	78
4.5	Monitoraggio del ciclo della performance	79

ALLEGATI

Allegato 1: Obiettivi organizzativi del Direttore Generale delle Aree dirigenziali, dei Segretari di Dipartimento e dei Responsabili della Gestione Tecnica 2022-2024	80
--	-----------

Allegato 2: Obblighi di Trasparenza	106
--	------------

Introduzione

L'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 ha previsto che le Pubbliche Amministrazioni adottino annualmente un "Piano Integrato di Attività ed Organizzazione" (PIAO) al fine di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso.

Il PIAO ha durata triennale e viene aggiornato annualmente. Ha l'obiettivo di assorbire e razionalizzare la disciplina di molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni pubbliche.

Mira a definire, monitorare e misurare il Valore Pubblico creato dall'Ateneo nella realizzazione delle sue missioni garantendo al contempo la salute delle risorse sia umane che economiche dell'ente

I documenti di programmazione triennale del Ministero dell'Università e della Ricerca e la pianificazione strategica dell'Ateneo, in corso di revisione, hanno indicato le missioni istituzionali (Ricerca, Didattica e Terza Missione) dell'Ateneo e allo stesso tempo delle altre Missioni abilitanti o trasversali (Sostenibilità, Internazionalizzazione e Risorse). Il PIAO raccorda la pianificazione degli ambiti strategici con l'attività amministrativa e gestionale, al fine ultimo di tracciare e potenziare la generazione del Valore Pubblico dell'Università degli Studi di Padova.

L'Ateneo, negli ultimi anni, aveva già intrapreso un itinerario di integrazione delle proprie attività di pianificazione, che era approdata al disegno di un raccordo organico tra la pianificazione della ricerca, della didattica, della terza missione e la pianificazione dell'attività amministrativa. Inoltre i vari elementi programmatori dell'attività amministrativa avevano già trovato integrazione formale attraverso l'adozione di un "Piano Integrato della Performance", che ricomprendeva, in tutto o in parte, le materie di cui all'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 (Tabella 1).

Tabella 1: Contenuti del PIAO ex art. 6 DL 2021 e collegamento a documenti programmatici di Ateneo

Contenuti del PIAO ex art. 6 DL 80/2021	Piani e strumenti integrati nel PIAO
a) <i>gli obiettivi programmatici e strategici della performance;</i>	<i>Linee Strategiche di Ateneo e Piano integrato della Performance</i>
b) <i>la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali;</i>	<i>Piano Organizzativo di Lavoro Agile</i>
c) <i>gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale;</i>	<i>Il Piano triennale del fabbisogno del personale Piano Triennale della formazione</i>
d) <i>gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;</i>	<i>Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione Trasparenza</i>
e) <i>l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività;</i>	<i>Piano integrato della Performance</i>

<p>f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità¹;</p>	<p>Carta degli impegni di sostenibilità</p>
<p>g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.</p>	<p>Gender Equality Plan Piano di Azioni Positive</p>

In tale prospettiva, il PIAO consente di oltrepassare anche formalmente, e in gran parte, la dicotomia tipica delle Università tra la logica accademica, basata su principi di autonomia e autoregolazione del lavoro di tipo professionale (in senso lato) e la logica tecnico-amministrativa, basata su principi di organizzazione gerarchica e orientamento agli obiettivi. Tale soluzione si realizza attraverso uno strumento di programmazione che supera, inglobandola al suo interno, la logica della “performance” intesa come misura e valutazione della prestazione del solo Personale contrattualizzato e delle Strutture organizzative di servizio (che rimane come *parte* del documento), ma che ingloba al suo interno un orizzonte più ampio di “performance”, collegata agli impatti sulla società generati dall’Ateneo nel suo complesso e, più in particolare, una “performance” da misurare e valutare in termini di Valore Pubblico originato dalle complessive attività di Ricerca, Didattica e Terza Missione, considerate nel loro complesso e con i loro Valori funzionali abilitanti di salute delle Risorse, Sostenibilità e Internazionalizzazione.

La struttura del PIAO dell’Ateneo di Padova prende spunto dai contenuti e dai principi illustrati nella bozza di Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, non ancora emanate, con lo scopo di coordinare, in maniera integrata, i documenti programmatori ricompresi nell’ambito di applicazione del PIAO.

Il documento è stato inoltre redatto tenendo conto dei seguenti riferimenti normativi e atti di indirizzo:

- le indicazioni del D.Lgs. 150/2009 per la gestione del ciclo della performance;
- le Linee Guida dell’ANVUR in tema di gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio;
- le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica in tema di valutazione della performance;
- le disposizioni del D.Lgs. n. 74/2017 sulle quali è stato adottato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) approvato dal Consiglio di Amministrazione, previo parere positivo del Nucleo di Valutazione dell’Ateneo;
- le disposizioni dell’A.N.AC e dei contenuti del Piano Nazionale AntiCorruzione in tema di obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- le disposizioni dell’art. 14, c. 1, della L. n. 124/2015, ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile e delle seguenti “Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA e indicatori di performance)” di cui al D.M. 9 dicembre 2020 del Ministro della Pubblica Amministrazione.

¹ In relazione all’accessibilità da parte dei cittadini si ricorda il diritto all’accesso civico <https://www.unipd.it/trasparenza/accesso-civico>

Sezione 1

SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Università degli Studi di Padova	
Indirizzo	Via 8 Febbraio, 2 - 35122 Padova
P.IVA	00742430283
C.F.	80006480281
Sito web	www.unipd.it

1.1 L'Università degli Studi di Padova

L'Università degli studi di Padova nasce nel 1222 con la fondazione dello *Studium Patavinum*, un luogo di studio pronto ad accogliere 'scolari e dottori', provenienti da vari paesi europei, alla ricerca di libertà di cultura e di espressione, ancora oggi riscontrabile nel motto identificativo "*Universa Universis Patavina Libertas*".

Alcuni riferimenti salienti della storia dell'Università son consultabile nel sito web di Ateneo al link www.unipd.it/storia.

Il 2022 è un anno particolarmente significativo: l'Università di Padova festeggia l'importante traguardo degli 800 anni dalla sua fondazione con numerose iniziative volte a ripercorrere la secolare storia dell'Ateneo dal tredicesimo secolo al nuovo millennio.

A questo importante anniversario è dedicato un'apposita sezione del sito web raggiungibile al link 800anniunipd.it/

1.2 Statuto, Organi di governo, organizzazione dell'Ateneo

Lo statuto dell'Università di Padova contiene i principi generali di organizzazione e di funzionamento dell'Ateneo costituendone la piena espressione dell'autonomia, nel rispetto della Costituzione e delle leggi. Viene deliberato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, previa approvazione del Ministero dell'Università e della Ricerca.

Lo Statuto è consultabile al link www.unipd.it/statuto.

Per una completa descrizione dei ruoli e delle funzioni degli Organi di Ateneo si rimanda al link www.unipd.it/organi-ateneo.

L'organizzazione dell'Ateneo è articolata in Amministrazione centrale, Dipartimenti, Scuole, Centri e Poli (Tabella 2). L'Amministrazione centrale ha il compito di gestire i servizi comuni di tipo tecnico, amministrativo, logistico. I Dipartimenti sviluppano l'attività di ricerca e di terza missione e, congiuntamente con le Scuole, l'attività didattica. I Centri sono suddivisi fra centri di ricerca e centri di servizio mentre i Poli svolgono attività di supporto logistico.

Tabella 2: Le strutture di Ateneo

Struttura organizzativa dell'Ateneo
Amministrazione Centrale articolata in 11 Aree, (40 Uffici di linea di cui 3 in staff)
32 Dipartimenti
8 Scuole
3 Poli multifunzionali
15 Centri di Ateneo
29 Centri Interdipartimentali di Ricerca
Altre strutture: Scuola Galileiana e Azienda Agraria

Fonte: Relazione unica 2020

Di seguito si riportano gli organigrammi dell'Ateneo (Figura 1) e dell'Amministrazione centrale (Figura 2)

Figura 1: Organigramma dell'Ateneo

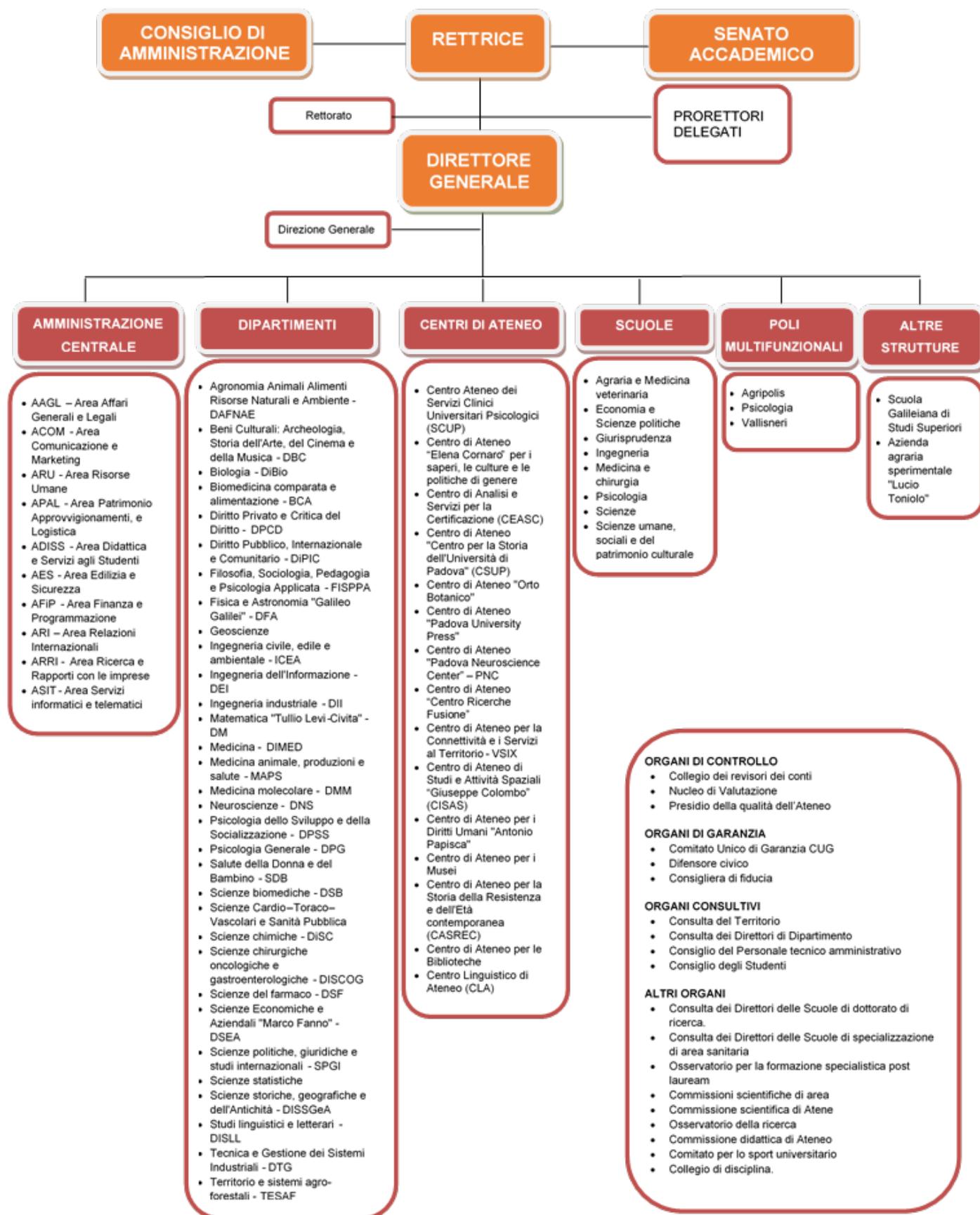
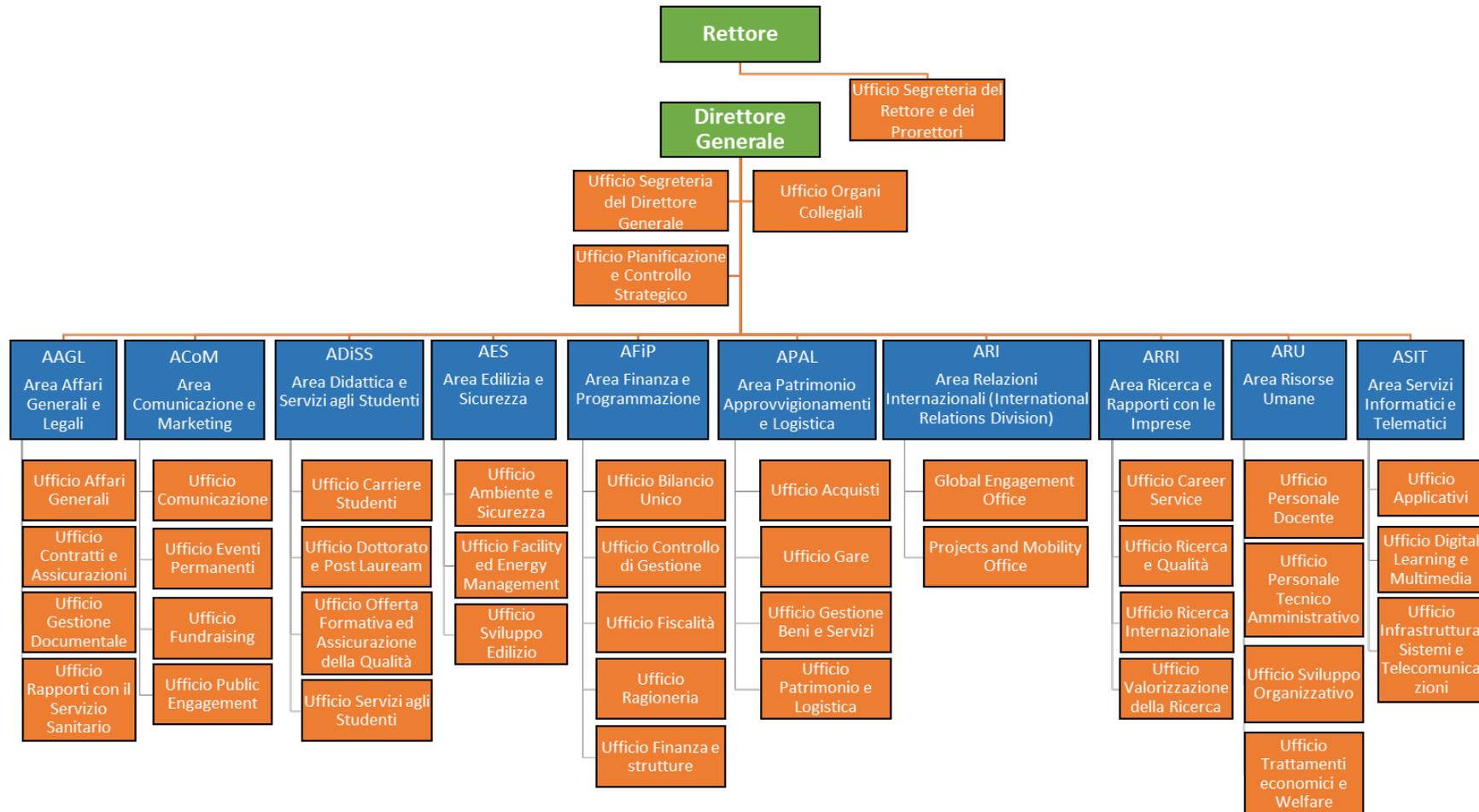


Figura 2: Organigramma dell'Amministrazione Centrale



Fonte: Area Risorse Umane – Ufficio Sviluppo Organizzativo

1.3 L'Ateneo in cifre

Per comprendere la complessità organizzativa necessaria a svolgere le attività e per dimensionare la generazione di Valore Pubblico, si riportano di seguito alcune informazioni sull'Ateneo. Per ulteriori approfondimenti si rimanda ai link www.unipd.it/universita-cifre e <http://www.unipd.it/trasparenza>.

Tabella 3: Link ai principali documenti di programmazione e reporting di Ateneo

Link ai principali Documenti di programmazione e reporting	
Bilancio Unico di Ateneo di Previsione	Link
Bilancio Consuntivo	Link
Relazione sulla performance	Link
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Link
Piano Triennale delle Opere Pubbliche	Link
Piani Triennali della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	Link
Piano di programmazione del reclutamento del personale	Link
Gender Equality Plan	Link
Piano di Azioni Positive	Link
Carta degli Impegni della Sostenibilità	Link

Tabella 4: Il personale di Ateneo

Personale di Ateneo			
	Donne	Uomini	Totale
Personale docente di ruolo	868	1507	2375
Docenti a contratto	560	599	1159
Assegnisti	411	488	899
Dirigenti	4	9	13
Personale Tecnico-Amministrativo	1530	876	2406
CEL	33	10	43
Totale	3406	3489	6895

Fonte: Personale al 31/12/2021

Tabella 5: Offerta formativa per l'anno accademico 2021/22

OFFERTA FORMATIVA A.A. 2021/22	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	10	4	1	-
Economia e scienze politiche	5	-	9	5	-	-
Giurisprudenza	3	-	-	-	2	-
Ingegneria	14	-	20	7	1	-
Medicina e chirurgia	20	-	7	2	9	1
Psicologia	6	2	10	2	-	-
Scienze	16	-	20	10	-	-
Scienze umane, sociali e del patrimonio culturale	13	-	20	1	1	-
TOTALE CORSI DI LAUREA	87	3	96	31	14	1
OFFERTA FORMATIVA A.A. 2021/22– CORSI POST LAUREAM					n.	
Master Universitari					75	
Corsi di Dottorato di Ricerca					40	
Corsi di Specializzazione					66	
Corsi di Perfezionamento					15	
Corsi per l'apprendimento permanente					6	
Corsi di alta formazione					9	
TOTALE CORSI POST LAUREAM					211	

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

Tabella 6: Studenti iscritti all'a.a. 2020/21

CONSISTENZE STUDENTESCHE	a.a. 2020/21		
	n.	di cui femmine	% femmine
Iscritti ai Corsi di laurea triennale, specialistica/magistrale, a ciclo unico e vecchio ordinamento*	62.876	33.437	53,18%
Iscritti a corsi di Dottorato	1.487	669	44,99%
Iscritti a corsi di Perfezionamento	281	197	70,11%
Iscritti a Master di I livello	831	575	69,19%
Iscritti a Master di II livello	767	482	62,84%
Iscritti a corsi di Specializzazione	1911	1092	57,14%
Laureati 2020 (anno solare 2020)	13.730	7.614	55,46%

Fonte: MIUR (Iscritti pre laurea), Ufficio Offerta Formativa e Assicurazione della Qualità (dati estratti al 12/01/2022 - dati provvisori per laureati e Post-Lauream).

Tabella 7: Il Budget economico dell'esercizio 2022

A) PROVENTI OPERATIVI		2022	
I.	PROVENTI PROPRI	163.977.746	22,96%
II.	CONTRIBUTI	510.080.084	71,41%
III.	PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	-	0,00%
IV.	PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	23.446.722	3,28%
V.	ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	16.762.481	2,35%
VI.	VARIAZIONI RIMANENZE	-	0,00%
VII.	INCREMENTO IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	-	0,00%
TOTALE PROVENTI OPERATIVI (A)		714.267.033	100,00%
B) COSTI OPERATIVI			
VIII.	COSTI DEL PERSONALE	334.947.702	46,89%
IX.	COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	316.180.751	44,27%
X.	AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	44.861.547	6,28%
XI.	ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	2.000.000	0,28%
XII.	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	3.193.420	0,45%
TOTALE COSTI OPERATIVI (B)		701.183.421	98,17%
DIFFERENZA TRA COSTI E PROVENTI OPERATIVI (A-B)		13.083.612	1,83%
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI		-	1.065.635
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE		-	-
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI		0	0,00%
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE		19.967.976	2,80%
UTILIZZO RISERVE DI PATRIMONIO NETTO DERIVANTI DALLA CoEP		7.950.000	
RISULTATO DI ESERCIZIO		0	

Fonte: Elaborazioni su dati dell'Ufficio Bilancio Unico - Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2022 e triennale 2022-2024

Sezione 2

VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Sottosezione: Valore Pubblico

“Universa Universis Patavina Libertas”
Motto dell’Università di Padova

2.1 Premessa alla sezione 2

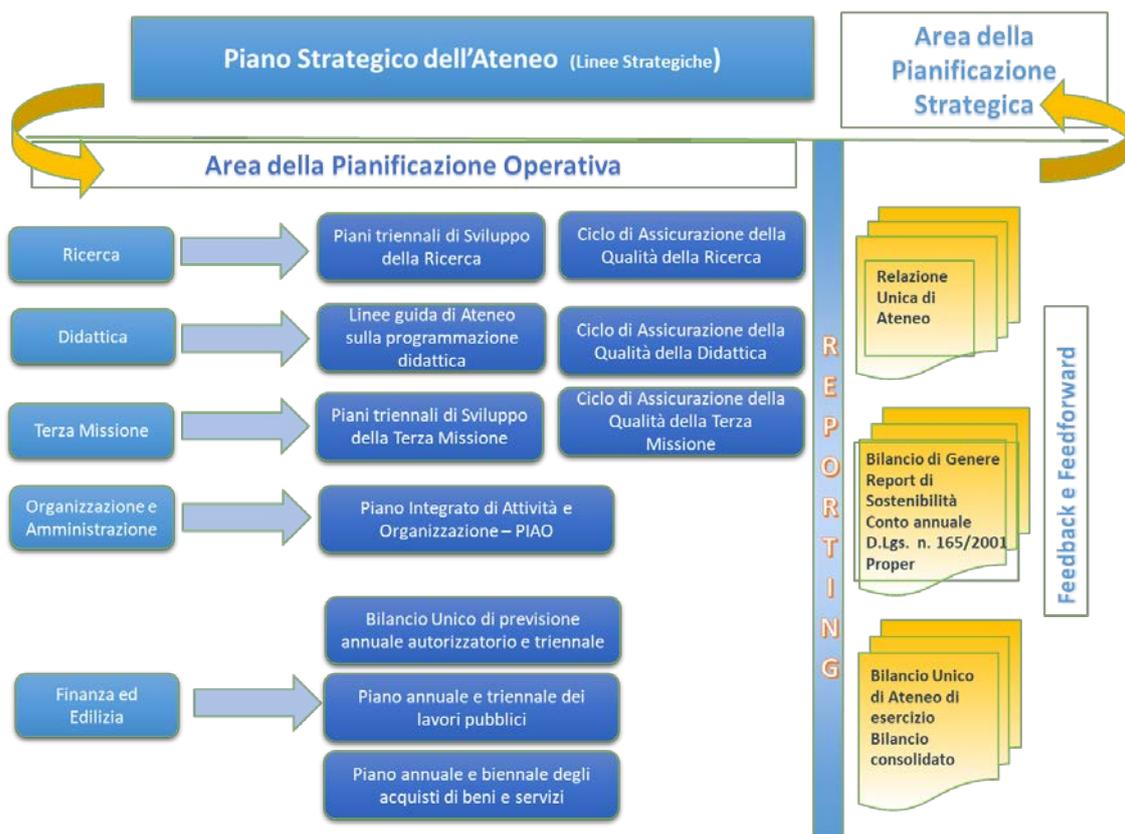
Le Linee strategiche di Ateneo definiscono gli indirizzi strategici negli ambiti della Ricerca, della Didattica, della Terza missione, dell’Internazionalizzazione, della Sostenibilità e delle Risorse.

Le prime tre Missioni Istituzionali (Ricerca, Didattica e Terza Missione) sono caratteristiche dell’università. Esse trovano supporto nello sviluppo delle Missioni abilitanti, o trasversali.

IL PERSEGUIMENTO DIRETTO DELLE MISSIONI ISTITUZIONALI DELL’ATENEIO (DIDATTICA, RICERCA E TERZA MISSIONE) ATTRAVERSO LO SVILUPPO DELLE MISSIONI TRASVERSALI (SOSTENIBILITÀ, RISORSE E INTERNAZIONALIZZAZIONE) GENERA IL VALORE PUBBLICO DELL’UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA.

L’integrazione tra gli ambiti strategici e le attività gestionali, sinora declinata all’interno del “Piano Integrato della Performance”, trova ora nel nuovo “Piano Integrato di Attività e Organizzazione” uno strumento più completo di programmazione e monitoraggio degli indirizzi e delle linee strategiche dell’Ateneo, in un percorso di coerente integrazione con gli obiettivi di performance e le risorse (umane, economiche e finanziarie) rappresentata graficamente in Figura 3.

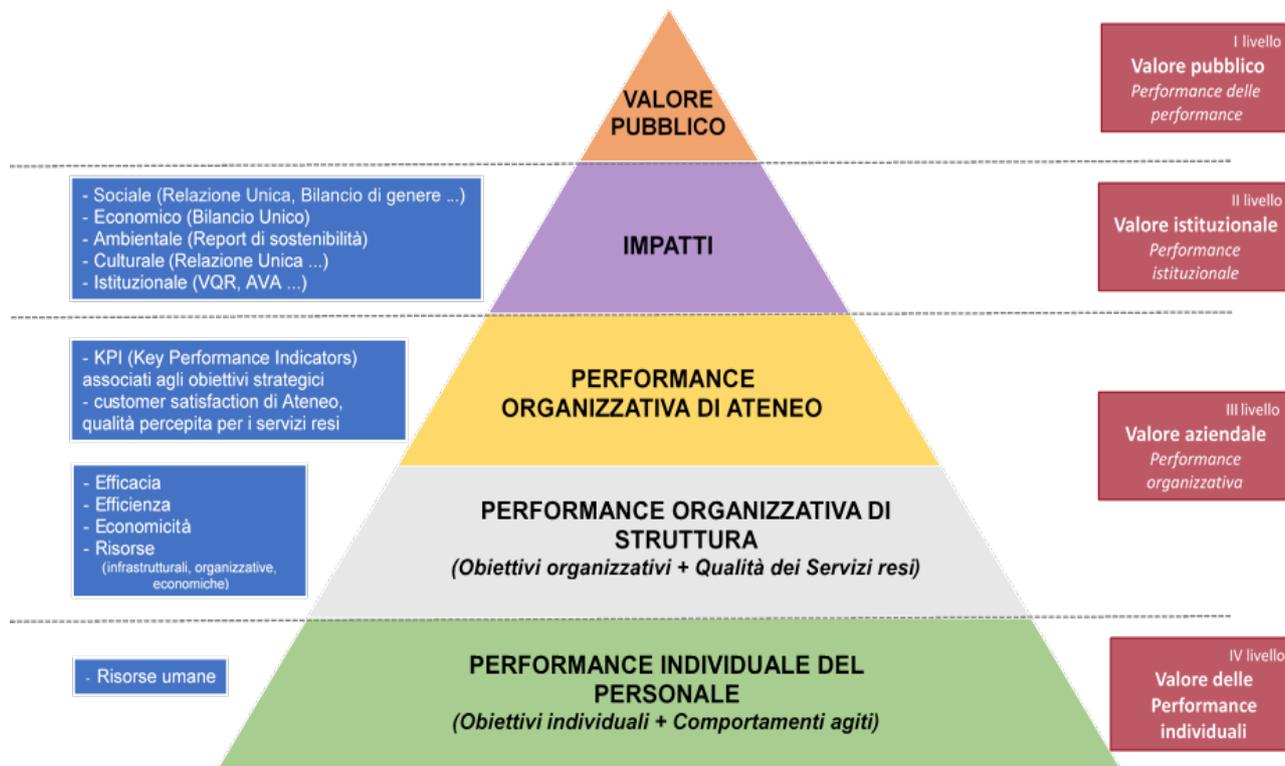
Figura 3: Il sistema di Pianificazione di Ateneo



Fonte: Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – aggiornamento 2022

Alle diverse fasi del sistema di pianificazione e controllo, come sopra rappresentato, è affiancabile la cosiddetta *Piramide del Valore pubblico* (Figura 4) che identifica la creazione di Valore a livello istituzionale, organizzativo e individuale.

Figura 4: La Piramide del Valore Pubblico



Fonte: Rielaborazione Ufficio Controllo di Gestione della Piramide del Valore Pubblico (Deidda Gagliardo, 2015²; Papi et al. 2018³)

La Piramide del Valore Pubblico, adattata inserendo per ciascun livello gli strumenti di programmazione e reporting dell'Ateneo, permette una lettura bidirezionale:

- nella **fase di programmazione** il Valore Pubblico ispira gli obiettivi di Performance Istituzionali e degli impatti interni ed esterni attesi che a loro volta orientano la pianificazione delle Performance Organizzative e di Struttura che infine guidano gli obiettivi di Performance Individuale;
- nella **fase di misurazione e reporting** si misura, quantifica e rendiconta, il contributo delle performance individuali e di quelle di struttura alla performance organizzativa. Viene così analizzato il suo contributo alle performance istituzionale e il suo impatto nella generazione di Valore Pubblico.

L'integrazione delle attività di pianificazione, misurazione, valutazione e reporting costituisce pertanto un percorso, comprendente momenti *feedback* e *feedforward*, che monitorano la generazione di "Valore", a prescindere che esso sia Pubblico, Istituzionale, Organizzativo o Individuale.

² Deidda Gagliardo E. (2015), Il Valore pubblico: la nuova frontiera della performance, RIREA, Roma.

³ Papi L., Bigoni M., Bracci E., Deidda Gagliardo E. (2018), Measuring public value: a conceptual and applied contribution to the debate, Public Money and Management,38(7).

2.2 Obiettivi di Valore Pubblico dell'Ateneo di Padova

La creazione di Valore Pubblico, in termini generali, si ottiene:

- migliorando il livello di benessere economico, sociale, ambientale e sanitario dei propri stakeholder interni ed esterni rispetto a condizioni di partenza predeterminate;
- migliorando il proprio livello di performance amministrativa;
- migliorando il livello di salute del proprio capitale sia economico che umano.

UNIVERSA UNIVERSIS PATAVINA LIBERTAS.

Il motto dell'Università di Padova può essere considerato come la prima dichiarazione di Valore Pubblico dell'Università nella Storia.

Il motto latino, infatti, significa "Tutta la Libertà di Padova per tutti", individuando nella Libertà (di pensiero, di insegnamento, di ricerca) il Valore Pubblico più importante generato dall'Università di Padova.



Il motto dell'Università di Padova disegnato nell'Aula Magna "Galileo Galilei"

Gli obiettivi strategici dell'Ateneo, come detto in precedenza, sono orientati alla creazione e alla crescita del Valore Pubblico, inteso come livello complessivo di benessere sociale, economico, ambientale e sanitario di studenti, cittadini, imprese e società in uno scenario territoriale, nazionale ed internazionale, con particolare attenzione alla salute dell'Ateneo stesso e delle sue risorse umane, economiche e strumentali.

Gli ambiti strategici dell'Ateneo sono declinati in obiettivi specifici, orientati al conseguimento di una migliore performance istituzionale e, come conseguenza, al perseguimento di Valore Pubblico.

Alla creazione di Valore Pubblico concorrono le iniziative rivolte alle Pari opportunità, al contrasto delle forme di discriminazione, all'uguaglianza di genere e alla sostenibilità. In questo ambito l'Ateneo si è dotato dei seguenti documenti programmatici:

- La **Carta degli impegni di sostenibilità**⁴ 2018-2022 dove sono definiti gli impegni di sostenibilità dell'Ateneo.
- **HR Excellence in Research**⁵, con l'implementazione del Piano di Azioni 2021-2023, comprendente 46 azioni riconducibili ai principi della Carta Europea dei Ricercatori e il Codice di Condotta per la loro Assunzione.

⁴ [La carta degli impegni di sostenibilità](#)

⁵ [HR Excellence in Research – Carta europea e Codice di reclutamento dei ricercatori all'Università di Padova](#)

- il **Gender Equality Plan 2022-2024**⁶ (GEP) definisce la strategia dell'Ateneo per promuovere l'uguaglianza di genere e le pari opportunità e si articola in obiettivi e azioni declinate nelle cinque aree prioritarie di intervento definite dalla Commissione Europea, di seguito schematizzate in Tabella 8.
- Il **Piano di Azioni Positive 2021-2023**⁷ (PAP) redatto dal Comitato Unico di Garanzia e adottato dall'Ateneo, con la finalità di assicurare la rimozione degli ostacoli che impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità e di promuovere azioni di tutela e valorizzazione a vantaggio della vita lavorativa e di studio

Tabella 8: Azioni del Gender Equality Plan

Gender Equality Plan 2022-2024		
Area 1: Equilibrio vita privata/vita lavorativa, cultura dell'organizzazione e lotta agli stereotipi	GEP/A1-01	Supportare la conciliazione tra il lavoro e la genitorialità e/o attività di cura
	GEP/A1-02	Favorire il bilanciamento tra lavoro e vita privata
	GEP/A1-03	Potenziare interventi di formazione, cultura e scienza paritaria
	GEP/A1-04	Monitorare i dati sull'uguaglianza di genere
Area 2: Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali	GEP/A2-01	Incoraggiare la presentazione di candidature a promozioni, riconoscimenti e incarichi di responsabilità da parte delle minoranze
Area 3: Uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera	GEP/A3-01	Favorire l'equilibrio di genere nel reclutamento
Area 4: Integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti	GEP/A4-01	Contrastare la segregazione orizzontale e aumentare la presenza di donne nelle aree STEM
	GEP/A4-02	Promozione delle attività di ricerca, didattica e terza missione dell'Ateneo sulle tematiche del genere
Area 5: Contrasto della violenza di genere, comprese le molestie sessuali	GEP/A5-01	Creare conoscenza e consapevolezza sulle diverse forme di molestia, violenza e discriminazione e sui servizi presenti in Ateneo e sul territorio per chi le subisce
	GEP/A5-02	Tutelare le persone transgender e gender non-conforming

Anche gli **obiettivi di pianificazione operativa** (contenuti all'interno della sezione "performance") assicurano indirettamente la creazione di Valore Pubblico, attraverso il miglioramento dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità dell'azione amministrativa.

⁶ [Piano di uguaglianza di genere dell'Università di Padova 2022 - 2024 \(GEP\)](#)

⁷ [Piano di azioni positive 2021-2023](#)

Dobbiamo far emergere le aspirazioni, fornire supporto alle strutture e rimuovere quelle barriere burocratiche che sono di ostacolo

La **mission** dell'amministrazione centrale costituisce la dichiarazione del "Valore funzionale" alla generazione del Valore Pubblico. Si tratta delle attività che costituiscono le basi su cui poggia il Valore Pubblico generato dall'Ateneo, ovvero lo sviluppo professionale, il miglioramento dei servizi, dell'efficienza, dell'efficacia.

Tra gli obiettivi del PIAO sono ricomprese le azioni per migliorare l'accessibilità fisica e digitale dell'Ateneo, inseriti nei diversi documenti programmatici e nel Programma triennale delle opere pubbliche.

Per quanto riguarda, in particolare, gli obiettivi di accessibilità digitale, comprendenti la semplificazione e la reingegnerizzazione delle procedure, sono stati individuati specifici obiettivi di performance organizzativa.

Il PIAO 2022-2024 tiene, infine, in considerazione le nuove iniziative legate all'attuazione del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** (PNRR) e degli atti di indirizzo del MUR relativi agli obiettivi di sviluppo del sistema universitario, come la **Programmazione Triennale** (PRO 3) che concorre alla definizione del Fondo di Finanziamento Ordinario delle università e che contribuisce alla generazione del Valore Pubblico dell'intero Sistema Universitario.

2.3 Collegamento con il PNRR

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ITALIA DOMANI si inserisce all'interno del progetto di rilancio economico Next Generation EU (NGEU) in risposta alla crisi pandemica generata dal COVID-19. Particolare attenzione viene data ad alcune tematiche trasversali focalizzate alla riduzione della disparità e alla valorizzazione delle diversità. Nello specifico, verranno considerate:

- la disparità territoriale, per cui almeno il 40% delle risorse allocabili deve essere destinato al mezzogiorno;
- la disparità di genere, allo scopo di ampliare il numero di donne coinvolte nella ricerca italiana ad ogni livello di responsabilità. Per accedere ai fondi previsti dal PNRR sarà consentito solo a quelle università, enti di ricerca e altri soggetti pubblici e soggetti privati che si siano dotati, o si impegnino ad adottare nel primo anno del progetto, di un Bilancio di genere e un Piano di uguaglianza di genere, in analogia al Gender Equality Plan;
- la disparità generazionale, incentivando il coinvolgimento e la responsabilizzazione di giovani ricercatori/ricercatrici.

Il **PNRR** si sviluppa intorno a tre assi strategici: Digitalizzazione e Innovazione, Transizione Ecologia e Inclusione Sociale. È articolato in 6 Missioni, suddivise in 16 Componenti, funzionali a realizzare gli obiettivi economico-sociali. Tali azioni sono finanziate dal Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza, i fondi del programma React-EU e dagli stanziamenti sul Fondo complementare nazionale. Le sei missioni sono rappresentate nella seguente figura.



Per il sistema universitario risulta importante la **“Missione 4, Componente 1: Potenziamento dell’offerta dei servizi di istruzione”**, in termini di interventi per il potenziamento delle attività di orientamento, tutorato, delle borse di studio e di dottorato e delle infrastrutture edilizie e addirittura centrale la **“Missione 4 – componente 2: dalla Ricerca all’Impresa”**, con le seguenti linee di finanziamento della ricerca:

- **Partenariati Estesi** con l’obiettivo di finanziare almeno 10 grandi programmi di ricerca fondamentale e/o applicata trasversale;
- **Centri Nazionali** dedicati alla ricerca di frontiera relativa ad ambiti tecnologici organizzati in fondazioni e consorzi;
- **Ecosistemi dell’Innovazione** per creare e promuovere innovazione per la sostenibilità del territorio;
- **Infrastrutture di Ricerca e di Innovazione** per l’aggiornamento delle esistenti infrastrutture di ricerca e la creazione di nuove strutture finalizzate ad aumentare la competitività di ricerca e sviluppo tecnologico dell’industria e per i servizi di pubblica utilità.

Sono infine richiamate le riforme che riguarderanno il sistema universitario, quali quella delle classi di laurea, delle lauree abilitanti, del dottorato di ricerca, e delle misure di sostegno per R&S (mobilità e semplificazioni).

L’Università sarà inoltre interessata dalle azioni che riguardano la Missione 1, relativa alla Pubblica Amministrazione e la Missione 6 del PNRR, che riguarda la ricerca medica e l’innovazione nei servizi sanitari

L’Università di Padova, per coordinare le attività legate al PNRR, ha costituito la **Cabina di regia** di Ateneo, composta dalla Rettore, dal Prorettore alla Ricerca, dal Coordinatore della Commissione scientifica di Ateneo, dal Coordinatore della Consulta dei Direttori di Dipartimento, da un componente del Consiglio di Amministrazione e dal Direttore Generale.

Id	M4C1	Fondi (m€)	Id	M4C2	Fondi (m€)
Investments					
1.6	Orientamento attivo	250	1.1	Estensione progetti PRIN	1.800
1.7	Alloggi per gli studenti	960	1.2	Iniziative per giovani ricercatori	600
1.8	Borse di studio per l'accesso all'università	500	1.3	10 Progetti per filiere di ricerca	1.610
3.4	Didattica e competenze universitarie	500	1.4	5 Centri Nazionali per le Tecnologie	1.600
4.1	Estensione del numero di dottorati e dottorati innovativi per Pubblica Amministrazione e Beni Culturali	432	1.5	12 Ecosistemi dell'innovazione	1.300
			3.1	30 Infrastrutture per la ricerca e l'innovazione	1.580
			4.1	5.000 dottorati industriali	600
	Risorse complessive	2.642		Risorse complessive	9.090
Reforms					
R1.5	Riforma delle classi di laurea	-	R1.1	Riforma delle misure di sostegno per R&S (mobilità e semplificazioni)	
R1.6	Riforma delle lauree abilitanti	-			
R4.1	Riforma dei dottorati di ricerca	-			

Gli interventi e le riforme per l'Università e la Ricerca del PNRR

2.4 La misurazione del Valore Pubblico

Il Valore Pubblico è definibile, in termini generali, come la risultante degli *outcomes* (impatti) prodotti negli ambiti economico, sociale, ambientale, tenendo conto della salute dell'Amministrazione. In altri termini, l'incremento del Valore Pubblico è generato dal miglioramento complessivo della situazione della Società, misurato come sommatoria dei miglioramenti marginali dei diversi aspetti di cui si compone.

Per quanto riguarda l'Università di Padova, il Valore Pubblico è generato quando sono incrementati (o, per lo meno, quando la risultante complessiva è positiva) gli impatti delle dimensioni perseguite dalle Linee Strategiche di Ateneo, ovvero:

- La Qualità della didattica;
- La Qualità della ricerca;
- Il Coinvolgimento e lo sviluppo, anche culturale, della società e del territorio di riferimento dell'Ateneo;
- La Sostenibilità sociale ed ambientale delle attività universitarie;
- La Dimensione internazionale dell'Ateneo, anche in termini di contaminazione culturale
- La Salute dell'organizzazione, in termini di sviluppo delle risorse umane e strumentali all'interno di una sostenibilità economico-finanziaria.

Tali dimensioni sono già misurate, attraverso una serie di indicatori monitorati annualmente. A titolo esemplificativo, si riportano, per ciascuna dimensione, gli indicatori e le fonti più significativi.

Tabella 9: Dimensioni del Valore Pubblico - indicatori e fonti

Dimensioni di Valore Pubblico	Indicatori e fonti
Qualità della didattica	PRO 3 Sistema AVA Ranking nazionali e internazionali AlmaLaurea Presidio di Qualità di Ateneo Nucleo di Valutazione Indagini soddisfazione Studenti KPI strategici
Qualità della ricerca	PRO 3 Sistema AVA VQR Ranking internazionali Presidio di Qualità di Ateneo Nucleo di Valutazione KPI strategici
Coinvolgimento e lo sviluppo, anche culturale, della società e del territorio di riferimento dell'Ateneo	PRO 3 Sistema AVA VQR Presidio di Qualità di Ateneo Nucleo di Valutazione Questionari di Customer satisfaction KPI strategici
Salute dell'organizzazione, in termini di sviluppo delle risorse umane e strumentali all'interno di una sostenibilità economico-finanziaria	PRO 3 Ranking nazionali e internazionali Indicatori sostenibilità del MUR (D.Lgs 49/2012) Nucleo di Valutazione Collegio dei Revisori dei Conti Comitato Unico di Garanzia Questionari di Customer satisfaction KPI strategici
Sostenibilità sociale ed ambientale delle attività universitarie	Ranking internazionali Carbon footprint Carta degli impegni di sostenibilità Questionari di Customer satisfaction KPI strategici
Dimensione internazionale dell'Ateneo, anche in termini di contaminazione culturale	PRO 3 Ranking internazionali KPI strategici

La misurazione degli indicatori viene riportata annualmente all'interno della Relazione Unica di Ateneo. Si tratta di una misurazione di *performance istituzionale* (performance di Ateneo).

A partire da tali misurazioni occorrerà pervenire all'individuazione di indicatori sintetici di impatto per ciascuna dimensione strategica e, quindi, ad un indicatore di Valore Pubblico che tenga conto – se necessario in maniera ponderata – dei singoli impatti prodotti dai risultati conseguiti.

Sottosezione: la Performance

2.5 La Performance

Se il Valore Pubblico rappresenta l'impatto combinato delle strategie nei confronti del contesto esterno, così la Performance Organizzativa rappresenta la capacità dell'organizzazione di contribuire alla creazione di Valore Pubblico attraverso la qualità dei servizi erogati (efficacia) e l'ottimizzazione delle risorse disponibili (efficienza).

Le performance organizzativa dell'Ateneo nel suo complesso, che all'interno della piramide del Valore Pubblico si colloca a livello di Performance Istituzionale, viene ogni anno misurata attraverso una serie di strumenti, quali la rilevazione della customer satisfaction di Ateneo, ovvero la rilevazione della qualità percepita per i servizi complessivamente resi⁸ e la misura di KPI (Key Performance Indicators) associati agli obiettivi strategici di Ateneo.

Tali misure consentono di rilevare il posizionamento dell'Ateneo all'interno del Sistema universitario nazionale sotto molti punti di vista (ricerca, didattica, terza missione, servizi amministrativi di supporto) in un'ottica di benchmarking.

Infatti i risultati dipendono sia dalla dell'organizzazione e delle persone che dai vincoli legali ed economici, che influiscono sull'uso e la disponibilità delle risorse. Ne consegue che il giudizio sui numeri delle valutazioni è corretto ed efficace se effettuato sul miglioramento nel tempo (trend) e sul confronto con i risultati di organizzazioni simili (benchmarking).

I risultati della performance organizzativa di Atenei non sono collegati al sistema degli incentivi economici (compensation), dal momento che, a legislazione vigente, il fondo destinati agli incentivi ha un limite massimo che l'Ateneo ha già raggiunto e di conseguenza non è modulabile in base ai risultati conseguiti. Viceversa i risultati della performance organizzativa di ciascuna struttura dell'Ateneo, che compongono la performance complessiva, sono utilizzati per determinare il budget delle risorse incentivanti da attribuire a ciascuna struttura, attraverso una modulazione positiva o negativa rispetto al suo valore standard che dipende dalla dimensione della struttura.

Il collegamento tra strategia e performance organizzativa è realizzato attraverso la performance delle strutture tecnico-amministrative in un processo che, a partire dalla pianificazione strategica, definisce gli obiettivi organizzativi e i risultati attesi declinandoli sulle diverse Strutture dell'Ateneo, per arrivare al coinvolgimento delle singole persone.

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024 si basa sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) approvato dal Consiglio di Amministrazione del 1 febbraio 2022 e conferma l'ottica integrata tra obiettivi strategici e obiettivi di performance al fine di assicurare l'efficacia dell'azione amministrativa nel perseguimento delle finalità strategiche dell'Ateneo. Ciascun obiettivo è accompagnato da specifiche misure (indicatori), livelli di riferimento (baseline, ove disponibili) e livelli attesi (target) in modo da favorire la concretezza e la misurabilità dei risultati raggiunti, in un processo articolato e integrato di analisi, controllo e valutazione, orientato a valorizzare autonomia e responsabilità.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è lo strumento attraverso il quale le Pubbliche Amministrazioni assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di pianificazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance organizzativa e individuale, nella prospettiva della trasparenza verso gli stakeholder interni ed esterni, del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito. Le fasi del ciclo della performance sono illustrate nella Figura 5 e in questa sezione si intende dare una panoramica sintetica

⁸ Le indagini sono effettuate annualmente dall'Ateneo e sono rivolte a Studenti, Docenti, Assegnisti e Dottorandi, Personale Tecnico Amministrativo. Per tale attività l'Ateneo aderisce al progetto Good Practice promosso dal CoDAU e realizzato in collaborazione con il Politecnico di Milano, ed integra i risultati con indagini locali sui servizi del Sistema Bibliotecario di Ateneo e sui servizi dell'Amministrazione Centrale (Help desk).

di quanto già contenuto nel SMVP al quale si rimanda per un eventuale approfondimento⁹.

Figura 5: Il ciclo della Performance



Nella fase di **pianificazione** vengono definiti e assegnati gli obiettivi che si intendono raggiungere e l'attribuzione degli obiettivi varia in funzione della responsabilità e del ruolo ricoperto. La fase di **monitoraggio** consente di verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi in itinere permettendo quindi un'azione correttiva qualora si registrino scostamenti in termini di tempistiche o di contenuti. In particolare, per gli obiettivi contenuti nel PIAO, viene redatta una relazione sull'attività di monitoraggio contenente eventuali proposte di variazione degli obiettivi e tale documento viene trasmesso al Nucleo di Valutazione affinché svolga il suo ruolo di controllo prima dell'approvazione in Consiglio di Amministrazione. La fase di **misurazione** è quella in cui si quantifica il livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati calcolando il valore degli indicatori inseriti in fase di pianificazione e confrontando i risultati ottenuti con quelli attesi. Nell'ultima fase, sulla base dell'analisi dei valori misurati e degli eventuali scostamenti verificatisi tra i risultati effettivamente raggiunti rispetto a quelli programmati, si effettua la **valutazione**, ovvero si formula un "giudizio" complessivo sulla performance. All'ultima fase corrisponde la Relazione sulla Performance (contenuta nella Relazione Unica di Ateneo), redatta secondo le tempistiche contenute nel Sistema di misurazione e Valutazione della Performance, che conclude il ciclo della performance e costituisce lo strumento di **rendicontazione** dei risultati raggiunti. Tale documento è disponibile nella sezione Amministrazione Trasparente con lo scopo di dare la possibilità agli stakeholder e a chiunque ne abbia interesse di verificare l'attività amministrativa svolta (<https://www.unipd.it/trasparenza/relazione-performance>).

In base a quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo la valutazione della performance del personale tecnico amministrativo si basa su due distinte componenti:

1. Performance Organizzativa;
2. Performance Individuale.

La performance organizzativa (ambito 1) è la capacità dell'unità organizzativa di fornire servizi in modo efficiente ed efficace agli utenti interni ed esterni (1a) e di raggiungere i propri obiettivi prefissati in fase di pianificazione (1b). La performance individuale (ambito 2), invece, è il contributo dato da ciascuno per il raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza in termini di comportamenti esibiti (2b) oltre ad eventuali obiettivi specifici individuali (2a). Nella Figura 6 è rappresentata schematicamente la struttura della scheda di valutazione. Il sistema di pesi della scheda di valutazione è molto articolato e può essere approfondito leggendo il SMVP. Sinteticamente, il peso di ciascuna componente varia in funzione del ruolo e del grado di responsabilità, tranne per l'ambito 1a che è pari al 30% per tutto il personale tecnico amministrativo. Il personale tecnico amministrativo è suddiviso in dirigenti, responsabili di I livello, responsabili di II livello, funzioni specialistiche e personale senza incarichi di responsabilità.

Figura 6: Struttura della scheda di valutazione

⁹ Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) pubblicato nella sezione Amministrazione trasparente del sito di Ateneo (<https://www.unipd.it/trasparenza/sistema-misurazione-valutazione-performance>)



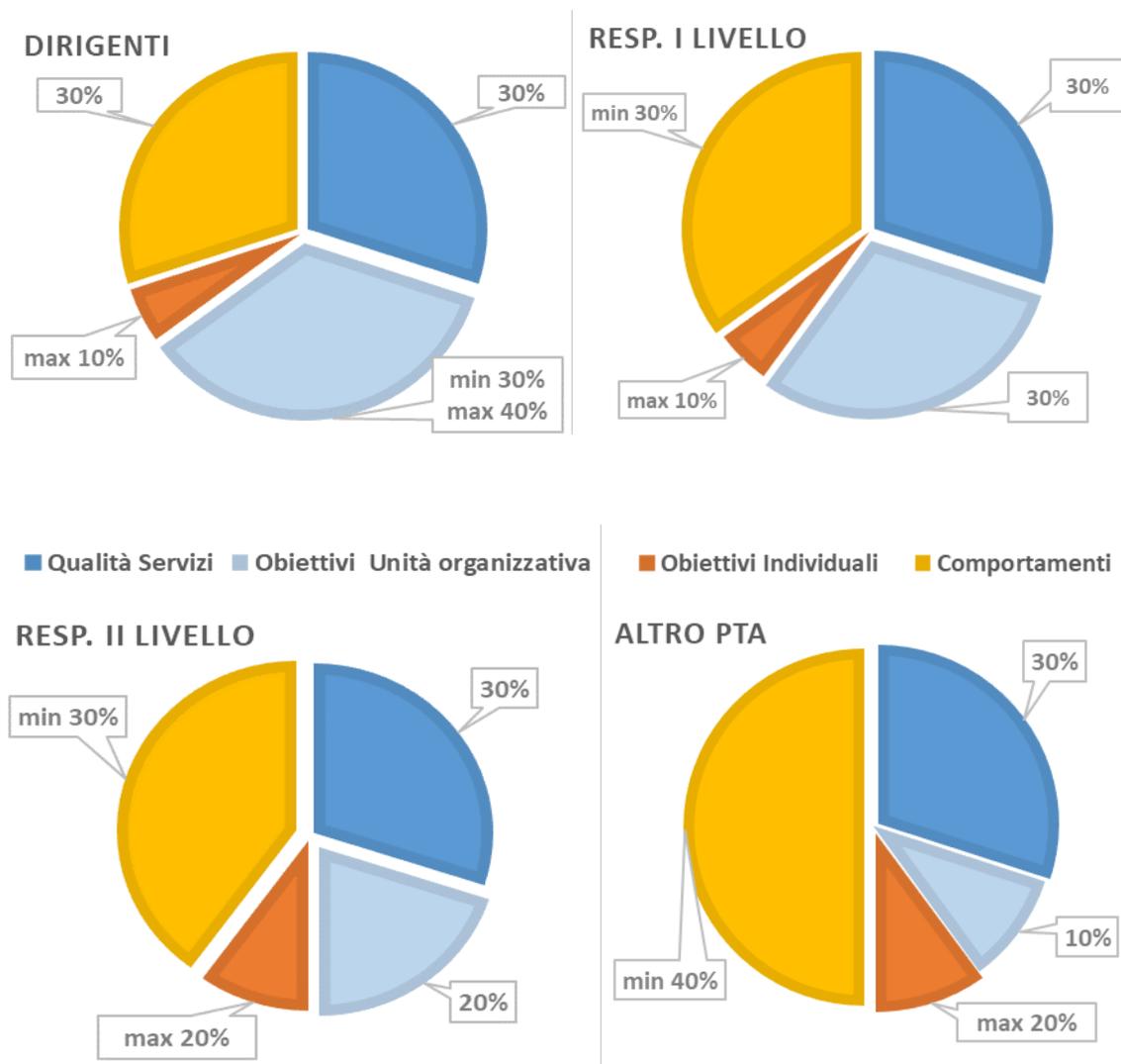
I/Le dirigenti sono responsabili della gestione e dell'organizzazione delle risorse umane e finanziarie delle Aree che dirigono e sono responsabili dei processi di gestione del personale loro assegnato, dei processi di comunicazione delle informazioni all'interno dell'Area Dirigenziale di cui sono a capo, che attuano in collaborazione con i responsabili di primo livello.

I/Le 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).

I/Le Responsabili di II livello hanno responsabilità di coordinamento di un insieme di processi omogenei, riconducibili alla Responsabilità di un Settore, all'interno di ciascuna unità organizzativa.

Ai ruoli con maggiore responsabilità viene attribuito un peso più elevato della performance organizzativa (spicchi azzurri del Grafico 1) e, al contrario, al personale senza responsabilità il peso maggiore viene attribuito alla performance individuale (spicchi arancioni della Grafico 1).

Grafico 1: Distribuzione dei pesi degli ambiti della scheda di valutazione del personale tecnico amministrativo per ruolo



Il presente Piano recepisce al suo interno gli obiettivi assegnati al Direttore Generale dal Rettore, gli obiettivi organizzativi assegnati ai Dirigenti nonché gli obiettivi di natura trasversale assegnati ai Segretari di Dipartimento e ai Responsabili della Gestione tecnica dal Direttore Generale (Allegato 1).

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:

- 1) gli ambiti strategici definiti dall'Ateneo nelle proprie Linee strategiche articolati in Didattica, Ricerca, Terza Missione, Internazionalizzazione, Risorse e sostenibilità, PNRR.
- 2) le linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2021-2023, definiti dal MUR, di cui al D.M. 289 del 25/03/2021 relativi a: Didattica, Ricerca e trasferimento tecnologico e di conoscenza, Servizi agli studenti, Internazionalizzazione, Politiche di reclutamento.
- 3) 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 e sono classificate in:
 - a. Semplificazione
 - b. Procurement
 - c. Logistica

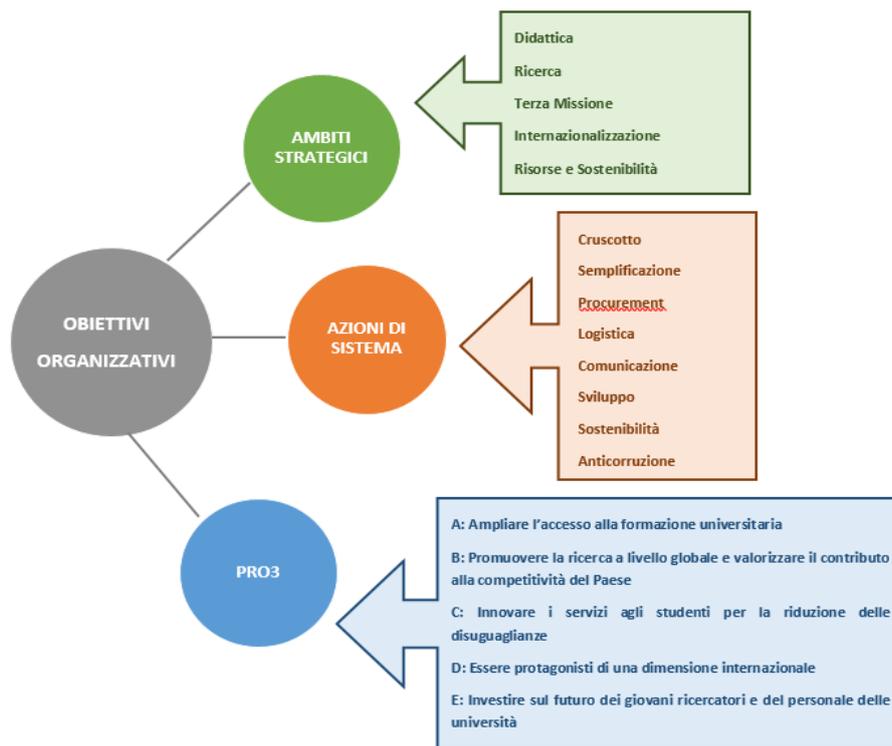
- d. Comunicazione
- e. Sviluppo
- f. Cruscotti
- g. Sostenibilità
- h. Anticorruzione.

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 di Attività e Organizzazione 2022-24. Per ciascun obiettivo viene indicato:

- l'indicatore da utilizzare per la misurazione del risultato;
- i valori target e soglia attesi per il 2022, accompagnati dalla baseline;
- l'eventuale condivisione con altre Strutture;
- il budget eventualmente dedicato;
- la pluriennialità dell'obiettivo con l'indicazione dell'orizzonte temporale.

L'Ateneo risponde quindi alla logica richiesta per le dimensioni oggetto di pianificazione previste dalle Linee Guida per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)¹⁰ attraverso l'incrocio delle 3 prospettive riportate: 1) Linee Strategiche, 2) Azioni di sistema e 3) Programmazione Triennale (PRO3). (Figura 7).

Figura 7: La rappresentazione degli obiettivi organizzativi assegnati secondo 3 prospettive



¹⁰ Secondo le Linee Guida per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) tra le dimensioni oggetto di programmazione si possono identificare gli obiettivi di semplificazione (coerenti con gli strumenti di pianificazione nazionale in materia in vigore), obiettivi di digitalizzazione, obiettivi di efficienza in relazione alla tempistica di completamento delle procedure, obiettivi e performance finalizzati alla piena accessibilità dell'amministrazione e obiettivi e performance per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere.

2.6 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 collegato agli obiettivi strategici di Ateneo, secondo gli indirizzi forniti dal Rettore e dal Consiglio di Amministrazione. 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. Sulla base degli obiettivi ricevuto il Direttore Generale predispone gli obiettivi per i dirigenti delle Aree e per i responsabili di primo livello delle altre strutture, come previsto dal SMVP di Ateneo.

2.7 Gli Obiettivi Organizzativi assegnati ai Dirigenti

Di seguito si riporta la rappresentazione riassuntiva della classificazione degli obiettivi per Area dirigenziale secondo i ambi/azioni/PRO3 (Figura 8), e più in dettaglio la Classificazione degli obiettivi per ambito strategico e azioni di sistema (Grafico 2) e la rappresentazione dei pesi degli obiettivi per area e azione di sistema (Figura 9) e per ambito strategico (Figura 10)

Figura 8: Classificazione degli obiettivi per Area e secondo i vari ambiti/azioni/PRO3

		AAGL	ACOM	ADISS	AES	AFIP	APAL	ARI	ARRI	ARU	ASIT	CAB	TOTALE
Azioni di Sistema	Anticorruzione					1							1
	Comunicazione		4	2				1	1	2	1	1	12
	Cruscotto	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	14
	Logistica						1					1	2
	Procurement						3				1		4
	Semplificazione	4		3		4	1			3	2	2	19
	Sostenibilità		1									2	3
	Sviluppo	2	2	2	8	1	1	5	5		4	1	31
	Totale Azioni di Sistema	7	8	8	9	9	7	7	7	7	9	8	86
Ambito Strategico	Didattica	1	1	6			2				2	1	13
	Ricerca	2							4			1	7
	Terza Missione		5						2		1	2	10
	Internazionalizzazione			1				6			1		8
	Risorse e Sostenibilità	4	2	1	9	9	5	1	1	7	5	4	48
	Totale Ambito Strategico	7	8	8	9	9	7	7	7	7	9	8	86
PRO3	A - Ampliare l'accesso alla formazione universitaria	1	1	2									4
	B - Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese	1							4				5
	C - Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze			2	4		2				3	1	12
	D - Essere protagonisti di una dimensione internazionale			1				5			1		7
	E - Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università									2			2
	Totale Pro3	2	1	5	4	0	2	5	4	2	4	1	30

Grafico 2: Classificazione degli obiettivi per ambito strategico e azioni di sistema

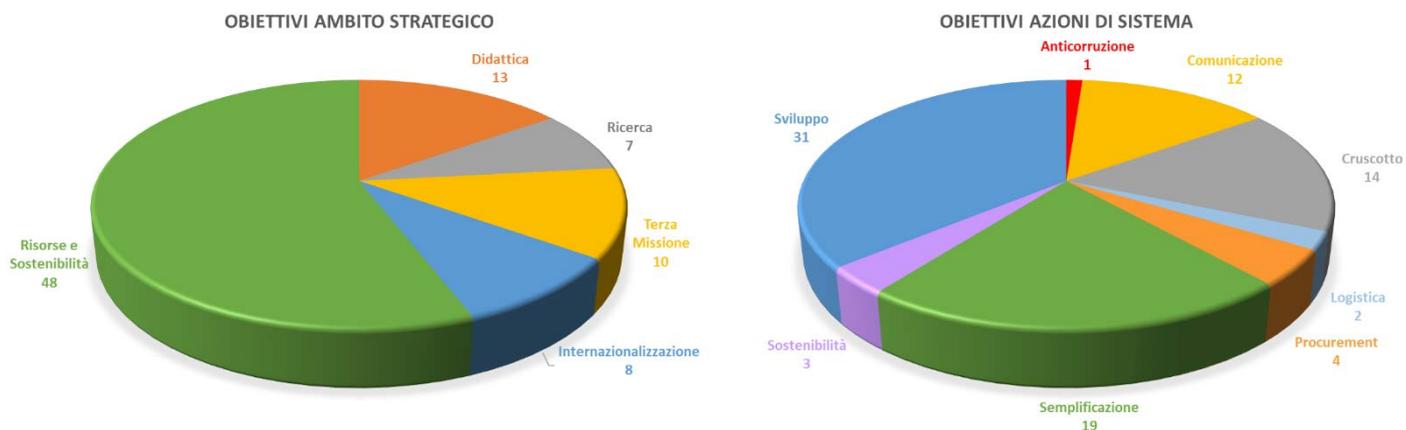


Figura 9: Rappresentazione dei pesi degli obiettivi per area e azione di sistema

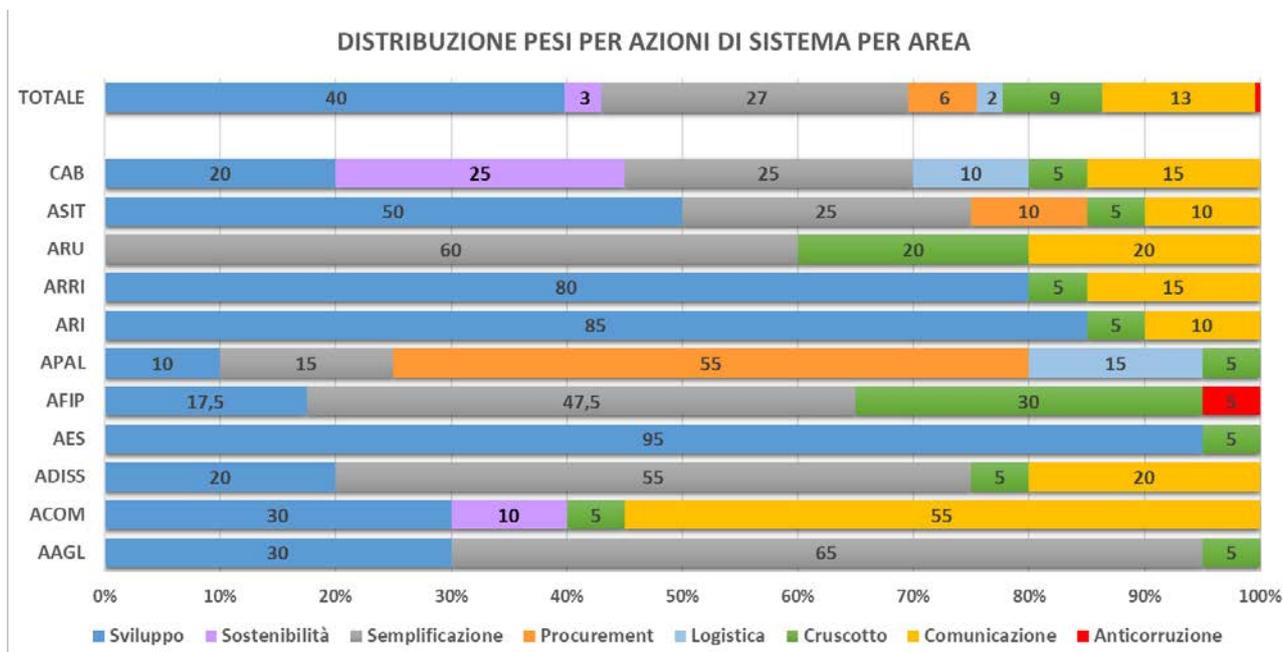
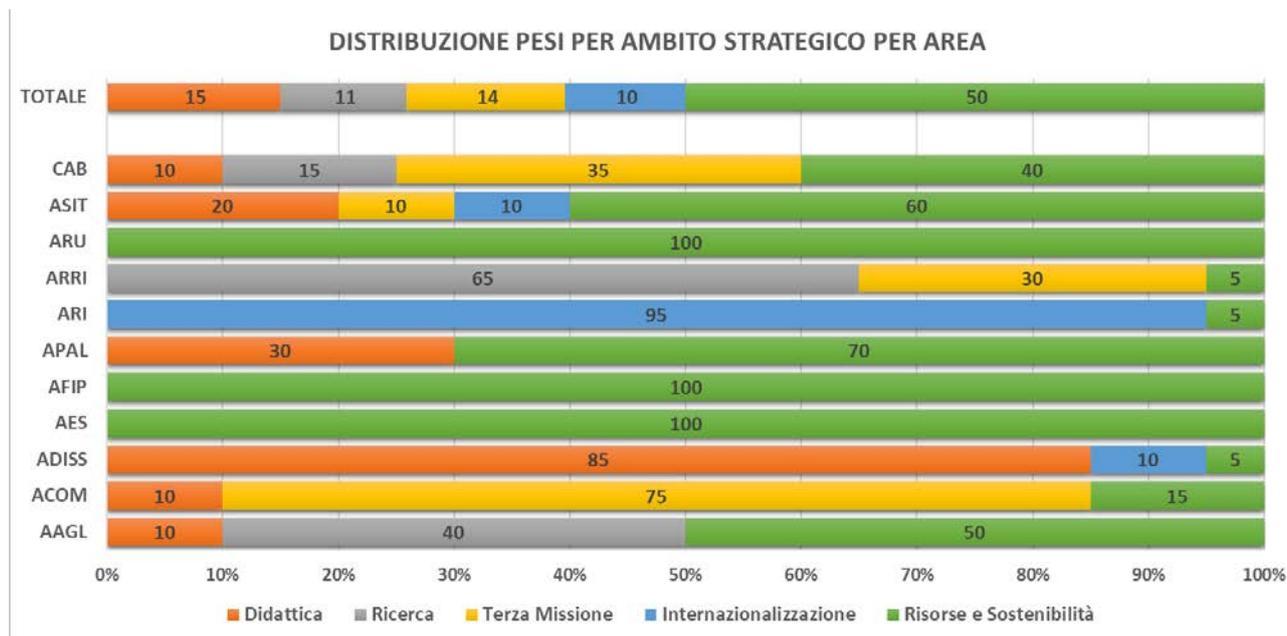


Figura 10: Rappresentazione dei pesi degli obiettivi per area



2.8 Gli Obiettivi Organizzativi assegnati ai Segretari di Dipartimento e ai Responsabili della Gestione Tecnica

L'integrazione tra azione strategica e performance amministrativa si evidenzia e si rafforza grazie al ruolo di coordinamento della Direzione Generale anche a livello decentrato, attraverso l'assegnazione di obiettivi trasversali organizzativi ai responsabili amministrativi e tecnici delle strutture dipartimentali.

Gli obiettivi organizzativi (ambito 1b) assegnati ai Segretari e ai Responsabili della Gestione tecnica dal Direttore Generale hanno un peso del 50%. Il restante 50% deriva da obiettivi assegnati dal Direttore della Struttura

Gli obiettivi di Performance Organizzativa assegnati all'interno del PIAO

In allegato al documento (Allegato 1) sono riportati gli obiettivi organizzativi assegnati al Direttore Generale, ai Dirigenti e limitatamente all'ambito 1b (Performance Organizzativa della Struttura) ai Segretari di Dipartimento e RGT specificandone indicatori e target dal Direttore Generale.

Gli Obiettivi contenuti nell'allegato rappresentano gli obiettivi di Performance organizzativa della Struttura che i Responsabili possono declinare all'intero personale o a specifiche Unità organizzative. A titolo esemplificativo, l'obiettivo "Carta dei Servizi" assegnato ai Segretari e ai Responsabili di Gestione Tecnica può essere declinato a tutte le Unità organizzative del Dipartimento. Al contrario, l'obiettivo "Indicatore di tempestività dei pagamenti" può essere assegnato a specifici settori individuati all'interno dell'organigramma del Dipartimento.

Sottosezione: Rischi corruttivi e trasparenza

2.9 Rischi corruttivi e trasparenza

La sottosezione di programmazione Rischi corruttivi e trasparenza, corrispondente al Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2022 – 2024, è realizzata in un momento delicato causato dall'ondata pandemica e al contempo dall'esigenza espressa dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza di razionalizzare, digitalizzare e semplificare tutto ciò che viene gestito dalla Pubblica Amministrazione¹¹.

All'interno del PIAO il PTPCT si colloca come parte integrante della Sezione Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione nel rispetto della normativa previgente e delle indicazioni e linee guida fornite da A.N.AC. Sulla scorta di indirizzi e supporti messi a disposizione dell'A.N.AC, il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) potrà aggiornare la pianificazione secondo ottiche di semplificazione.

Rimangono sempre attuali i tre obiettivi da perseguire:

- ridurre l'opportunità che si manifestino casi di corruzione;
- aumentare la capacità di rilevare casi di corruzione;
- creare un contesto sfavorevole alla corruzione.

Si rammenta che tutti i soggetti richiamati nella sezione sono tenuti a prendere visione del Piano anticorruzione, ad osservarlo e a farlo osservare.

È dovere, quindi, di tutto il personale:

- prendere visione del PTPCT 2022 - 2024;
- adottare tutte le indicazioni di condotta raccomandate nel Piano;
- rivolgersi al RPCT per ottenere consiglio circa la condotta da tenere in relazione a fattispecie rappresentate nel Piano.

2.10 L'Anticorruzione in Ateneo: il processo di adozione del PTPCT, il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e i soggetti coinvolti nella strategia della prevenzione della corruzione e della trasparenza nell'Ateneo

La normativa in materia di anticorruzione e trasparenza richiede alle pubbliche amministrazioni di farsi parte attiva nell'applicazione della norma ed in particolare di provvedere:

- alla nomina del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT);
- alla predisposizione e adozione di un Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT);
- alla mappatura dei processi dell'Ateneo;
- alla mappatura dei rischi di corruzione;
- alla gestione dei rischi rilevati.

Il Dirigente dell'Area Finanza e Programmazione, Dott. Marco Porzionato, è stato nominato RPCT nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 30 gennaio 2018. L'RPCT collabora con i Dirigenti dell'amministrazione nella definizione degli obiettivi legati alla prevenzione della corruzione e della trasparenza e nel monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi in collaborazione con il Nucleo di valutazione.

Il RPCT, nello svolgimento del suo compito, si avvale della collaborazione del settore di supporto e dei referenti della trasparenza individuati presso le Strutture di Ateneo

Il PNA 2019 dedica l'allegato 3 ai [Riferimenti normativi sul ruolo e sulle funzioni del Responsabile della prevenzione della Corruzione e della Trasparenza \(RPCT\)](#) inquadrandone compiti, poteri e rapporti con gli organi di indirizzo e con A.N.AC.

¹¹In particolare, vedi <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf> pag. 69 "Abrogazione e revisione di norme che alimentano la corruzione"

2.11 Gestione del rischio corruzione

Il processo di gestione del rischio corruzione si compone essenzialmente di tre fasi, che saranno oggetto di specifica illustrazione nei prossimi paragrafi:

1. l'analisi del contesto;
2. la valutazione del rischio;
3. il trattamento del rischio.

2.11.1 Analisi del contesto

L'analisi del contesto consente di ricavare elementi utili all'individuazione dei rischi corruttivi che possono derivare dall'ambiente in cui l'Ateneo opera (contesto esterno) o da caratteristiche della propria organizzazione (contesto interno).

Analisi del contesto esterno

L'analisi del contesto esterno è volto ad individuare i fenomeni corruttivi che possono essere favoriti dalle caratteristiche del territorio o del settore specifico in cui opera l'Ateneo.

Con riferimento alle caratteristiche del territorio, si riportano alcuni passaggi della *“Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento sull'attività svolta e i risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia”* relativa al secondo semestre 2020 (ultima disponibile)¹². In tale Relazione si legge che nel Veneto è sempre più radicata la presenza di strutture mafiose. In particolare, *“vi è un rilevante radicamento soprattutto di locali ndranghetiste, ma anche di gruppi camorristici e di mafie straniere, in particolari albanesi e nigeriane con differenti vocazioni delinquenziali e diverse modalità organizzative. Le prime sono interessate all'infiltrazione nell'economia locale, notoriamente ricca, sfruttando talvolta le difficoltà di imprese o attività minori e talaltra la predisposizione di qualche imprenditore locale all'emissione e all'uso di fatture per operazioni inesistenti con finalità di sottrazione agli obblighi contributivi. Le organizzazioni criminali straniere soprattutto allo spaccio di sostanze stupefacenti. ...”*¹³. Inoltre *“in termini prospettici la temporanea crisi di liquidità generata dall'“emergenza sanitaria” potrebbe costituire per la criminalità organizzata un'ulteriore opportunità per l'acquisizione e il controllo, attraverso le tipiche forme di usura ed estorsione, di società in difficoltà”*¹⁴.

Tali dati assumono particolare rilevanza con riferimento all'ambito degli appalti pubblici in cui l'Università degli Studi di Padova, così come ogni altra pubblica amministrazione, ha *“l'interesse preminente ad acclarare l'affidabilità e l'integrità delle imprese coinvolte nel rapporto contrattuale sin dalle primissime fasi di avvio delle procedure di gara”*¹⁵. Per quanto concerne le misure adottate e programmate dall'Ateneo per salvaguardare tale interesse esse sono illustrate nel successivo paragrafo 2.12. Nel corso del 2021 sono state intraprese azioni correttive al fine di gestire le criticità emerse nel processo di approvvigionamento. Vengono, inoltre, pianificate misure finalizzate a formalizzare un sistema di valutazione dei fornitori (*vendor rating*).

Con riferimento, invece, al settore universitario, le cronache nazionali riportano periodicamente notizie di fenomeni corruttivi in relazione alle procedure di reclutamento del personale. Anche la lettura del Report dell'Istat dal titolo *“La corruzione in Italia: il punto di vista delle famiglie”*¹⁶ impone all'Ateneo di valutare con attenzione i rischi corruttivi che si possono annidare nelle procedure di reclutamento. In tale Report si legge, infatti, quanto segue: *“Si stima che quasi 12 milioni di italiani (25,4% della popolazione fra i 18 e gli 80 anni)*

¹² La relazione completa è disponibile al seguente link:

<https://direzioneeinvestigativaantimafia.interno.gov.it/semestrali/sem/2020/2sem2020.pdf>

La sezione dedicata alla Regione Veneto si trova alle pagine 294 e seguenti.

¹³ Dichiarazioni del Procuratore della Repubblica di Venezia, Bruno Cherchi, richiamate nella *“Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento sull'attività svolta e i risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia”* relativa al secondo semestre 2020, pag. 296.

¹⁴ *“Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento sull'attività svolta e i risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia”* relativa al secondo semestre 2020, pag.297.

¹⁵ *“Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento sull'attività svolta e i risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia”* relativa al secondo semestre 2020, pag. 378.

¹⁶ Il report completo è disponibile al seguente link: <https://www.istat.it/it/files/2017/10/La-corruzione-in-Italia.pdf>

conosce personalmente qualcuno che è stato raccomandato: ... per ottenere un posto di lavoro (21,5%), ... per l'ammissione o la promozione a scuole e università (4,9%) ...". Per la descrizione delle misure adottate dall'Università degli Studi di Padova si rinvia ai paragrafi seguenti.

Analisi del contesto interno: struttura organizzativa e "mappatura dei processi"

L'analisi del contesto interno ha ad oggetto la struttura organizzativa dell'Ateneo e la mappatura dei processi. Per quanto riguarda la struttura organizzativa si rinvia al Paragrafo 1.2. In questa sede ci limitiamo a rilevare che risultano ben definiti all'interno dell'Ateneo ruoli e responsabilità. Questo garantisce la massima trasparenza dell'azione amministrativa, anche con finalità anticorruzione.

Per quanto riguarda la mappatura dei processi, nel corso del 2021 sono stati mappati tutti i processi dell'Ateneo (sia dell'Amministrazione centrale che dei Dipartimenti) per la predisposizione del POLA – Piano Organizzativo del Lavoro Agile (si veda Paragrafo 3.4). Come più volte suggerito dalla stessa A.N.AC.¹⁷, per evitare duplicazioni all'interno dell'Ateneo e favorire sinergie, tale mappatura assume anche la valenza di revisione al 2021 delle mappature con finalità di gestione del rischio corruzione svolte nei precedenti Piani triennali di prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Ateneo.

2.11.2 Valutazione del rischio: identificazione e analisi

La "valutazione del rischio" è una macro-fase del processo di gestione del rischio che si articola in tre fasi:

- a) l'identificazione degli eventi rischiosi, che consiste nell'individuazione dei comportamenti/fatti tramite cui si concretizza il fenomeno corruttivo;
- b) l'analisi del rischio, che ha il duplice obiettivo di individuare i fattori abilitanti della corruzione e di stimare il livello di esposizione al rischio dei processi e delle relative attività;
- c) la ponderazione del rischio, che ha lo scopo – in base agli esiti della precedente fase – di individuare i rischi che vanno trattati con priorità e le azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio.

L'Ateneo, con riferimento a due processi gestiti dai Dipartimenti, ha sperimentato nel corso del 2020 l'approccio analitico e qualitativo di valutazione del rischio suggerito da A.N.AC nell'All. 1 del PNA 2019¹⁸. Pertanto l'Ateneo nei due processi oggetto di sperimentazione:

- ha identificato gli eventi rischiosi in relazione alle singole attività che compongono i processi considerati (approccio analitico);
- ha dato ampio spazio alla motivazione del livello di esposizione al rischio delle singole attività per le quali erano stati identificati dei rischi (approccio qualitativo), utilizzando specifici indicatori.

Considerati gli esiti e i tempi di questa sperimentazione, per rendere più agevole la fase di analisi del rischio, si ritiene ora opportuno utilizzare una metodologia di valutazione dell'esposizione al rischio diversa da quella adottata in sede di sperimentazione ma in ogni caso coerente con le indicazioni del PNA 2019-All.1¹⁹. Si tratta della metodologia FMEA-FMECA (*Failure Mode & Effects Analysis/Failure Mode, Effects, and Criticality Analysis*)²⁰. Tale metodologia non si basa su un mero calcolo quantitativo in quanto richiede al "valutatore" di avere un adeguato livello di consapevolezza delle dinamiche proprie del processo che è chiamato a valutare

¹⁷ PNA 2019, Allegato 1 "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi", pag. 14: "... laddove una mappatura dei processi sia stata già realizzata anche per altre finalità (es. revisione organizzativa per processi o sistema di performance management), si suggerisce di considerarla come un punto di partenza, in modo da evitare duplicazioni e favorire sinergie, finalizzandola alla gestione del rischio di corruzione."

¹⁸ V. par. 3.2. del PTPCT – [Piano Triennale di Prevenzione della corruzione e della trasparenza 2021-2023](#)

¹⁹ Tale possibilità è prevista nell'Allegato 1 del Piano Nazionale Anticorruzione 2019. Infatti, in tale documento (pag.33) si legge che "le amministrazioni possono utilizzare anche altre metodologie di valutazione dell'esposizione al rischio, purché queste siano coerenti con l'indirizzo fornito nel presente allegato e adeguatamente documentate nei PTPCT"

²⁰ La scelta è ricaduta su questa metodologia in quanto ampiamente utilizzata in tema di risk management e con criteri di ponderazione del rischio chiaramente identificati dalla letteratura (si veda ad esempio Lipol, L. S. and J. Haq. (2011). Risk analysis method: FMEA/FMECA in the organizations. International Journal of Basic & Applied Sciences, 11, 5, pp. 49-57).

e dei possibili impatti che eventi corruttivi possono avere sull'Ateneo.

La metodologia FMEA/FMECA, adattata al contesto della prevenzione della corruzione, prevede l'utilizzo di analisi di tre dimensioni: la probabilità che un evento rischioso si realizzi (P); l'impatto che lo stesso può avere per l'amministrazione (I); l'efficacia dei controlli nel rilevare l'evento (C).

In particolare, queste tre dimensioni diventano tre "indicatori di sintesi". La probabilità, infatti, deve essere valutata considerando sia informazioni di natura oggettiva (es. dati su precedenti giudiziari o procedimenti disciplinari, segnalazioni pervenute all'Ateneo, esiti di controlli interni, rassegne stampa) che soggettiva; l'impatto, invece, considerando le conseguenze di un eventuale evento corruttivo sia sull'Ateneo sia sugli *stakeholders*; il controllo, infine, considerando sia la sussistenza di eventuali controlli sia il loro grado di attuazione.

L'indice di rischio (IDR) è il prodotto delle tre dimensioni sopra descritte.

$$IDR = P \times I \times C$$

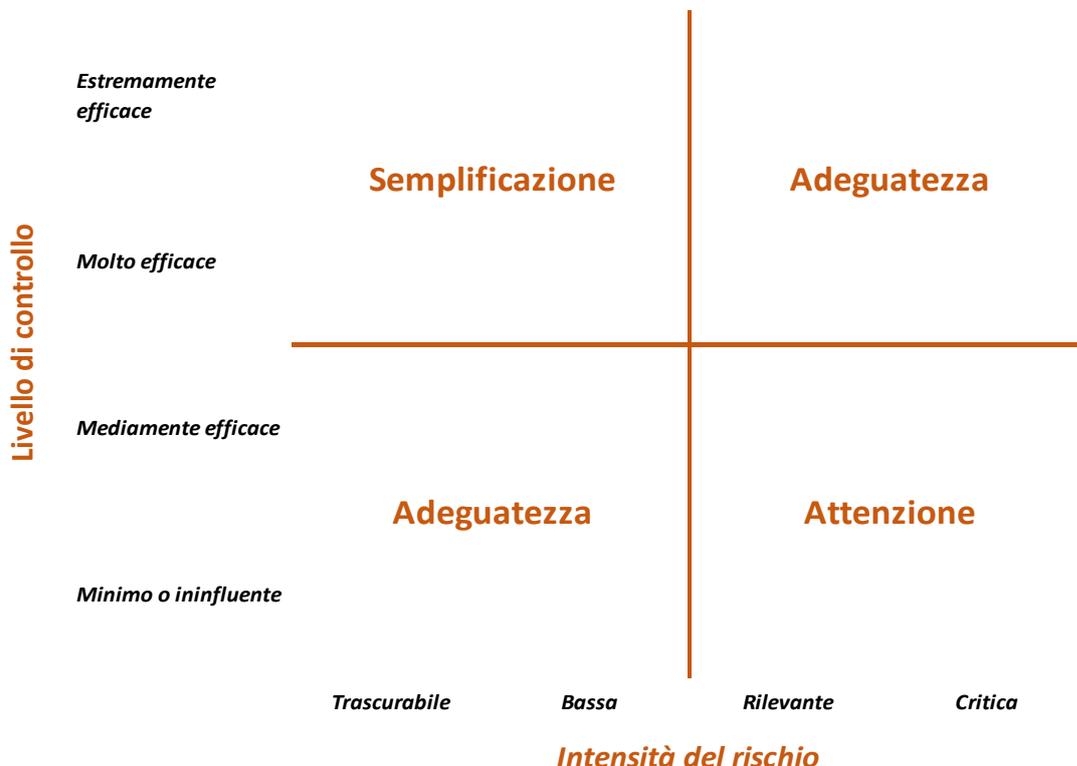
L'indice di rischio può assumere valori compresi tra 1 e 125. I valori possono essere inseriti nella Matrice di rischio che permette di identificare etichette di carattere qualitativo.

Rischio Trascurabile = IDR ≤ 15 *Rischio Medio Basso* = 15 < IDR ≤ 30 *Rischio Rilevante* = 30 < IDR ≤ 60 *Rischio Critico* = 60 < IDR ≤ 125

Incrociando il Valore IDR con il Valore C'è possibile individuare se vi è una necessità di intervenire sui controlli stessi, anche in ottica di razionalizzazione delle risorse.

Le modalità di intervento sono riportate nel Figura 11

Figura 11: Modalità di intervento ai fini della gestione del rischio



La metodologia FMEA/FMECA verrà applicata inizialmente avendo come oggetto di analisi i singoli processi mappati per il POLA – Piano Organizzativo del Lavoro Agile (v. paragrafo precedente). Solo per quei processi per i quali verrà individuato un indice di rischio rilevante o critico verrà effettuata una analisi avente come

oggetto le singole attività del processo, come richiesto dall'Allegato 1 del PNA 2019²¹.

2.11.3 Trattamento del rischio

La fase di trattamento prevede la definizione di azioni e strategie volte alla mitigazione del rischio. Si realizza con l'identificazione e la pianificazione triennale di misure, azioni e obiettivi di carattere organizzativo, innovativo e trasversale riportati in formato tabellare nel paragrafo 2.14.

Alcune misure sono anche presentate nel paragrafo 2.13.

2.12 Il Sistema di Controllo Interno

2.12.1 Il Ciclo di Audit dell'Università degli Studi di Padova

L'Ateneo al fine di proseguire e di rafforzare i propri strumenti di controllo ha presentato le rinnovate "Linee di indirizzo per il controllo interno" (approvate dal CdA di Ateneo con delibera n.76 del 23/03/2021). Nella continuità delle "Linee di indirizzo strategico" elaborate nel 2018, l'Ateneo intende proseguire nell'identificazione, misurazione e monitoraggio dei rischi muovendo anche oltre i rischi corruttivi ed identificando le tipologie di rischio tipiche dell'Ente.

Proprio in ottemperanza alle citate direttive l'Ateneo ha elaborato e approvato, con delibera n. 298 del 26/10/2021, il nuovo Piano operativo di audit (2021 – 2022).

Il Piano operativo definisce le attività di analisi e di verifica che l'Università degli studi di Padova intende sviluppare nel corso del 2022 programmando le operazioni da svolgere ed individuando le aree interessate.

Il Controllo di Gestione, in base ai dati raccolti nelle verifiche documentali già realizzate, procederà ad implementare un approccio basato sulla valutazione e monitoraggio dei rischi.

L'Ateneo sulla scorta delle verifiche già eseguite sul lato degli approvvigionamenti, grazie anche alla presenza di strumenti informatici che le consentono un continuo monitoraggio dei dati contabili (ammontare degli ordini registrato, tipologia di fornitore selezionato, modalità di acquisto prescelta e tipologia di bene/servizio acquistata) è in grado di verificare con sistematicità il processo di approvvigionamento.

Contemporaneamente è stato intrapreso uno studio su una diversa Area dell'Ateneo ritenuta critica, quella relativa alla gestione delle risorse umane. Nello specifico gli sforzi si sono concentrati sul "conferimento di incarichi a soggetti esterni all'Ateneo". Su questo tema è stata eseguita un'analisi del processo, basata su un approccio *risk based*, e sono stati effettuati degli audit documentali. Tali verifiche sono state realizzate con lo scopo di identificare i rischi pertinenti ciascuna fase del processo e di appurare il livello di conformità a prescrizioni e/o a procedure interne.

Tutti questi audit, seppur esclusivamente basati su analisi documentali, hanno consentito di gettare le basi per una prima valutazione dei rischi operativi e di garantire il monitoraggio e la consapevolezza:

- dei rischi pertinenti l'attività di conferimento di incarico a soggetti esterni,
- del rischio derivante dal frazionamento di spesa per le procedure di acquisto sotto-soglia,
- dell'esigenza di potenziare la fase di pianificazione sia per gli approvvigionamenti di Ateneo sia per l'acquisizione delle risorse umane valutando adeguatamente i rispettivi fabbisogni dell'Organizzazione.

2.12.2 Lo sviluppo dell'attività di audit interno

Gli approvvigionamenti in Ateneo: dalla analisi della singola procedura al "Vendor Rating"

Per quanto concerne le attività pianificate nel 2022, l'Ateneo sta procedendo ad una implementazione delle attività di audit che consentano di ampliare le analisi allargando l'area di interesse e valutando altresì le diverse

²¹ PNA 2019, Allegato 1 "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi", pag. 30: "In una logica di miglioramento continuo, è auspicabile che le amministrazioni affinino nel tempo le loro metodologie, passando dal livello minimo di analisi (per processo) ad un livello via via più dettagliato (per attività)".

grandezze (fatturato, numero di ordini, tipologia di materiale etc.), già monitorate in questi anni, sotto un diverso punto di vista che permetta di estrapolare ulteriori informazioni e di porre l'attenzione su rischi o inefficienze del processo non ancora evidenziati.

Più dettagliatamente sul lato degli approvvigionamenti si procederà con un focus sulla tipologia di beni acquisiti per comprendere "cosa" l'Ateneo acquista.

Tale analisi consentirà di alimentare il processo di programmazione degli acquisti di Ateneo e permetterà di valutare l'efficacia del processo di selezione dei fornitori.

In ottica di continuità, con quanto esposto nei punti precedenti, e al fine di realizzare un ulteriore approfondimento sempre più ad ampio spettro sugli approvvigionamenti, il Comitato di Controllo, ha deciso di estendere la propria analisi all'intero "ciclo passivo".

L'analisi del "ciclo passivo" è finalizzata a perseguire i seguenti obiettivi:

- monitorare il livello di *compliance* (alla normativa applicabile, alle procedure interne e buone prassi);
- valutare la presenza dei rischi operativi, la tenuta dei meccanismi di controllo e la validità degli strumenti di mitigazione del rischio;
- verificare la corretta conduzione dei processi in termini di efficacia ed efficienza;
- rilevare le opportunità di miglioramento dei processi e delle attività.

Quanto appena descritto, non soltanto consente all'Organizzazione di ridurre i rischi legati agli acquisti, ma permette di muovere verso un vero e proprio sistema di "Vendor Rating" che garantisca di aumentare le performance operative in termini di costi, qualità, *lead time* e flessibilità della catena di fornitura. Proprio in ottemperanza ad un elemento prioritario stabilito nelle rinnovate linee guida, nei prossimi anni l'Ateneo procederà a sviluppare un sistema di controlli mirati a valutare il "rischio riciclaggio" nei processi di approvvigionamento.

Per tale motivo l'Ateneo intende dotarsi di strumenti (software e applicazioni) atti a supportare l'Organizzazione nella valutazione e selezione dei fornitori.

Incarichi individuali conferiti a soggetti esterni all'Ateneo: evidenziare e risolvere le asimmetrie

Anche per in incarichi conferiti all'esterno, nel corso del 2022, si procederà ad intraprendere azioni correttive atte a gestire le criticità emerse durante le verifiche.

Il Comitato di Controllo ed Audit ha stabilito di indentificare gli incarichi che si ripetono nel tempo analizzando i dati registrati negli applicativi specifici. Una volta individuati gli elementi di rischio si dovrà procedere a quantificare l'entità del fenomeno e a valutare le opportune azioni di intervento.

Nel dettaglio si procederà a:

- ridefinire ruoli e responsabilità degli uffici coinvolti;
- identificare gli applicativi informatici da utilizzare per la pubblicazione dei dati e per la loro trasmissione alla Funzione Pubblica allo scopo di razionalizzare il processo;
- procedere ad un'adeguata formazione e informazione del personale coinvolto nelle attività;
- valutare la possibilità di porre in essere un sistema di monitoraggio finalizzato a evidenziare esigenze non temporanee e/o ripetitive, alla base del conferimento degli incarichi esterni nei vari Dipartimenti, al fine di consentire una loro eventuale diversa gestione.

Le attività eseguite nel corso del 2021

Il report di audit elaborato nello scorso esercizio metteva in evidenza le criticità legate all'Area degli approvvigionamenti sulle quali l'Ateneo ha posto attenzione sviluppando opportune azioni correttive.

Le verifiche realizzate avevano evidenziato la presenza di una elevata numerosità di affidamenti classificati come affidamenti diretti (o procedure simili). Il ricorso ad affidamenti di piccoli importi, ripetuti nel tempo, faceva emergere il rischio di incorrere in un "artificioso frazionamento della spesa".

Questo rischio operativo può essere gestito e mitigato con una adeguata pianificazione degli acquisti da stabilire a livello centrale. Già lo scorso anno si evidenziava come l'Ateneo avesse strutturato meccanismi di centralizzazione di spesa.

Altro tema riscontrato, durante le verifiche, è stato quello relativo alla difficoltà di reperire i documenti nel portale "Bandi di gara e contratti" e la scarsa "robustezza" della documentazione predisposta (decreto, determina a contrarre, ordine etc.). Questo secondo aspetto sottolineava l'esigenza di formulare delle procedure e/o moduli utili a guidare gli operatori nell'elaborazione delle procedure di acquisto.

L'Ateneo ha pertanto implementato, nell'ultimo anno, una serie di azioni correttive e/o di miglioramento finalizzate a prendere in gestione le problematiche descritte.

In merito al tema del frazionamento degli acquisti si fa presente che l'Ateneo prosegue verso un maggiore accentramento della spesa mediante una migliore programmazione. Più dettagliatamente l'Università ha intrapreso un percorso di centralizzazione dei servizi generali che hanno interessato i Servizi di vigilanza e portierato, la gestione del verde ed il servizio di pulizia.

Sempre in ottica di efficientamento e razionalizzazione degli acquisti l'Ateneo ha elaborato un Accordo quadro triennale per la "fornitura e allestimento di attrezzature e apparati audio-video", comprensivo di servizi accessori per le sedi dell'Università.

Si ricorda quanto il ruolo della programmazione, oltre a costituire un preciso obbligo di legge, rappresenti uno strumento di attuazione dei principi di buon andamento, economicità ed efficacia dell'azione amministrativa e quanto questo si inserisca nel più generale piano di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione.

Per quanto concerne il miglioramento del processo delle procedure di acquisto, anche sul lato formale, l'Ateneo ha sviluppato una sezione del portale Web gestito dall'Area Patrimonio, Approvvigionamenti e Logistica – APAL finalizzata alla raccolta di tutto il materiale necessario per espletare correttamente le procedure di acquisto.

Nello specifico è stato reso disponibile un corso *on line* ed una serie di specifici *tutorial* che consentono agli operatori interessati di informarsi e formarsi sulle corrette modalità del processo di acquisto, inoltre sono stati pubblicati i flussi delle attività ma soprattutto è stata predisposta, e resa disponibile, la modellistica da utilizzare per esperire correttamente ciascuna procedura di acquisto.

Per ogni procedura infatti è stata definita una breve descrizione con i riferimenti normativi, le diverse soglie, i controlli da effettuare secondo le direttive elaborate da ANAC, gli obblighi da rispettare in tema di trasparenza e, quando previsti, i modelli da predisporre scaricabili dall'utenza come "FAC SIMILE".5. Le misure generali e specifiche

2.13 Le misure generali e specifiche adottate dall'Università di Padova

Di seguito vengono elencate sinteticamente le misure generali e specifiche adottate dall'Ateneo di Padova:

Formazione in tema di anticorruzione: nel corso del 2021 l'Ateneo ha proceduto, ad erogare formazione progettata internamente con contenuti e approcci differenziati in funzione del personale cui è rivolta. In particolare, formazione generale online per tutto il personale; formazione specifica con corsi ad hoc su contenuti specifici per il personale afferente alle aree a rischio, svolta in collaborazione con soggetti pubblici e privati. La formazione generale e specifica erogata nel corso del 2021 ha coinvolto complessivamente 446 persone. Per maggiori informazioni si veda anche la [Relazione dell'RPCT per l'anno 2021](#).

Codice di comportamento: Il Consiglio di Amministrazione dell'Università di Padova ha adottato nella seduta del 27 ottobre 2014 "Il Codice di comportamento dell'Ateneo". Il [Codice di Comportamento](#) in vigore l'8 novembre 2014 è stato tradotto in inglese e pubblicato nei primi mesi del 2016.

Criteri di rotazione del personale: nel corso del 2017 è stata avviata e conclusa una profonda riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale. La nuova organizzazione - consistente in 36 uffici di linea e 3 uffici di staff, in sostituzione dei 52 servizi esistenti - è stata attivata dal 1° gennaio 2018 a seguito dell'individuazione (attraverso procedure di job posting) dei responsabili dei singoli Uffici. Nel 2018 è stata

avviata la complessa riorganizzazione dei 32 Dipartimenti e del Centro Bibliotecario di Ateneo. La riorganizzazione dei Dipartimenti, che ha visto un processo di selezione dei Segretari e dei Responsabili della Gestione tecnica dei Dipartimenti basato su procedure di job posting e percorsi di training, si è conclusa nel corso del 2019 ed ha preso avvio dal 1° gennaio 2020. Nel corso del 2021 il processo di riorganizzazione ha interessato i Centri di Ateneo. Nel 2022 sono stati ruotati, su base volontaria, due segretari di Dipartimento.

Criteri per il conferimento e l'autorizzazione degli incarichi: l'Ateneo si è dotato, di appositi regolamenti che includono le casistiche specifiche secondo la tipologia del Personale universitario. In particolare: il [Regolamento di Ateneo sui criteri e le procedure per il rilascio ai Professori e ai Ricercatori \(DR 2711 del 26 luglio 2019\)](#) dove vengono specificate le attività incompatibili, le attività soggette ad autorizzazione, le attività soggette a comunicazione e le attività liberamente esercitabili. Il [Regolamento di Ateneo per la disciplina degli incarichi extraistituzionali del personale dirigente e tecnico amministrativo dell'Università degli Studi di Padova](#) (D.R. prot. n. 218094 del 12/06/2019) che - come per il Regolamento per il personale docente - definisce le attività incompatibili e quelle esercitabili (liberamente, previa comunicazione o previa autorizzazione). [E' stata predisposta una apposita sezione](#) del sito di Ateneo con riferimento ai Collaboratori ed esperti linguistici che sono tenuti esclusivamente a comunicare l'esercizio di altre prestazioni di lavoro fatto salvo l'arrecare pregiudizio alle esigenze di servizio ed essere compatibili con le attività istituzionali. Sono state elaborate specifiche note informative dell'Area Risorse Umane per il PTA nonché una procedura informatica, prevista dal regolamento, per la richiesta di autorizzazione. Infine, l'Ateneo prosegue inoltre, in base all'art.1 c.62 della Legge 662/1996, iniziative annuali di Servizio Ispettivo per verificare l'osservanza delle disposizioni. ai sensi del [Regolamento dei Servizi Ispettivi ai sensi della legge n. 662/1996 e della legge n. 104/1992](#).

Inconferibilità per gli incarichi dirigenziali e incompatibilità per particolari posizioni dirigenziali: in conformità a quanto previsto dall'articolo 20 del D. Lgs. n. 39/2013 sono state raccolte e pubblicate le apposite dichiarazioni sostitutive di atto di notorietà ai sensi dell'art. 47 del D.P.R. n. 445/2000 in merito all'insussistenza delle cause di inconferibilità o incompatibilità. In tema di inconferibilità è stato richiesto all'Ufficio del casellario giudiziario della Procura della Repubblica del Tribunale di Padova il certificato del casellario giudiziale; in tema di incompatibilità sono state svolte presso la Camera di commercio le verifiche tramite visure camerali.

Attività successive alla cessazione dal servizio – post-employment: l'Amministrazione prevede già nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti di contratti pubblici, l'obbligo per l'operatore economico concorrente di dichiarare di non avere stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti pubblici in violazione del predetto divieto, in conformità a quanto previsto nei bandi-tipo adottati dall'Autorità ai sensi dell'art. 71 del D. Lgs. n. 50/2016. In questo caso l'Ateneo inserisce già nei disciplinari di gara, tra i requisiti di partecipazione, la precisa clausola del rispetto delle condizioni di cui all'art. 53, comma 16-ter del D.Lgs n. 165/2001. Inoltre, per chi partecipa ad una procedura, vi è espressa previsione all'interno della compilazione del DGUE (Documento di Gara Unico Europeo) della dichiarazione sul pantouflage.

Formazione di commissioni, assegnazione agli uffici, conferimento di incarichi in caso di condanna per delitti contro la P.A.: la verifica della insussistenza di precedenti penali viene assolta, per quanto riguarda la gestione del personale docente e della nomina dei membri delle commissioni di concorso, tramite verifiche a campione ai sensi del D.P.R. 445/2000 (art. 46 – dichiarazioni sostitutive di certificazioni). Nei casi di assunzioni di PTA e CEL e di conferimento di incarichi, l'Area Risorse Umane procede d'ufficio ad effettuare verifiche a campione sulle relative autocertificazioni. Inoltre, nella formazione delle commissioni per l'affidamento di contratti pubblici, anche al fine di evitare le conseguenze della illegittimità dei provvedimenti di nomina e degli atti eventualmente adottati (cfr. Tar Lazio, Sez. I, n. 7598/2019, cit.), l'Ateneo ha reso obbligatoria per tutti i commissari di gara una dichiarazione nella quale questi ultimi autodichiarano l'insussistenza di eventuali incompatibilità e la insussistenza di condanne per i reati previsti dal Titolo II, Capo I del codice penale "Dei delitti contro la Pubblica amministrazione".

Whistleblower policy: a partire dal 18 dicembre 2021 è in vigore il nuovo "[Regolamento per la segnalazione di presunte condotte illecite - whistleblowing policy](#)" (DR rep 4421 del 2 dicembre 2021)". Il Regolamento recepisce le indicazioni della L. 179 del 2017, avvalendosi di una procedura on line, reperibile nella sezione "altri contenuti" di Amministrazione Trasparente, dedicata alle segnalazioni rivolte al RPCT, firmate od

anonime, di possibili eventi illeciti. E'prevista la separazione dei dati identificativi del segnalante dal contenuto della segnalazione tramite l'adozione di una apposita procedura informatizzata, e si introduce la figura del "Custode dell'identità" ovvero di un soggetto che, autorizzato dal Rettore e dal Direttore Generale, potrà associare il nominativo del segnalante al contenuto della segnalazione, solo per particolari esigenze istruttorie motivate dal RPCT. Si segnala che nel corso del 2021 sono pervenute 20 segnalazioni, di cui 5 segnalazioni di prova effettuate dal RPCT, 2 cartacee e 13 segnalazioni giunte tramite applicativo.

Obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse: l'Università di Padova ha affrontato questa importante problematica all'interno del suo Codice Etico all'art. 5, adattando la normativa vigente al suo contesto. Anche il [Codice di comportamento dell'Università degli studi di Padova \(D.R. 3269/2014\)](#) all'articolo 7 affronta l'argomento invitando il dipendente a comunicare tempestivamente la possibile situazione di conflitto di interesse al responsabile dell'Ufficio di appartenenza che dovrà prendere i provvedimenti del caso (laddove fosse accertata l'effettiva consistenza del conflitto di interesse).

Ulteriori Misure intraprese nel 2021 dall'Ateneo: Nel corso del 2021 sono state inoltre implementate le seguenti misure anticorruzione:

- Sono stati inseriti all'interno del Piano della Performance di Ateneo 2021-2023 (approvato dal CdA in data 26/01/2021) obiettivi di anticorruzione per i Dirigenti e Segretari.
- È stato eseguito il monitoraggio degli obiettivi del Piano delle Performance 2021 -2023.
- È stata realizzata una banca dati delle partecipazioni di Ateneo che sarà utile ai fini anche del monitoraggio previsto dalla trasparenza.
- A seguito della conclusione della riorganizzazione delle Strutture dipartimentali, l'Ateneo ha proceduto con la riorganizzazione dei Centri di Ateneo (<https://www.unipd.it/centri-di-ateneo>).
- Nel corso del 2021 sono stati assunti 3 nuovi dirigenti: per l'Area Risorse Umane, per l'Area Didattica e Servizi agli Studenti e per il Centro di Ateneo per le Biblioteche. La conclusione della riorganizzazione dei Dipartimenti, che ha comportato alcune rotazioni negli incarichi e nuove immissioni in ruolo e l'assunzione di nuovi dirigenti determina un'attuazione, nei fatti, del principio di rotazione degli incarichi.
- Nel corso del 2021 è stato avviato un solo procedimento disciplinare a livello di Ateneo tra personale Tecnico Amministrativo e Docente per eventi estranei a condotte corruttive. Al contempo, nessun evento corruttivo è stato registrato nel 2021.
- Si è svolta presso l'Ateneo di Verona la giornata della Trasparenza organizzata 2021 con gli altri Atenei del Veneto. Il tema di quest'anno è stato "Il nuovo Piano integrato di attività e di organizzazione (Piao): reale opportunità di semplificazione?". Il materiale sull'evento è disponibile alla pagina Giornata della Trasparenza 2021.

2.14 Obiettivi, indicatori, misure

Nel corso del 2022 l'Ateneo procederà con la messa in opera di interventi in parte in continuità con quelli previsti dal PTPCT 2021 – 2023 e coordinati con gli obiettivi di natura organizzativa contenuti all'interno del Piano Integrato della Performance 2021-2023²² e con gli altri strumenti di programmazione adottati dall'Ateneo. Tali azioni si concretizzano in obiettivi dotati di indicatore e target. Tutti gli obiettivi riportano l'indicazione relativa ai responsabili e gli strumenti idonei alla verifica del raggiungimento dei risultati.

Come per il Piano precedente, la sezione del PIAO contiene tre diverse tipologie: azioni di tipo innovativo, azioni di natura organizzativa e azioni di natura trasversale.

Le azioni innovative riguardano:

- adozione portale PerlaPa per la pubblicazione degli incarichi extraistituzionali esterni che servirà a rendere l'Ateneo in linea con le previsioni legislative;
- Definizione e implementazione di un sistema di valutazione dei fornitori azione inquadrata nelle attività di audit che prevede la valutazione dell'efficacia degli affidamenti dei fornitori di beni e servizi attraverso l'introduzione di un sistema di rating della soddisfazione rispetto al servizio o al bene ricevuto;

Le azioni che saranno poste in essere sul versante organizzativo sono tese, da un lato, a semplificare la gestione degli adempimenti normativi, dall'altro a garantire il corretto e completo flusso delle informazioni. Esse consistono:

- aggiornamento e integrazione dei procedimenti amministrativi di Ateneo revisione che si rende necessaria al fine di garantire la compliance normativa;
- Carta dei Servizi dei Dipartimenti, ai fini della pubblicazione della carta servizi dei Dipartimenti;
- completamento dell'aggiornamento della Carta dei servizi di Ateneo ai fini della sua pubblicazione.

Infine, alcune azioni di natura trasversale:

- POLA - Analisi delle attività telelavorabili e valutazione del rischio;
- Predisposizione e applicazione di linee guida relative al rispetto della compliance normativa e della qualità dei dati pubblicati in "Amministrazione trasparente" da parte delle Strutture che nel 2022 punterà maggiormente sull'adeguamento e omogeneizzazione delle pagine dipartimentali;
- Formazione del personale (specialistica e generica).
- In-formazione privacy (Unipd4Privacy): si procederà alla realizzazione di attività di in-formazione e sensibilizzazione in tema di protezione dei dati personali fornendo istruzioni alle strutture di Ateneo;
- Supporto alle Strutture che effettuano acquisti di beni e servizi: si avvierà una implementazione del piano formativo in relazione all'utilizzo di piattaforme telematiche per lo svolgimento di procedure di acquisto (es. Portale Appalti, MeUnipd ecc.).

Per ciascuna delle Azioni sopra descritte è stato individuato un obiettivo specifico.

Ogni obiettivo è assegnato ad una o più Strutture Organizzative responsabili, con l'indicazione dell'organo, del referente politico e del nominativo del responsabile, dei risultati attesi e delle modalità di verifica.

Gli obiettivi sono illustrati nelle tabelle che seguono, distintamente per tipologia di Azione (innovativa, organizzativa e trasversale). Per ogni azione è riportato il codice di collegamento con gli obiettivi di natura organizzativa riportati all'interno del PIAO sottosezione di programmazione – performance 2022-2024

²² Documento approvato dal Consiglio di Amministrazione del 26 gennaio 2021 e disponibile al link: <https://www.unipd.it/trasparenza/piano-performance>.

Tabella 10: Azioni Innovative

COD.	AZIONI	ORGANO	REF. POLITICO	REF. AMM.IVO- GESTIONALE	RESP.LE	OBIETTIVO	CODICE		TARGET 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	MODALITA' DI VERIFICA	STATO PP (OBIETTIVO INSERITO IN MODO SPECIFICO)
							OBIETTIVO PP 22- 24	ATTIVITA'/RISCHIO					
AZ1	Adozione portale PerlaPa	CdA	Prettore con delega all'Organizzazio e e Bilancio	ARU - Strutture	Dirigente Area Risorse Umane – Segretari Diartimento	Adozione del portale PerlaPa per la pubblicazione degli incarichi esterni	AFIP_8	Mancata compliance normativa/ mancata trasparenza	Adozione portale e relative informativi/circo lari per le Strutture	-	-	Pubblicazione in AT	NO
AZ2	Definizione e implementazione di un sistema di valutazione dei fornitori	CdA	Prettore con delega all'Organizzazio e e Bilancio	AFIP-APAL	Dirigente Area Finanza e Programmazione – Dirigente Area Patrimonio Approvvigioname nto e Logistica	Valutazione dell'efficacia degli affidamenti a fornitori di beni e servizi attraverso l'introduzione di un sistema di rating della soddisfazione rispetto al servizio o al bene ricevuto.	APAL_6	Maladministration	Ciclo acquisti: 1. Analisi per bene/servizio; 2. Verifica corretta applicazione del principio di rotazione; 3. Esame del ciclo passivo (fase di pre-audit)	Elaborazione del sistema di tracciatura e di rating	Implementazione del sistema	Elaborazione sistema di valutazione dei fornitori	SI

Tabella 11: Azioni organizzative

COD.	AZIONI	ORGANO	REF. POLITICO	REF. AMM.VO- GESTIONALE	RESP.LE	OBIETTIVO	CODICE		TARGET 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	MODALITA' DI VERIFICA	STATO PP
							OBIETTIVO PP 22- 24	ATTIVITA'/RISCHIO					
AO1	Aggiornamento e integrazione dei procedimenti amministrativi di Ateneo	DG	Prettore con delega all'Organizzazio e e Bilancio	AAGL	Dirigente Area Affari Generali e Legali – Tutti i Dirigenti	Revisione tabelle dei Procedimenti amministrativi	AFIP_8	Mancata compliance normativa/ Mancata trasparenza	Revisione Tabelle pubblicate in AT e pubblicazione	-	-	Pubblicazione in AT	NO
AO2	Carta dei Servizi dei Dipartimenti	DG	Prettore con delega all'Organizzazio e e Bilancio	AFIP	Dirigente Area Finanza e Programmazione – Segretari di Dipartimento	Elaborazione Carta dei Servizi di Dipartimento	SD_3 e RGT_2	Mancata trasparenza	Definizione schema tipo e rilevazione servizi dei Dipartimenti	Analisi ed Elaborazione (Carte dei Servizi)	Pubblicazione Carta dei Servizi	Pubblicazione in AT	SI
AO3	Carta dei Servizi	DG	Prettore con delega all'Organizzazio e e Bilancio	AFIP	Dirigente Area Finanza e Programmazione – tutti i dirigenti	Elaborazione Carta dei Servizi di Ateneo	AFIP_8	Mancata trasparenza	Pubblicazione Carta dei Servizi	-	-	Pubblicazione in AT	NO

Tabella 12: Azioni trasversali

COD.	AZIONI	ORGANO	REFERENTE POLITICO	REF. AMM.VO-GESTIONALE	RESP.LE	OBIETTIVO	CODICE OBIETTIVO PP 22-24	ATTIVITA'/RISCHIO	TARGET 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	MODALITA' DI VERIFICA	STATO PP
AT1	POLA - Analisi delle attività e valutazione del rischio	DG	Prorettore con delega all'Organizzazione e Bilancio	Tutte le strutture	Dirigente Area Finanza e Programmazione	Mappatura delle attività teleavorabili – valutazione delle possibili implicazioni in termini di rischio corruzione	AFIP_8	Incompleta mappatura rischi	Valutazione del rischio delle attività (FMEA FMECA)	Valutazione del rischio per le attività maggiormente a rischio (metodologia PNA 2019)	-	Pubblicazione	NO
AT2	Assesamento dell'applicazione delle linee guida in materia di trasparenza dei Dipartimenti	DG	Prorettore con delega all'Organizzazione e Bilancio	Dipartimenti e AFIP	Segretari-Dirigente Area Finanza e Programmazione	Allineamento delle procedure e delle prassi in materia di trasparenza	SD_2	Mancata trasparenza	Adeguamento e omogeneizzazioni delle pagine dipartimentali	Adeguamento e omogeneizzazioni delle pagine di partimentali	-	Verifica dei siti Internet	SI
AT3	Formazione del personale (specialistica e generica)	DG	Prorettore con delega all'Organizzazione e Bilancio	ARU	Dirigente Area Finanza e Programmazione	Elaborazione di un piano di formazione del personale sulle tematiche trasparenza e anticorruzione	ARU_5	Mancata compliance normativa e inefficienze	Erogazione della formazione	Erogazione della formazione	Erogazione della formazione	Erogazione corsi	SI
AT4	In-formazione privacy (Unipd4Privacy)	DG	Prorettore con delega all'Organizzazione e Bilancio	AAGL	Dirigente Area Affari Generali e Legali	Realizzazione di attività di informazione e sensibilizzazione in tema di protezione dei dati personali.	AFIP_8 (CONTINUAZIONE OBIETTIVO 2021 AAGL_5)	Mancata compliance normativa	Istruzioni a tutte le strutture di Ateneo	Istruzioni a tutte le strutture di Ateneo	-	Erogazione corsi	NO
AT5	Attività di supporto e formazione alle Aree AC, ai Dipartimenti e Poli per lo svolgimento delle procedure di acquisto di beni e servizi	DG	Prorettore con delega all'Organizzazione e Bilancio	APAL-ARU	Dirigente Area Finanza e Programmazione	Supporto alle Strutture che effettuano acquisti di beni e servizi: Implementazione piano formativo sull'utilizzo di piattaforme telematiche per lo svolgimento di procedure di acquisto (es. Portale Appalti, MeUnipd ecc.)	AFIP_8 (ARU_5 e COM_1 APAL)	Mancata compliance normativa	Erogazione della formazione	Erogazione della formazione	-	Erogazione corsi	NO

2.15 Trasparenza

L'Università degli Studi di Padova, come anche già specificato nei precedenti PTPCT, evidenzia la trasparenza quale accessibilità totale delle informazioni sull'organizzazione e sull'attività dell'Ateneo, creando un sistema di rendicontazione immediato e dinamico a disposizione dei cittadini allo scopo di far emergere "buone pratiche" e criticità.

La principale attuazione del principio della trasparenza risiede nella pubblicazione di una serie di dati nel sito web istituzionale secondo quanto stabilito dal D. Lgs 33/2013 e ss.mm.ii.

I Dirigenti di ciascuna Area e i Segretari delle Strutture con autonomia gestionale sono responsabili della trasmissione ed elaborazione dei dati. L'Ufficio Controllo di Gestione dell'Area Finanza e Programmazione è incaricato dell'aggiornamento e della pubblicazione dei dati all'interno della sezione Amministrazione Trasparente del sito web istituzionale.

2.15.1 Accesso Civico semplice, Accesso civico generalizzato

Per garantire la massima trasparenza amministrativa alla pagina [Accesso civico](#) è reperibile il [Regolamento per l'esercizio dei diritti di accesso a dati, informazioni e documenti amministrativi detenuti dall'Università degli Studi di Padova](#) nonché le modalità ed i relativi moduli per esercitare l'accesso civico semplice e l'accesso civico generalizzato secondo le previsioni di legge.

2.15.2 Misure adottate in materia di trasparenza per l'anno 2021

Nel corso del 2021, è proseguito in ottica di rolling l'obiettivo di Trasparenza denominato "Progetto Dipartimento trasparente" contenuto nel Piano integrato della Performance di Ateneo 2021 – 2023, che ha visto le 32 strutture dipartimentali predisporre all'interno dei loro siti la sezione "Amministrazione Trasparente" (AT) popolata da sezioni e dati di pertinenza dei Dipartimenti.

La pagina di AT dei singoli dipartimenti è stata progettata, su indicazioni fornite all'interno delle Linee Guida predisposte dall'Ufficio Controllo di Gestione, utilizzando la medesima struttura del sito Amministrazione Trasparente di Ateneo, al fine agevolare la navigazione dell'utenza e garantire la disponibilità e fruibilità dei contenuti.

I Dipartimenti sono stati supportati nell'elaborazione delle specifiche pagine web. In questo secondo anno è stato chiesto ai Dipartimenti di completare il popolamento delle sezioni già create e di affinare qualitativamente i dati pubblicati al loro interno. L'obiettivo, triennale, si concluderà nel 2022.

Si segnala, inoltre che, in tema di Trasparenza sono proseguite le attività necessarie a garantire l'accessibilità totale delle informazioni circa l'organizzazione e le attività dell'Ateneo, secondo quanto stabilito dal D.Lgs. 33/2013 e s.m.i. e dalle linee guida emanate dall'A.N.AC.

L'Allegato 2 al presente documento, contiene, secondo le previsioni normative, il responsabile della elaborazione /trasmissione del dato e il responsabile della pubblicazione del dato stesso. Si rammenta che la pubblicazione dei dati della trasparenza viene effettuata, anche relativamente alla tipologia più o meno complessa del singolo dato, con tempestività. All'interno dell'allegato sono presenti degli obblighi abrogati in base alle disposizioni del d.lgs. 97/2016 e gli obblighi non applicabili al contesto universitario.

2.15.3 Trasparenza e tutela dei dati personali

L'attività di pubblicazione dei dati sui siti web per finalità di trasparenza, avviene nel rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti all'art. 5 del Regolamento (UE) 2016/679, quali quelli di liceità, correttezza e trasparenza; minimizzazione dei dati; esattezza; limitazione della conservazione; integrità e riservatezza tenendo anche conto del principio di "responsabilizzazione" del titolare del trattamento.

Le PA sono invitate ad una attenta verifica, prima di mettere a disposizione dati e documenti sui siti web istituzionali, che la disciplina in materia di trasparenza del D. Lgs. 33/2013 o in altre normative, anche di settore, prevedano l'obbligo di pubblicazione.

L'Ateneo, nel corso del 2022 ha nominato il Responsabile della protezione dei dati (RPD) nella persona della

dottor Giorgio Valandro, Responsabile del Settore Consulenza Giuridica dell'Area Affari Generali e Legali. Per maggiori informazioni sulla politica di privacy dell'Ateneo, si rimanda all'[Informativa per il trattamento dei dati personali legati al sito web](#) presente nel sito di Ateneo.

Nel corso del 2021 l'Ateneo ha organizzato corsi ad hoc sulla tematica della privacy rivolti a tutto il personale.

2.16 Monitoraggio e riesame

L'RPCT ed il settore di supporto:

- eseguono un monitoraggio periodico, al fine di verificare lo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione previste nel PTPCT;
- svolgono un'attività di controllo sull'attuazione da parte delle strutture dell'Ateneo degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa;
- segnalano i casi di inadempimento, ritardato adempimento o di adempimento parziale degli obblighi di pubblicazione al RPCT;
- segnalano al RPCT le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- con cadenza annuale procedono al riesame dell'efficacia del funzionamento complessivo del sistema di prevenzione della corruzione.

Sezione 3

ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 Piano triennale dei fabbisogni del personale

3.1.1 Contesto di riferimento

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale 2022-2024 si pone in continuità con il Piano precedente, tuttora in fase di completamento.

Gli obiettivi generali che si poneva il Piano 2019-2021 erano volti a stabilizzare la numerosità del corpo docente e a consolidare la consistenza del personale tecnico-amministrativo, in modo da assicurare il turnover, sostenere le nuove esigenze organizzative nonché l'espansione delle attività derivanti dall'incremento del personale docente.

Vengono di seguito riportati i dati di sintesi del personale in servizio al 1 gennaio di ogni anno a decorrere dal 2016 al 2022.

Grafico 3: Evoluzione del personale docente distinto per ruolo nel periodo 2016-2022

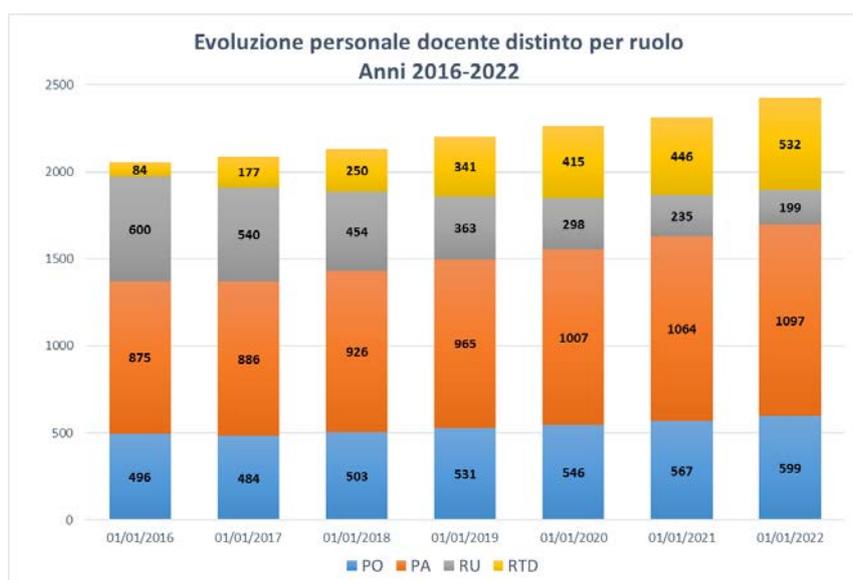


Grafico 4: Evoluzione della numerosità dei Ricercatori a tempo indeterminato e determinato nel periodo 2016-2022

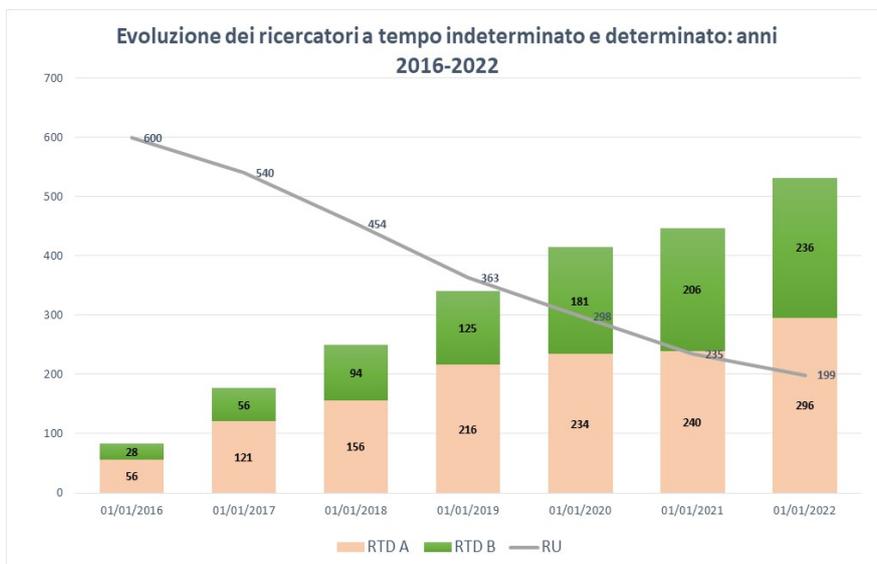


Grafico 5: Evoluzione della numerosità del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato nel periodo 2016-2022

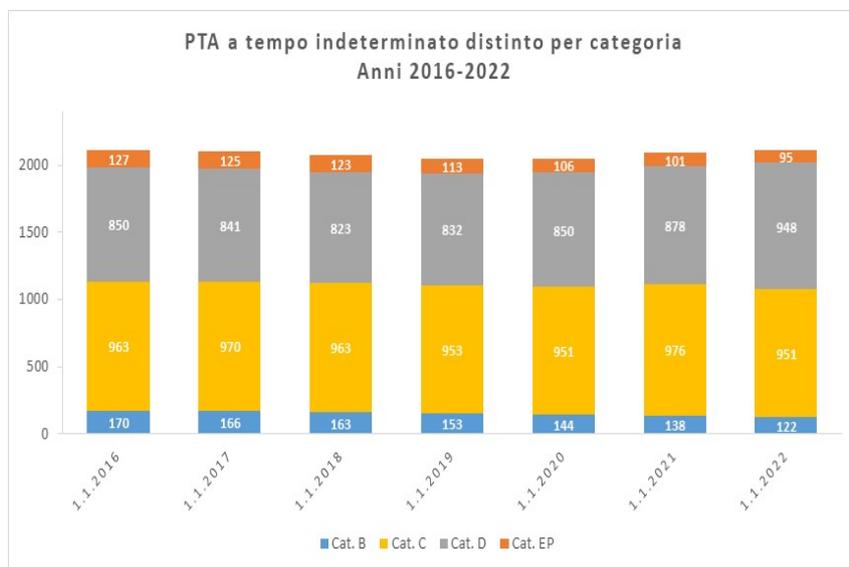


Grafico 6: Evoluzione della numerosità del personale tecnico-amministrativo a tempo determinato nel periodo 2016-2022

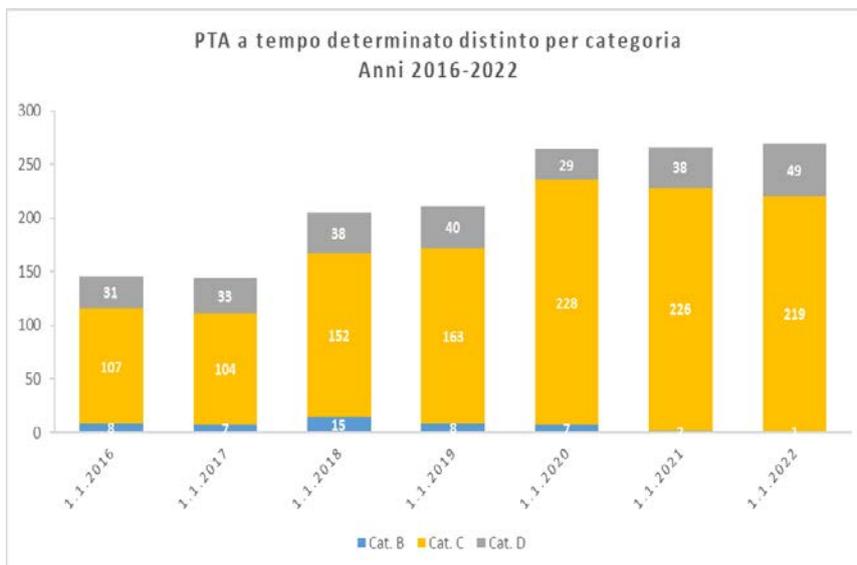
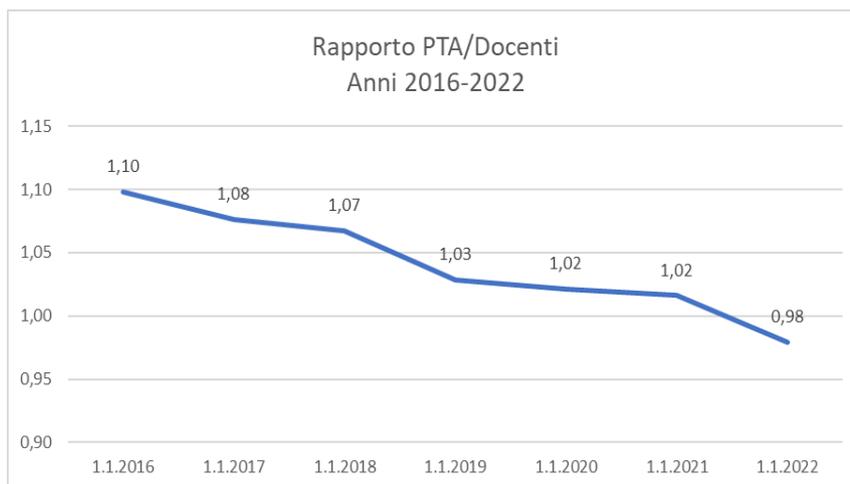


Grafico 7: Rapporto personale tecnico-amministrativo docenti nel periodo 2016-2022



3.1.2 Risorse mobilitabili

Le risorse mobilitabili per l'implementazione del Piano 2022-2024 sono state stimate sulla base delle previsioni della normativa vigente e degli interventi di carattere straordinario previsti dalla Legge di Stabilità 2022. In particolare le risorse mobilitabili su base previsionale sono:

- risorse ordinarie (punti organico) derivanti da cessazioni del personale docente e tecnico-amministrativo (turnover) avvenute negli anni 2021, 2022, 2023;
- risorse straordinarie (punti organico) che si renderanno disponibili secondo quanto previsto dalla Legge 234/2021 (Legge di stabilità 2022) per il reclutamento di personale docente e tecnico-amministrativo;
- bilancio di Ateneo (euro) da destinare al reclutamento di RTDa, personale tecnico-amministrativo a tempo determinato e tecnologi di ricerca.

Il piano non tiene conto dei finanziamenti esterni per il reclutamento di docenti, ricercatori e personale tecnico-

amministrativo previsto nell'ambito di convenzioni (euro e punti organico) o di progetti di ricerca, compreso il PNRR (euro).

Le risorse ordinarie mobilitabili per il Piano 2022-2024 sono state stimate, in analogia con quanto fatto per il Piano 2019-2021, considerando:

- le cessazioni di personale avvenute nel 2021;
- una stima delle cessazioni del personale docente per raggiungimento dei limiti di età, cui viene sommata, su base storica, una percentuale del 25%;
- una stima delle cessazioni del personale tecnico-amministrativo, sulla base dell'analisi delle causali di cessazione nel triennio 2019-2021;
- una stima del 105% di turnover ministeriale (corrispondente alla media degli ultimi tre anni);
- una stima delle assegnazioni ministeriali previste dall'art. 5 dei DM di assegnazione del Fondo per il Finanziamento Ordinario (in linea col triennio precedente).

Le risorse ordinarie complessivamente stimate sono pari a 200 punti organico, 130 derivanti da turnover di personale docente, 58 da turnover di personale tecnico amministrativo e 12 da assegnazioni ministeriali previste dall'art. 5 dei DM di assegnazione del Fondo per il Finanziamento Ordinario.

La legge di Stabilità 2022 prevede inoltre, al fine di favorire il graduale raggiungimento degli standard europei, in ordine al rapporto tra il numero dei docenti e del personale tecnico-amministrativo delle università e quello degli studenti, un incremento del Fondo per il Finanziamento Ordinario degli Atenei per gli anni dal 2022 al 2026 e destina al reclutamento di professori universitari, di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b), della legge 30 dicembre 2010, n. 240, e di personale tecnico-amministrativo delle università, complessivamente 740.000.000 euro, in deroga alle vigenti facoltà assunzionali. Il MUR, con proprio decreto da adottare entro centoventi giorni dalla data di entrata in vigore della legge, individuerà i criteri di riparto delle risorse tenendo conto, prioritariamente, dei risultati conseguiti dagli atenei nella valutazione della qualità della ricerca (VQR) e nella valutazione delle politiche di reclutamento.

Prevedendo prudentemente un peso dell'Ateneo sul sistema nazionale pari al 4,3%, le risorse straordinarie stimate sulla base delle previsioni della Legge di Stabilità 2022 per il triennio 2022-2024 sono pari a circa 250 punti organico.

Tabella 13: Stima delle risorse straordinarie assegnate all'Ateneo di Padova nel periodo 2022-2026

Anno	Incremento € FFO per reclutamento personale	Stima PO aggiuntivi	Stima PO UnIPD	Progressivo PO
2022	75,000,000 €	662	28	28
2023	225,000,000 €	1,986	85	114
2024	340,000,000 €	3,001	129	243
2025	50,000,000 €	441	19	262
2026	50,000,000 €	441	19	281
TOTALE	740,000,000 €	6,532	281	
Valore punto organico		€ 113,289		
Peso UNIPD sul sistema		4.30%		

Complessivamente pertanto il Piano di programmazione del personale a tempo indeterminato per il triennio 2022-2024 si articola su una dimensione pari a 450 punti organico, più che duplicando le risorse derivanti dalle disponibilità ordinarie.

3.1.3 Obiettivi e implementazione del Piano Triennale di Fabbisogni di personale

Il piano del personale del triennio 2022-2024 persegue i seguenti obiettivi generali:

- a) aumentare, in modo equilibrato, il numero di docenti, ricercatori e personale tecnico ed amministrativo di ruolo (ovvero il personale assunto tramite l'impiego di punti organico). Si ritiene di poter prefigurare un aumento complessivo della dotazione di circa 400-500 persone.
- b) garantire il recupero del turn-over (100%), attraverso una distribuzione equilibrata delle risorse fra le varie strutture con l'uso dei modelli di riparto già adottati dall'Ateneo. Tali risorse potranno essere utilizzate, nel rispetto delle norme e dei limiti di legge, per la progressione interna del personale docente (tenure track) e del personale tecnico ed amministrativo (progressioni verticali);
- c) orientare l'utilizzo delle risorse straordinarie (eccedenti il turn-over) al raggiungimento di migliori indici nel rapporto fra personale e studenti e nel rapporto fra personale accademico e personale tecnico-amministrativo;
- d) preservare un armonico percorso di sviluppo della carriera in termini di sostenibilità, con attenzione al mantenimento di una filiera di reclutamento che offra adeguata opportunità di crescita ai giovani ricercatori;
- e) mantenere un budget economico adeguato a sostenere il reclutamento di ricercatori di tipo a) e per il reclutamento di personale tecnico ed amministrativo a tempo determinato per il supporto di progettualità specifiche. L'entità di tale budget dovrà tenere in considerazione l'impatto delle politiche di reclutamento straordinarie di cui ai punti b) e c);
- f) il perseguimento delle politiche che riguardano la diminuzione del gender gap;
- g) il mantenimento degli equilibri economici e finanziari di medio e lungo periodo.

L'implementazione del Piano 2022-2024 è programmato in due fasi.

A) Prima fase

La prima fase del piano è orientata prioritariamente ad **assicurare continuità alla programmazione delle strutture per entrambe le componenti, docente e tecnico-amministrativa**, nonché ad **affrontare un riequilibrio tra personale docente e tecnico-amministrativo**, attraverso l'utilizzo delle risorse ordinarie (200 punti organico) e di parte delle risorse straordinarie (100 punti organico sui 250 previsti).

A1) Risorse ordinarie

Per quanto concerne le risorse ordinarie da assegnare alla programmazione delle strutture, si prevede di destinare tutta la disponibilità alla sostituzione del turn-over, a differenza delle programmazioni precedenti nelle quali tale politica era dimensionata a circa il 70% del turnover. In particolare, si prevede di destinare tutti i 200 punti organico delle risorse ordinarie come segue:

- 142 punti organico alla programmazione dei Dipartimenti, confermando lo schema del modello di distribuzione utilizzato nel Piano 2019-2021, previa verifica e aggiornamento degli indicatori previsti, da utilizzare in attuazione di un piano triennale approvato con decreto della Rettore;
- 58 punti organico alla programmazione del personale tecnico-amministrativo, assegnati alle strutture (Amministrazione Centrale, Dipartimenti, Centri, Scuole e Poli Multifunzionali) in proporzione al turnover generato e suddivisi tra i dipartimenti in base alla pesatura; le risorse saranno gestite centralmente, ad eccezione di quelle generate dal turnover dei tecnici di laboratorio e dei tecnici sanitari, che saranno assegnate in gestione diretta al portafoglio dei dipartimenti.

A2) Risorse straordinarie

Le risorse straordinarie disponibili in questa prima fase (100 punti organico) sono destinate a:

- perseguire il riequilibrio tra personale docente e tecnico-amministrativo con riferimento agli squilibri generatesi nelle programmazioni precedenti (20 punti organico);
- rinforzare le risorse destinate alla programmazione ordinaria (80 punti organico).

L'esigenza di un riequilibrio tra personale docente e tecnico-amministrativo deriva dallo squilibrio generatosi con l'assegnazione all'Ateneo negli anni recenti di ingenti risorse finalizzate a piani straordinari di reclutamento di RTDb e per i professori, a fronte di nessuna assegnazione straordinaria di punti organico per il reclutamento di personale tecnico-amministrativo.

L'Ateneo, per mitigare questa criticità ha messo in atto nel triennio 2019-2021, in parte con risorse proprie e in parte con risorse ministeriali non vincolate, una serie di piani straordinari per il reclutamento di personale tecnico-amministrativo che tuttavia non sono stati in grado di colmare il deficit stimabile ancora nell'ordine dei 20 punti organico, corrispondenti a circa 70 persone FTE da destinare alle diverse strutture (Amministrazione Centrale, Dipartimenti, Centri, Scuole e Poli Multifunzionali).

La disponibilità di risorse aggiuntive consente inoltre di affrontare con maggiore incisività le politiche di interesse generale legate alla programmazione ordinaria.

La ripartizione delle risorse straordinarie tra personale docente e tecnico-amministrativo avviene con logica di mantenimento dell'equilibrio paritario in termini di teste: considerato un costo medio di 0,7 per un docente e di 0,3 per un PTA, si propone una suddivisione pari a 56 punti organico ai docenti e di 24 al personale tecnico-amministrativo. La suddivisione riflette la proporzione storica del turnover generato mediamente al 70% dalle cessazioni dei docenti e al 30% da quelle del personale tecnico-amministrativo.

Tali risorse saranno gestite dalla Rettrice secondo specifiche linee di intervento per politiche di interesse generale sul personale docente (56 punti organico da assegnare al Fondo Budget di Ateneo) e dal Direttore Generale per le politiche di sviluppo del personale tecnico amministrativo, anch'esse da attuarsi secondo specifiche linee di intervento a beneficio di tutte le strutture dell'Ateneo (24 punti organico).

Sulla base di quanto sopraesposto, la ripartizione delle risorse disponibili per l'implementazione della prima fase del Piano 2022-2024 è indicata nella Tabella 14.

Tabella 14: Ripartizione delle risorse disponibile per la prima fase del Piano 2022-2024

	PTA	Docenti	TOTALE
Straordinari per piano riequilibrio PTA	20	0	20
Straordinarie aggiuntive su ordinarie	24	56	80
Turnover	58	142	200
TOTALE PIANO I fase	102	198	300

B) Seconda fase del Piano

La seconda fase del Piano 2022-2024, sarà più decisamente finalizzata al **perseguimento del riequilibrio docenti/studenti sulla base degli indirizzi che saranno determinato dal nuovo piano strategico di Ateneo**, al **mantenimento dell'equilibrio-docenti PTA** e ai **conguagli alle strutture** che dovessero rendersi necessarie in esito alla pubblicazione dei dati della nuova VQR.

In questa direzione si dovrà tenere conto in particolare modo della necessità di copertura della docenza nei corsi di studio, anche al fine di favorire nuove iniziative di innovazione dell'offerta formativa, e mirando al contenimento dei corsi a numero programmato. Il reclutamento del personale tecnico ed amministrativo dovrà farsi carico di inseguire numericamente la crescita del numero dei docenti e inoltre di garantire il reclutamento di nuove competenze.

L'implementazione di tale fase sarà gestita con un assestamento di piano a inizio 2023, attraverso l'utilizzo delle rimanenti risorse straordinarie (150 punti organico) e di eventuali ulteriori disponibilità ordinarie derivanti da turnover, non quantificabili a priori. In sede di assestamento verranno anche definite in dettaglio gli obiettivi della fase e le regole di assegnazione delle risorse, sulla base delle seguenti linee:

- **Riequilibrio docenti/studenti su prospettiva strategica:**
 - piena coerenza con gli obiettivi di legge;

- identificazione di criteri di assegnazione delle risorse alternativi a quelli basati sul modello di distribuzione ordinario e orientati a cogliere le situazioni critiche sui corsi di studio anche in relazione alla tipologia del corso (attività laboratoriali e sperimentali) e dalla tipologia degli studenti iscritti (studenti internazionali)
- **Mantenimento equilibrio docenti/PTA (1 testa per 1 testa)**
 - allocazione risorse sulla base della suddivisione delle attività tra strutture
- **Conguagli su assegnazione della prima fase per assestamento turnover, anche tenuto conto degli andamenti del PNRR, ed eventuale aggiornamento degli indicatori del modello di distribuzione dei punti organico fra i dipartimenti.**

C) Regole comuni alle due fasi del Piano

Le risorse mobilitabili verranno stanziare per l'intero triennio in modo da consentire alle strutture di effettuare una programmazione triennale.

Tuttavia le risorse stanziare avranno un limite di utilizzo annuo per ciascuna struttura, in modo da consentire la programmazione ordinata dei concorsi e di tenere conto delle effettive assegnazioni ministeriali. Va considerato infatti che il MUR assegna le risorse su base annua.

Inoltre, le strutture, nei propri piani di programmazione, dovranno considerare le necessità logistiche richieste dalle nuove assunzioni.

Infine, per garantire un maggiore controllo sistemico e una maggiore efficienza del processo, nel triennio di riferimento tutto il ciclo della programmazione e del reclutamento del personale docente e ricercatore sarà gestito attraverso la nuova procedura informatica denominata "Proper Interno", che costituirà la fonte di riferimento ufficiale dei dati.

D) Tappe di approvazione del Piano

L'implementazione del Piano prevede due ulteriori tappe, successive alla programmazione delle risorse disponibili, per le quali è prevista la successiva approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, previo parere del Senato Accademico.

Entro luglio 2022 l'Ateneo prevede di definire gli impieghi delle risorse previste per la prima fase del Piano (risorse ordinarie stimate, pari a 200 punti organico, e risorse straordinarie pari a 100 punti organico) e in particolare di:

- assegnare le risorse alle strutture;
- definire le regole operative per l'utilizzo delle risorse.

Entro marzo 2023 l'Ateneo prevede di realizzare un assestamento del Piano 2022-2024 e di definire gli impieghi delle risorse previste per la seconda fase del Piano (risorse straordinarie pari a 150 punti organico) e in particolare di:

- assegnare le ulteriori risorse straordinarie alle strutture;
- definire le regole operative per l'utilizzo delle ulteriori risorse straordinarie;
- determinare i conguagli sulle assegnazioni delle risorse ordinarie della prima fase per assestamento turnover e aggiornare gli indicatori del modello di distribuzione dei punti organico tra i dipartimenti.

3.2 Piano triennale per la formazione del personale

3.2.1 Contesto di riferimento

Il Piano triennale per la Formazione del Personale costituisce il documento programmatico degli interventi formativi attraverso i quali l'Ateneo supporta la crescita professionale e valorizza il personale, favorendo il raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo. Il Piano definisce le risorse e i percorsi formativi finalizzati allo sviluppo professionale e alla crescita organizzativa.

Esso si inserisce all'interno del Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione, si sviluppa in coerenza con il Piano Strategico e dialoga con il Piano di Azioni Positive, il Gender Equality Plan e la Carta degli Impegni di Sostenibilità nonché con i documenti programmatici di sostenibilità economica, patrimoniale e finanziaria.

Le linee presenti nel Piano tengono conto del complesso contesto delle attività previste nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che pone tra gli obiettivi il miglioramento dei processi nell'ambito della P.A., tra i quali i processi di selezione, formazione e promozione dei dipendenti pubblici, incentivando la semplificazione e la digitalizzazione delle procedure amministrative.

Il Piano si sviluppa inoltre in continuità con la programmazione triennale della formazione del triennio 2019-2021.

Gli obiettivi del Piano triennale 2019-2021 della formazione del personale si sono focalizzati su:

- coinvolgimento di tutto il personale tecnico-amministrativo nelle attività di formazione;
- supporto al cambiamento organizzativo;
- sviluppo della formazione online.

La Tabella di seguito riportata mette in evidenza i dati principali relativi al periodo 2019-2021.

Tabella 15: Quadro sinottico iniziative formative 2019-2021

Iniziative formative	2019	2020	2021
Iniziative formative	57	137	135
Ore erogate	1.181,5	1.531,5	1.568
PTA coinvolto	1.587	1.984	2.069
% PTA coinvolto	68%	83%	86%
Ore medie fruite dal PTA	21,0	34,2	28,5
Totale partecipazioni PTA	3.589	8.563	8.728
Personale docente coinvolto	399	1.298	631
Budget impegnato		520.000 €	530.000 €

L'Ateneo nel corso dell'ultimo triennio ha ampliato l'offerta formativa rivolta al personale tecnico-amministrativo nelle diverse aree di formazione e incrementato le iniziative formative di interesse generale e di carattere trasversale. L'Ateneo ha investito sulla formazione **linguistica**, avviando percorsi formativi online e in presenza differenziati in funzione del livello di conoscenza e competenza del personale. Ha inoltre favorito lo sviluppo delle **competenze digitali** del personale e la conoscenza delle nuove modalità di lavoro legate

all'introduzione dello **smartworking**. In coerenza con l'obiettivi integrati di performance del triennio, si è, inoltre, investito nei seguenti ambiti:

- **Internazionalizzazione:** sono state progettate e realizzate iniziative formative volte a supportare le strutture nello sviluppo della cosiddetta "Internationalisation at home", a promuovere e supportare i docenti nella presentazione di progetti di internazionalizzazione della didattica nell'ambito del nuovo programma Erasmus+ 2021-2027 e a sviluppare forme di collaborazione innovative verso una Virtual Exchange (VE) Strategy. Inoltre sono stati proposti incontri formativi sul tema dell'Europrogettazione nell'ambito della nuova Programmazione europea per la ricerca, con particolare riferimento al Programma Quadro Horizon Europe e alla programmazione per i fondi strutturali;
- **Bilancio e contabilità:** è stato messo a punto un progetto rivolto a una pluralità di soggetti interessati per far comprendere le finalità e i contenuti del bilancio unico di Ateneo anche attraverso l'analisi del manuale di contabilità;
- **Funzionamento della Pubblica Amministrazione,** con particolare riferimento al contesto universitario: sono stati organizzati percorsi di approfondimento dei processi di approvvigionamento, dei contratti di assicurazione e di condivisione delle Privacy Policies di Ateneo;
- **Strumenti di analisi ed elaborazione dati:** il progetto, rivolto a tutto il personale in considerazione delle competenze già acquisite e del contesto professionale di riferimento, è stato sviluppato con l'obiettivo di far acquisire maggior consapevolezza sulle modalità di gestione dei dati a supporto delle attività tecnico-amministrative.

Sono state inoltre differenziate le modalità di realizzazione dei percorsi formativi; alle attività in presenza si sono affiancati percorsi online e incontri in modalità videoconferenza. Nel triennio sono stati proposti 23 percorsi formativi online, con un incremento di 10 iniziative rispetto al 2019. Anche a seguito della situazione di emergenza sanitaria verificatasi a partire dal 2020, le attività formative sono state inizialmente riprogrammate in modalità video conferenza e ad oggi gli incontri su piattaforme collaborative costituiscono a pieno titolo una delle modalità di svolgimento della formazione.

Particolare attenzione è stata riservata alla formazione del personale che ricopre posizioni organizzative di responsabilità, con particolare riferimento ai Responsabili di primo e secondo livello. A partire dal 2018 l'Ateneo ha affrontato un percorso di revisione dell'organizzazione delle strutture tecnico-amministrativo che ha determinato, tra l'altro, un avvicendamento del personale nei ruoli di gestione manageriale e di processo. Attraverso percorsi formativi progettati ad hoc, anche col supporto di partner esterni all'Ateneo, sono stati forniti al personale con responsabilità strumenti e metodologie per affrontare le nuove richieste organizzative. E' stato proposto inoltre un percorso di approfondimento delle modalità di gestione della performance del personale, per supportare il personale nella corretta applicazione di quanto previsto dal nuovo Sistema di misurazione e valutazione adottato dall'Ateneo dal 2018. A partire dal 2020 sono stati garantiti momenti di approfondimento e confronto sui temi del Remote Management, della Smart Leadership e dei Team virtuali per supportare i Responsabili nel cambiamento determinato dall'introduzione dello smartworking.

3.2.2 Linee di intervento della Formazione 2022-2024

Il Piano triennale 2022-2024 della Formazione si rivolge sia al personale tecnico-amministrativo sia al personale docente, identificando, anche sulla base di quanto emerso nel triennio precedente, specifiche linee di intervento finalizzate a:

- coinvolgere tutto il personale tecnico-amministrativo nelle attività di formazione, anche attraverso proposte formative in modalità e-learning e blended (in continuità col piano della formazione 2019-2021);
- valorizzare la formazione del personale docente, con particolare riferimento alla didattica;
- sviluppare un percorso di onboarding del personale tecnico-amministrativo di Ateneo neoassunto;
- valutare l'efficacia dei percorsi formativi del personale tecnico-amministrativo;
- favorire la conoscenza degli strumenti e delle iniziative di sviluppo personale e professionale

disponibili al personale di Ateneo

Linea di intervento 1 – Coinvolgere di tutto il personale tecnico-amministrativo nelle attività di formazione, anche attraverso proposte formative in modalità e-learning e blended

In linea con il Piano della Formazione 2019-2021, l'Ateneo considera prioritario coinvolgere tutto il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo nelle iniziative formative, sulla base delle specifiche esigenze organizzative e individuali. La formazione costituisce una leva fondamentale per la valorizzazione, lo sviluppo e il consolidamento delle competenze e conoscenze professionali del personale e per il miglioramento del clima organizzativo; essa rappresenta inoltre uno strumento gestionale prioritario per migliorare il livello qualitativo dei servizi offerti e garantire performance individuali e organizzative sempre più elevate.

La formazione e-learning costituisce uno strumento flessibile attraverso il quale il personale può gestire con maggior autonomia tempi e spazi da dedicare al proprio aggiornamento e sviluppo professionale, anche selezionando i contenuti di maggior interesse. Tale modalità risulta maggiormente efficace se integrata con momenti formativi sincroni in cui il personale possa confrontarsi coi formatori e gli altri partecipanti (modalità blended).

L'Ateneo di Padova ha aderito al Piano Strategico elaborato dal Ministro per la Pubblica Amministrazione "RI-FORMARE la PA: persone qualificate per qualificare il Paese" il cui obiettivo è quello di rafforzare le Pubbliche Amministrazioni attraverso un upgrade di competenze del proprio personale. Il Piano Strategico riguarda tutti gli ambiti di conoscenza per l'attuazione del PNRR e lo sviluppo di competenze manageriali e organizzative per tutte le figure professionali. Uno degli ambiti di intervento individuati dal Piano è quello dello sviluppo delle competenze per l'Amministrazione Digitale, che consentirà al personale dell'Ateneo di fruire di percorsi formativi online attraverso la piattaforma del Dipartimento della Funzione Pubblica, e di valutare le proprie competenze digitali iniziali e post—formazione, orientando la formazione verso i moduli più adeguati.

In continuità col Piano 2019-2021, saranno inoltre previste iniziative di formazione manageriale finalizzate sia allo sviluppo di competenze organizzative per una dimensione dinamica del ruolo manageriale sia all'acquisizione di strumenti e tecniche per interpretare le necessità del cambiamento organizzativo, anche attraverso lo sviluppo del ruolo di leadership in un contesto in continua evoluzione.

Tali iniziative formative saranno progettate e realizzate anche attraverso la collaborazione con Enti di elevata qualificazione, quali il Convegno dei Direttori generali delle Amministrazioni Universitarie (CODAU), il Consorzio interuniversitario per la formazione del personale (Co.In.Fo.), il MIP Politecnico di Milano, la Fondazione Università degli Studi di Padova – UniSMART, nonché attraverso la partecipazione a Master di I e II livello.

Modalità di attuazione

Incremento dell'offerta formativa online accessibile a tutto il personale

Attori coinvolti

Area Risorse Umane

Linea di intervento 2 - Valorizzare la formazione continua del personale docente

Il progetto Teaching4learning@Unipd e gli sviluppi della Didattica Innovativa

Nell'ambito dell'assicurazione della qualità didattica, dal 2016 l'Ateneo di Padova ha implementato un importante progetto innovativo denominato Teaching4learning@Unipd che oggi costituisce una parte delle azioni previste dalla Delega alla Didattica Innovativa.

Il progetto T4L, in sintonia con le linee di sviluppo promosse dall'UE mediante la European University Association (EUA), di cui Padova è l'unica università italiana chiamata a far parte, si propone di contribuire al miglioramento e all'innovazione della didattica dei CdS offerti dall'Università degli Studi di Padova.

Il progetto si articola in più linee d'azione Faculty Development (formazione dei docenti, promozione di progetti per la didattica innovativa, formazione e diffusione di competenze e risorse per l'integrazione del digitale nella didattica digitale) favorendo lo sviluppo di una cultura didattica learner centered e learning community, ispirata al modello Active learning.

Il T4L rappresenta un vero e proprio piano di sviluppo delle competenze didattiche e digitali dei docenti:

- favorendo la sperimentazione di nuove strategie didattiche centrate sull'apprendimento;
- promuovendo il coinvolgimento di Dipartimenti, Scuole e CdS attraverso le/i proprie/i docenti impegnati nei Progetti di Didattica Innovativa finanziati con bando ogni anno;
- incrementando progressivamente la numerosità di ogni Faculty Learning Community mediante l'offerta di diversificati percorsi di formazione.

Modalità di attuazione

La linea d'azione del T4L, nell'ambito delle varie azioni della Delega per la Didattica Innovativa, è costituita dall'offerta di percorsi di formazione diversificati per le varie esigenze e livelli di competenza delle/i docenti, condotti in lingua inglese da esperti nazionali e internazionali:

- Corsi di Formazione New Faculty e Base per rtdA/B di nuova assunzione (3 edizioni annuali)
- Corsi di Formazione Base per docenti in servizio (3 edizioni annuali concomitanti con i Corsi New Faculty);
- Corsi di Formazione di Livello avanzato per coloro che hanno seguito la prima formazione di base (2 edizioni annuali);
- Corsi di Formazione per Change Agent per docenti che dopo la formazione di base e avanzata, intendono acquisire competenze avanzate di Faculty Development (edizioni periodiche biennali/triennali in funzione delle richieste di adesione).

A conclusione di ogni percorso formativo, i partecipanti ricevono lo specifico Open Badge che rappresenta l'attestazione digitale che evidenzia le competenze acquisite e i risultati di apprendimento raggiunti, i metodi utilizzati per la verifica e la valutazione, l'indicazione dell'Università che lo ha rilasciato. Queste informazioni risultano leggibili da tutte le applicazioni che leggono Open Badge, in modo da renderle parte integrante del curriculum vitae individuale, risultando così spendibili in vari ambiti professionali.

Attori coinvolti

Area Didattica e Servizi agli Studenti, Area Servizi Informatici e Telematici

Linea di intervento 3 - Sviluppare un percorso di onboarding del personale di Ateneo neoassunto

Particolare attenzione viene dedicata al momento di accoglimento e inserimento del nuovo personale all'interno dell'Ateneo, sia tecnico-amministrativo sia docente. Una gestione efficace del processo di onboarding consente un efficace engagement del personale, favorisce una performance individuale in linea con le attese e una maggior soddisfazione lavorativa.

Grazie alle risorse rese disponibili dalla Legge di stabilità 2022, si prevede nel triennio 2022-2024 l'inserimento di un numero importante di nuovo personale, per il quale è opportuno prevedere un percorso di accoglimento, inserimento e sviluppo professionale mirato sulle rispettive competenze ed esigenze.

Modalità di attuazione

- Elaborazione di un percorso formativo "base" destinato a tutto il personale tecnico ed amministrativo neoassunto da svolgersi entro 3 mesi dall'assunzione, in modo da favorire la conoscenza dei processi organizzativi e decisionali dell'Ateneo. Il percorso formativo "base" è completato da un "training on the job" presso una struttura diversa da quella di assegnazione in modo da favorire la contaminazione delle competenze e delle esperienze professionali.
- Predisposizione di un Welcome Kit per il personale docente, comprendente materiale informativo sui

- principali servizi di supporto alla ricerca e sulle attinenti iniziative di formazione offerti dall'Ateneo.
- Progettazione di iniziative volte a favorire una rete di relazioni tra il personale neoassunto.

Attori coinvolti

Area Risorse Umane, Area Ricerca e Rapporti con le Imprese, Area Comunicazione e Marketing

Linea di intervento 4 - Valutare l'efficacia dell'offerta formativa

La formazione costituisce un importante strumento per consentire al personale tecnico-amministrativo di acquisire le competenze professionali e gestionali necessarie a svolgere il proprio lavoro in un contesto soggetto a continui aggiornamenti e cambiamenti. Ad es. il percorso di trasformazione digitale che l'Ateneo ha iniziato da tempo e che negli ultimi due anni ha avuto un'accelerazione esponenziale, ha reso evidente l'importanza della formazione affinché il personale possa operare in modo efficace ed efficiente. Altresì l'Ateneo da alcuni anni sta investendo risorse per lo sviluppo delle competenze linguistiche del personale, attraverso strumenti formativi differenti (aula fisica, virtuale, percorso on line, one to one).

L'investimento crescente dell'Ateneo a favore della crescita professionale mediante un ampio ventaglio di opportunità formative, rende necessario una valutazione della sua efficacia. In particolare, la valutazione riguarda:

- il livello di gradimento dei partecipanti, dell'effettiva capacità degli interventi formativi di favorire lo sviluppo professionale del personale che vi partecipa;
- l'efficacia della formazione nel miglioramento delle competenze professionali;
- l'efficacia della formazione in ottica organizzativa.

In tale ottica, uno degli obiettivi prioritari del Piano per la Formazione è quello di progettare uno strumento di valutazione dell'efficacia formativa che rilevi feedback da diversi stakeholder: partecipanti alle iniziative formative, rispettivi Responsabili, colleghi e, se possibile i principali fruitori dei servizi. Il feedback così ottenuto, oltre costituire una misura dell'impatto della formazione realizzata, può costituire, una volta condiviso, un elemento di riflessione per il personale coinvolto.

Modalità di attuazione

- Progettazione di un questionario per la valutazione dell'efficacia formativa da somministrare al personale coinvolto e ai Responsabili struttura, da integrare nel processo di valutazione della performance, e definizione delle modalità e dei tempi di somministrazione e raccolta dei dati.
- Rilevazione dei dati sull'efficacia formativa tra il personale e i Responsabili.
- Progettazione e definizione delle modalità per la valutazione dell'efficacia formativa da parte di eventuali ulteriori stakeholder e successiva fase sperimentale di rilevazione dei dati sull'efficacia formativa tra gli ulteriori stakeholder individuati.

Attori coinvolti

Area Risorse Umane, Area Servizi Informatici e Telematici

Linea di intervento 5 - Favorire la conoscenza degli strumenti e delle iniziative di sviluppo personale e professionale disponibili al personale di Ateneo

La proposta formativa che l'Ateneo rivolge al proprio personale si affianca a ulteriori possibilità di crescita e sviluppo sia personale sia professionale che si concretizzano attraverso varie opportunità. Tra queste si possono individuare sia iniziative gestite sia internamente che esternamente all'Ateneo stesso.

A titolo di esempio si possono individuare:

- Massive Open Online Courses (Moc), corsi online aperti a tutti, di livello universitario, pensati per un Pubblico molto ampio; l'Ateneo aderisce a diverse piattaforme online che permettono di seguire corsi

- di alta qualità a distanza (EduOpen, Federica.eu, FutureLearn);
- Staff Mobility for Training, opportunità di svolgere un periodo di formazione/job shadowing all'estero presso gli Atenei partner, con l'obiettivo di favorire lo scambio di competenze, l'arricchimento culturale e sociale e soprattutto generare occasioni di confronto su metodologie amministrative e scambio di buone pratiche;
 - iscrizione agevolata a corsi di studio dell'Ateneo;
 - progetto "PA 110 e lode", promosso dal Ministro per la Pubblica amministrazione e la Ministra dell'Università e della Ricerca, che consente ai dipendenti pubblici di accedere ai Corsi di studio delle Università Italiane, usufruendo di un incentivo in termini di tasse di iscrizione (e di altre misure specifiche);
 - Progetto Biblioteche al fine di valorizzare e divulgare l'accessibilità a tutto il personale universitario all'ampio patrimonio bibliotecario dell'Ateneo di Padova anche alla luce dei recenti sviluppi tecnologici che hanno consentito la crescita significativa di documenti accessibili in modalità digitale tramite portali dedicati ed indicizzati (es. GalileoDiscovery - Tool di ricerca e accesso alle banche dati e alle risorse elettroniche acquistate dal Sistema Bibliotecario; Phaidra - Permanent Hosting, Archiving and Indexing of Digital Resources and Assets - piattaforma del Sistema Bibliotecario di Ateneo per l'archiviazione a lungo termine di oggetti e collezioni digitali).

Obiettivo del Piano è quello di rappresentare in modo integrato ed efficace le diverse possibilità di sviluppo personale e professionale disponibili al personale dell'Ateneo che si affiancano alle iniziative formative definite annualmente.

3.3 Azioni formative già avviate per il 2022

Le iniziative formative che rientrano nel Piano per la formazione del personale sono suddivise per aree di formazione. Tali aree indicano gli ambiti formativi in cui potenziare o sviluppare le competenze professionali e gestionali del personale. Le aree di formazione individuate sono:

- Didattica
- Economico – Finanziaria
- Giuridico - Amministrativa
- Informatica - Multimediale
- Internazionalizzazione
- Linguistica
- Organizzazione e Persone
- Ricerca e Terza Missione
- Sicurezza
- Tecnico - Specialistica

Le iniziative formative organizzate dall'Ateneo e già avviate per l'anno 2022 sono presentate nella Tabella 16

Tabella 16: Iniziative formative già avviate per il 2022

Area di formazione	Corso
Didattica	Dalla progettazione alla gestione in qualità dei corsi di studio: aspetti metodologici e di qualità
	Easy Academy
	IDRA

Area di formazione	Corso
	UNIWEB – ESSE3+ (base e Moduli di aggiornamento)
	UNIWEB – Regole di scelta (base e aggiornamento)
Economico - Finanziaria	Adempimenti contabili in U-GOV (Compensi incarichi e Missioni; Entrate; Fornitori; Progetti)
Giuridico - Amministrativa	Come acquista la PA: dalla determina alla stipula del contratto (online)
	Contratti e Convenzioni: nuovi modelli Unipd e aspetti pratici
	Corso Anticorruzione e Trasparenza aggiornamento (online)
	Formazione per Responsabili del procedimento, Direttori dei lavori e Direttori dell'esecuzione del contratto
	GDPR - La normativa europea sulla tutela dei dati personali (online)
	Gestione documentale - Decreti digitali A.C. (online)
	Gestione documentale e Protocollo informatico (online)
	I provvedimenti degli organi collegiali: delibere e verbali
	Il Codice Unico di Progetto (CUP)
	Le privacy policies dell'Università di Padova
	PAssepartout - Le chiavi di funzionamento della PA
	PerlaPA – Anagrafe delle prestazioni unificata
	Principi del contratto di assicurazione e programma assicurativo di Ateneo
Informatica - Multimediale	Google G Suite - Corso Base (online)
	Introduzione ai Social Network: utilità ed efficacia (corso base)
	KALTURA: piattaforma video (online)

Area di formazione	Corso
	LIMESURVEY: piattaforma per creare attività di rilevazione dati (online)
	MOODLE base (online)
	Progetto formativo sulle competenze informatiche: Microsoft Excel 2016; Microsoft Powerpoint 2016; Microsoft Word 2016; Sicurezza Informatica / Cybersecurity (online)
	Strategie e strumenti per un utilizzo avanzato dei Social Network (corso avanzato)
	Zoom: piattaforma per la videoconferenza (online)
Internazionalizzazione	Instructional Design for Virtual Exchange
	Introduction to Virtual Exchange-Staff Training on Digital Skills and Virtual Exchange Methodology
	Virtual Exchange Project Design-Staff Training on Digital Skills and Virtual Exchange Methodology
Linguistica	Progetto di formazione online in Lingua Inglese: EF - English Live (online)
Organizzazione e Persone	Generi e linguaggi - Modulo 1 (online)
	Generi e Linguaggi: analisi e revisione dei documenti amministrativi per la parità di genere - Modulo 2 (online)
	Gestione della Performance (incontri ciclo della performance)
	La comunicazione istituzionale
	L'Agenda 2030 e gli obiettivi di sviluppo sostenibile / The 2030 Agenda and the Sustainable Development Goals (online)
	Lo smart working tra managerialità e leadership (online)
	Metodi e strumenti nel remote management (online)
	Sfide e opportunità del new normal: Come lavorare efficacemente a distanza

Area di formazione	Corso
Ricerca	Elaborazione dei documenti per la gestione delle questioni etiche nei progetti finanziati dall'Unione Europea - Horizon 2020 e Horizon Europe
	Gestione, rendicontazione e audit dei progetti Horizon 2020 e Horizon Europe
	La rendicontazione dei Fondi Strutturali Europei
Tecnico - Specialistica	Strumenti di analisi ed elaborazione dati - 1. Introduzione alla codifica e sintesi dei dati
	Strumenti di analisi ed elaborazione dati - 2. Introduzione all'analisi statistica
	Strumenti di analisi ed elaborazione dati - 3. Introduzione al text mining

Alle azioni formative sopra elencate si aggiungono quelle previste in materia di Sicurezza, anticorruzione e trasparenza.

Ulteriori iniziative saranno programmate e avviate in corso d'anno sulla base degli obiettivi di performance individuati e delle esigenze formative segnalate dal personale e dai Responsabili di Struttura.

3.3.1 Formazione Obbligatoria del Personale

Salute e Sicurezza sul Lavoro

Il Piano della Formazione acquisisce le iniziative previste dal documento "Proposta formativa sulla tutela della salute e della sicurezza in ambiente universitario" redatto dal Servizio di Prevenzione e Protezione di Ateneo e che individua la formazione quale strumento per far conoscere e promuovere i comportamenti corretti da adottare per la tutela della salute personale e della collettività.

Il Piano prevede iniziative per la formazione:

- -di base e sul rischio basso rivolte a tutto il personale e a tutti coloro che accedono a qualsiasi titolo alle Strutture di Ateneo (studenti, dottorandi, assegnisti, ecc);
- -per il personale addetto a specifiche attività, quali ad esempio quelle che richiedono l'utilizzo di specifiche attrezzature, o relative alle squadre di emergenza;
- -su rischi connessi ad attività lavorative specifiche e per i frequentatori di laboratorio;
- -specifiche per titolari di posizione organizzativa, per preposti, e per coloro che ricoprono specifici ruoli in ambito sicurezza.

La programmazione e l'organizzazione delle attività formative si realizza attraverso una sinergia tra gli uffici preposti alla tutela della salute dei lavoratori e della sicurezza nei luoghi di lavoro, che individuano le esigenze formative del personale di Ateneo, e l'area risorse umane.

Nella sono riportati alcuni dati di sintesi sulla formazione in ambito salute e sicurezza nel triennio 2019-2021.

Tabella 17: Quadro sinottico iniziative formative 2019-2021 in ambito salute e sicurezza

Dati di sintesi	2021	2020	2019
Iniziative formative	42	24	21

Ore erogate	342	185	186,5
PTA coinvolto	635	1.209	1.299
% PTA coinvolto	26%	51%	56%
Ore medie fruite	9,0	4,0	8,6
Totale partecipazioni PTA	1.092	1.733	1.626

Si evidenzia che nel 2020, a causa del periodo di emergenza sanitaria, sono stati temporaneamente sospesi i percorsi formativi che richiedevano lo svolgimento di esercitazioni pratiche. L'attività di formazione in ambito sicurezza è poi ripresa attivamente nel corso del 2021. Nel 2020 l'Ateneo ha garantito, nel periodo di emergenza sanitaria, un percorso formativo online rivolto a tutto il personale finalizzato a far conoscere le corrette misure comportamentali per il corretto rientro in servizio da adottare per il contenimento dei contagi "Emergenza Covid-19 Fase 2".

Le iniziative formative interne all'Ateneo presenti nell'offerta 2022 sono riportate nella Tabella 18

Tabella 18: Iniziative formative in ambito salute e sicurezza

Corso
Addetto all'utilizzo di motoseghe e mototroncatrici
Antincendio ad elevato rischio per addetti alla gestione delle emergenze
Campi Magnetici Statici
Corso di abilitazione all'utilizzo del defibrillatore semiautomatico (DAE)
Corso di formazione per conduttori di apparecchi di sollevamento carriponte
Corso di formazione per lavoratori addetti ai lavori in quota, utilizzo DPI 3° categoria e dispositivi di protezione dell'udito
Corso di formazione teorico-pratico per lavoratori addetti all'utilizzo delle scale in ambiente lavorativo
Corso di formazione teorico-pratico per lavoratori addetti all'utilizzo delle scale portatili
Corso di formazione teorico-pratico per lavoratori addetti alla conduzione di carrelli elevatori semoventi
Corso di formazione teorico-pratico per lavoratori addetti alla conduzione di carrelli elevatori semoventi a braccio telescopico
Corso di formazione teorico-pratico per lavoratori addetti alla conduzione di piattaforme aeree elevabili (PLE)
Corso di Formazione teorico-pratico per lavoratori addetti alla conduzione di trattori agricoli o forestali con ruote

Corso
Custodia, conservazione ed utilizzo dei gas tossici
DUVRI – Documento Unico Valutazione Rischi da Interferenze
Emergenza COVID-19 Fase 2 / COVID-19 Emergency Phase 2 (online)
Formazione generale dei lavoratori per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro (online)
Formazione generale per operatori su roditori e lagomorfi e su zebrafish negli stabilimenti utilizzatori (online)
Formazione particolare ed aggiuntiva per Preposti
Formazione per Coordinatore della progettazione o Coordinatore dell'esecuzione dei lavori
Formazione per il conseguimento dell'autorizzazione all'acquisto e all'impiego di prodotti fitosanitari
Formazione per Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS)
Formazione per Responsabile e Addetti del Servizio di Prevenzione e Protezione
Formazione specifica in materia di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori - "Classe di rischio basso" (online)
Formazione specifica in materia di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori impiegati nelle attività di laboratorio - "Classe di rischio alto" (online)
Formazione su RAEE (Rifiuti di Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche) e modalità di gestione dei rifiuti (rifiuti ingombranti)
Formazione sulla sicurezza per Direttori e Dirigenti
Formazione sulle procedure di gestione dei rifiuti
Il rischio di esposizione ad agenti cancerogeni
Laser
Manipolazione in sicurezza gas compressi, liquefatti, criogenici
Modalità di gestione degli scarti di origine chimica provenienti dalle attività dell'Università
Modalità di gestione degli scarti di origine sanitaria provenienti dalle attività dell'Università

Corso
Movimentazione manuale carichi
Primo Soccorso
Radioprotezione
Rischi connessi a impianti, attrezzature e insiemi in pressione e gestione tecnico-amministrativa degli impianti
Sicurezza in azienda e nelle attività sperimentali agronomiche
Sicurezza specifica per addetti alle strutture di allevamento e ad attività agronomiche
Utilizzo Autoclavi per la sterilizzazione

Anticorruzione e Trasparenza

Il Piano della Formazione include le iniziative formative previste dalla normativa in materia di anticorruzione e trasparenza.

Le iniziative proposte prevedono sia interventi formativi di carattere generale rivolti a tutto il personale, sia interventi formativi più specifici indirizzati a figure con ruoli organizzativi o al personale impegnato in attività a rischio di fenomeni corruttivi, tipicamente realizzate attraverso iscrizione a percorsi formativi organizzati da Enti esterni.

La programmazione e l'organizzazione delle attività formative si realizza attraverso una sinergia tra il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e l'area risorse umane.

Le iniziative formative interne all'Ateneo presenti nell'offerta 2022 sono le seguenti:

Tabella 19: Iniziative formative in ambito Anticorruzione e Trasparenza

Corso
Come acquista la PA: dalla determina alla stipula del contratto (online)
Corso Anticorruzione e Trasparenza aggiornamento (online)
GDPR - La normativa europea sulla tutela dei dati personali (online)
PAsepartout - Le chiavi di funzionamento della PA

3.3.2 Strumenti per la Formazione del Personale di Ateneo

Analisi Fabbisogno Formativo del personale tecnico-amministrativo

Gli interventi formativi con cui si articola il Piano per la Formazione triennale Personale 2022-2024 vengono definiti a valle di un'analisi dei fabbisogni formativi realizzata con due diversi approcci:

- Bottom-up: annualmente, nell'ambito del colloquio di valutazione della performance individuale del personale, le Responsabili e i Responsabili e il personale tecnico-amministrativo si confrontano sulle esigenze formative necessarie alla crescita e allo sviluppo professionale e comunicano all'Amministrazione le tematiche rilevanti;
- Top-down: l'analisi degli obiettivi di performance organizzativa definiti annualmente, nonché le previsioni normative in materia di formazione obbligatoria (sicurezza, anticorruzione) determinano le aree di formazione e gli specifici interventi formativi in cui è necessario coinvolgere il personale

L'individuazione delle specifiche esigenze di aggiornamento e sviluppo del personale dell'Ateneo si realizza attraverso un'attività di mappatura delle competenze, da condursi secondo un modello di riferimento. La verifica dei gap di competenze consente di mappare le aree di intervento su cui la formazione può agire in modo mirato per lo sviluppo della performance individuale nonché organizzativa. L'Ateneo sta attualmente partecipando ad un progetto coordinato dal CODAU volto a definire un modello di competenze soft comune agli Atenei, che costituisca uno strumento per orientare la performance individuale rispetto alle aspettative e ai valori organizzativi, per osservare il comportamento delle persone rispetto a delle metriche oggettive e condivise e per attivare interventi di sviluppo che consentano l'adozione dei comportamenti virtuosi.

In questo contesto si inseriscono inoltre le attività di mappatura delle competenze digitali previste dal Progetto "RI-FORMARE la PA: persone qualificate per qualificare il Paese" avviato dal Dipartimento della Funzione Pubblica e a cui l'Ateneo aderisce.

Attori coinvolti

La proposta formativa di Ateneo per il personale viene aggiornata annualmente e può essere realizzata con la collaborazione di società esterne o valorizzando professionalità interne all'Ateneo, sia tra il personale tecnico-amministrativo sia tra il personale docente.

La progettazione e la realizzazione delle iniziative formative presuppongono necessariamente la collaborazione con le diverse aree organizzative dell'Amministrazione Centrale, che assicurano, per le rispettive competenze, il coordinamento con i formatori individuati e il presidio dei contenuti proposti nelle iniziative formative.

Realizzazione interventi formativi

Gli interventi formativi sono proposti in differenti modalità: in presenza, in video conferenza e on line.

Nel triennio 2022-2024 si potenzierà l'offerta formativa online, anche attraverso partnership con società specializzate, e in particolare la realizzazione di interventi formativi in modalità blended, che uniscono una maggiore autonomia e flessibilità di studio dei contenuti teorici a momenti di confronto con docenti e colleghi.

Alla proposta formativa di Ateneo si affianca la formazione realizzata presso Enti esterni, che consente di soddisfare esigenze formative individuali, tipicamente di carattere specialistico e che coinvolge un numero ridotto di personale.

Modalità di adesione del personale alle iniziative formative

La rilevazione del personale da coinvolgere nelle iniziative formative di Ateneo avviene secondo due modalità:

- diretta: il personale può aderire autonomamente alle iniziative formative, tipicamente di carattere trasversale, presenti nella piattaforma e-learning di Ateneo o comunicando il proprio interesse per i percorsi attivi;
- indiretta: le Responsabili e i Responsabili di Struttura, per iniziative di carattere specialistico, segnalano il personale da coinvolgere nei percorsi attivi.
- valutazione degli interventi formativi.

Per ciascun intervento formativo organizzato dall'Ateneo è prevista la somministrazione al personale coinvolto di un questionario di gradimento e di percezione dell'apprendimento rispetto agli obiettivi prestabiliti (chiarezza contenuti, adeguatezza del materiale, utilità delle conoscenze rispetto al ruolo, qualità della docenza con particolare riferimento a chiarezza espositiva, coinvolgimento e disponibilità verso i partecipanti). I risultati dei questionari sono utilizzati dall'Ateneo e dai docenti coinvolti per calibrare l'attività formativa, nel caso di

percorsi che prevedono più edizioni, e per individuare le eventuali ulteriori iniziative di approfondimento necessarie.

Risorse Disponibili

Economiche

Il budget destinato all'attuazione del Piano per la Formazione del Personale 2022-2024 ammonta a € 2.100.000. Tale budget verrà utilizzato per:

- le spese legate all'organizzazione generale dei corsi, anche attraverso la società "in house" Unismart Padova Enterprise;
- il pagamento della docenza, avvalendosi di personale interno e di professionisti esterni all'Ateneo;
- la fruizione di corsi di formazione esterna (specialistica) per il personale dell'Amministrazione Centrale. I Dipartimenti, i Centri di Ateneo, le Scuole e i Poli Multifunzionali possono destinare autonomamente un budget per la formazione del personale assegnato, nell'ambito delle proprie disponibilità.

Strumentali

L'organizzazione e l'erogazione dei percorsi formativi del personale è garantita attraverso l'utilizzo di due piattaforme digitali:

- la piattaforma Unifor consente di gestire le iscrizioni ai corsi del personale tecnico-amministrativo, archiviare e consultare il materiale didattico e le informazioni relative al curriculum formativo del personale;
- una piattaforma di Learning Management System che permette l'erogazione di corsi in modalità e-learning (Moodle). I percorsi formativi sono organizzati per area di competenza e accessibili direttamente al personale.

L'Ateneo ha inoltre destinato allo svolgimento di attività formative 5 aule appositamente attrezzate

3.4 Organizzazione del lavoro agile

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. Il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) definisce le modalità attraverso le quali l'Ateneo implementa il lavoro agile.

3.4.1 Modalità attuative e misure organizzative

Nel triennio 2022-2024 l'Ateneo intende operare per promuovere il lavoro agile, favorendo un'applicazione progressiva e graduale dello stesso.

Nel periodo 2020-2022 l'Ateneo ha progressivamente implementato il lavoro agile dotandosi della strumentazione tecnologica necessaria, rendendo disponibile la formazione necessaria a supportare il cambiamento del contesto organizzativo e dotandosi di una policy coerente con quanto previsto in materia dalle Linee Guida della Funzione Pubblica. Nello stesso periodo è stato mantenuto attivo anche l'istituto del telelavoro, con l'obiettivo di verificare, dopo un periodo di sperimentazione congiunta, l'esigenza della permanenza di entrambe le modalità lavorative quali strumenti di flessibilità e conciliazione.

L'Ateneo intende ora proseguire nel percorso di sperimentazione adottato, individuando le modalità attuative e organizzative su cui concentrare la propria azione, in attesa della stipula del nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, che costituisce un presupposto necessario per l'aggiornamento delle policy in essere.

I principali punti di attenzione su cui si concentrerà il lavoro di attuazione riguardano:

- specificità dei processi e delle attività coordinati dalle diverse strutture dell'Ateneo (grado di telelavorabilità);
- percezione e interesse del personale nei confronti del lavoro agile (sviluppo bottom up che valorizzi l'esperienza maturata dal personale);
- evoluzione numerica del personale nel quinquennio 2023-2027 e conseguente necessità di revisione degli spazi lavorativi;
- modalità di misurazione e valutazione del lavoro agile;
- scelte di sviluppo tecnologico e digitalizzazione;
- interventi formativi per il personale finalizzati a promuovere il lavoro per obiettivi e risultati.

Mappatura delle attività telelavorabili

Parallelamente all'attività di revisione organizzativa delle strutture dell'Ateneo, proseguirà l'analisi della mappatura delle attività telelavorabili che coinvolgerà i laboratori dei Dipartimenti, i Centri e le Scuole.

Ciascuna struttura potrà disporre di un elenco delle attività telelavorabili che consentiranno di valutare il grado di utilizzo del lavoro agile più idoneo per garantire la qualità dei servizi erogati.

Tali valutazioni confluiranno nei POLA di struttura che definiranno, nel rispetto delle previsioni del Contratto Collettivo Nazionale, le modalità di fruizione del lavoro agile da parte del personale assegnato.

Feedback Strutturato Lavoro Agile

Al fine di rilevare la percezione e il livello di interesse del personale tecnico-amministrativo verso il lavoro agile, si prevede di acquisire feedback strutturati, anche attraverso la realizzazione di alcune survey, da parte del personale e dei Responsabili, volti a indagarne gli elementi positivi e le aree di miglioramento. Saranno considerati, a titolo esemplificativo, i seguenti aspetti:

- Adeguatezza della strumentazione tecnologica
- Adeguatezza delle competenze digitali e trasversali richieste dal lavoro agile
- Esigenze di conciliazione vita-lavoro
- Livello di soddisfazione sulle modalità applicative del lavoro agile definite dall'Ateneo (n. giornate fruibili, articolazione temporale della fruizione delle giornate, fasce di reperibilità)
- Diritto alla disconnessione

I feedback raccolti costituiranno un elemento per valutare le modalità di implementazione del lavoro agile all'interno dell'Ateneo in una logica di miglioramento bottom-up finalizzata a valorizzare il vissuto e le esperienze maturate dal personale nel corso degli ultimi due anni,

Regolamento per il lavoro agile

Nelle more dell'adozione del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, che definirà le caratteristiche del lavoro agile, l'Ateneo continuerà ad adottare una modalità semplificata di lavoro agile, basata sulla sottoscrizione di un accordo individuale che ne disciplini lo svolgimento.

Lavoro agile ed evoluzione del personale

Nel quinquennio 2023-2027, grazie alle risorse previste dalla Legge 234/2021 (Legge di stabilità 2022), l'Ateneo potrà incrementare il numero complessivo di personale di circa 580 unità, di cui oltre 300 tecnici-amministrativi. Il Lavoro agile costituisce già ora un elemento utile anche alla programmazione e organizzazione degli spazi di lavoro e sarà un valido supporto organizzativo per far fronte alla crescita numerica del personale e alle conseguenti revisioni degli spazi. La predisposizione di nuovi spazi di lavoro potrà considerare l'evoluzione dell'ambiente di lavoro per supportare forme alternative (e maggiormente attuali) di lavoro collaborativo (es lavoro ibrido, scrivanie condivise, spazi per videoconferenze, WiFi, etc).

Misurazione e Valutazione

Per dare concretezza alle azioni intraprese e monitorare lo stato di avanzamento dell'implementazione del POLA, saranno misurati degli indicatori appositamente individuati a cui verrà data evidenza nell'ambito della Relazione Unica. 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.

Tecnologie abilitanti

Le tecnologie ICT costituiscono un fattore abilitante per un'efficace adozione dello strumento del lavoro agile. Obiettivo dell'Ateneo è quello di fornire al personale tecnico-amministrativo una suite di strumenti, sia hardware che software che garantisca la medesima esperienza lavorativa in qualsiasi postazione e modalità di lavoro (presenza in sede o fuori sede, lavoro agile, telelavoro, missione) e favorisca, tramite strumenti comuni, la collaborazione e la condivisione di informazioni e dati tra i collaboratori afferenti alla medesima struttura o a strutture differenti. La strumentazione hardware che sarà resa disponibile al personale tecnico-amministrativo comprende:

- Notebook 15,6" con processore almeno i5, 8GB di ram o superiore, OS Windows (versione 10 o successive, in base al momento dell'acquisto)
- Modem portatile 4G con scheda dati TIM da 60GB
- Mouse USB cablato
- Borsa per trasporto portatile
- Cuffie con microfono USB

Ogni postazione d'ufficio sarà fornita di:

- Monitor di almeno 24"
- Docking station, a cui saranno sempre collegate tutte le periferiche necessarie, al fine da garantire una migliore accessibilità agli strumenti di lavoro
- Webcam USB
- Tastiera e mouse USB cablati

La suite di software, già installata e configurata nel Notebook, comprende:

- Client CTI per poter rispondere al proprio numero di telefono interno direttamente dal Notebook
- Piattaforma Cloud di Ateneo per l'accesso ai dati lavorativi
- Suite Microsoft Office di Ateneo
- Soluzione di videoconferenza di Ateneo (attualmente Zoom)
- Mobility Print
- Altre Licenze campus di Ateneo, qualora necessarie
- Altri software gratuiti.

Gli utenti avranno inoltre la possibilità di collegarsi alla Intranet di Ateneo per poter usufruire di tutte le risorse e i servizi interni (non esposti pubblicamente) e garantire la sicurezza della trasmissione dei dati.

Entro il triennio 2022-2024 tutto il personale tecnico-amministrativo potrà lavorare con le medesime modalità da qualsiasi postazione e in qualsiasi modalità lavorativa.

3.4.2 Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile

Lavoro agile emergenziale

L'Ateneo ha attivato il lavoro agile a partire da marzo 2020, quando è stato necessario individuare nuove modalità per garantire le attività di didattica, ricerca e supporto tecnico-amministrativo nella situazione di emergenza sanitaria. Fino a tale momento era stata applicata esclusivamente la disciplina del telelavoro e non era ancora stata realizzata alcuna forma di sperimentazione del lavoro agile, così come previsto dall'art. 14 legge n. 124 del 2015 e successivamente dall'art. 18 della legge n. 81 del 2017.

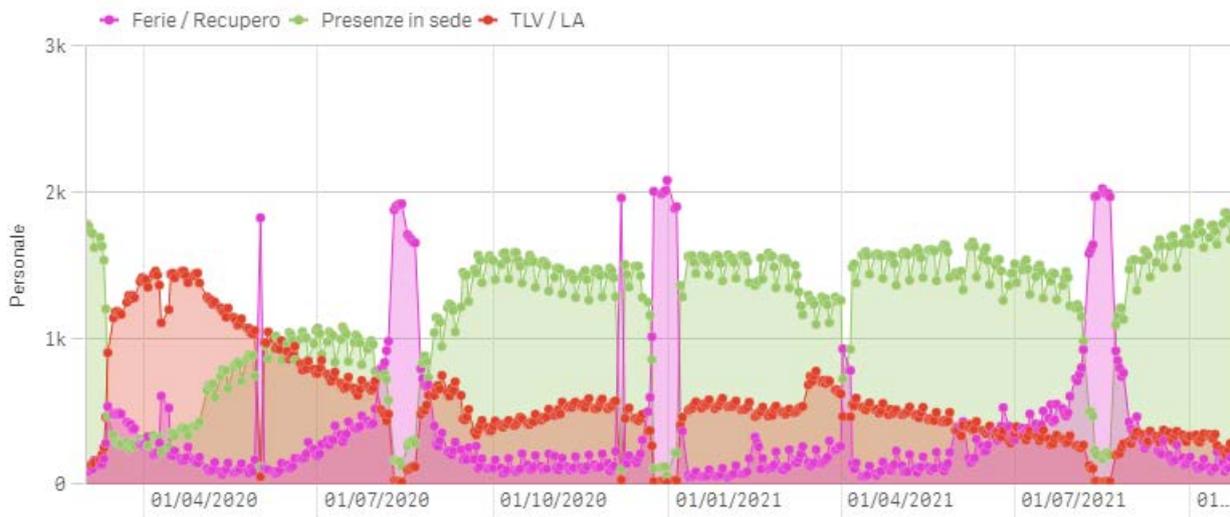
L'applicazione del lavoro agile di emergenza, realizzata attraverso un insieme coordinato di azioni, ha consentito la prosecuzione delle attività garantendo la tutela della sicurezza del personale e la massima efficienza ed efficacia perseguibili in un delicato momento di emergenza sanitaria.

Di seguito vengono presentati in forma grafica alcune sintesi sull'andamento del Lavoro Agile negli ultimi due

anni.

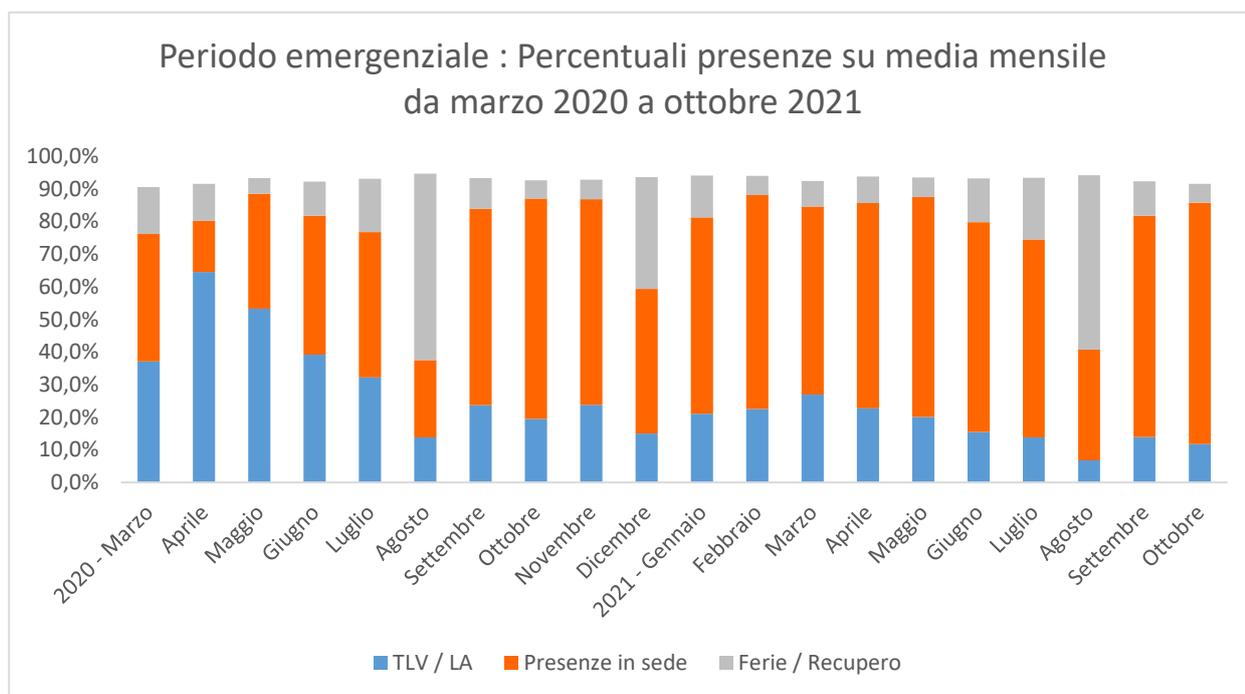
La Figura 12 illustra l'andamento della numerosità del personale in servizio nel periodo marzo 2020 –ottobre 2021 distinguendo tra presenza in sede (area verde), presenza in modalità di lavoro e agile (area rossa) e assenza per ferie o recupero MOI (area fucsia).

Figura 12: PERIODO EMERGENZIALE Personale in servizio nel periodo marzo 2020- ottobre 2021 in presenza, lavoro agile e assente



Il Grafico 8 presenta per lo stesso periodo temporale, il dato medio mensile relativo alla numerosità del personale in servizio in sede, in modalità agile e in ferie/recupero MOI. Il dato è calcolato come media mensile sulle presenze giornaliere e la percentuale mostrata è riferita al totale medio del personale in servizio nel mese di riferimento.

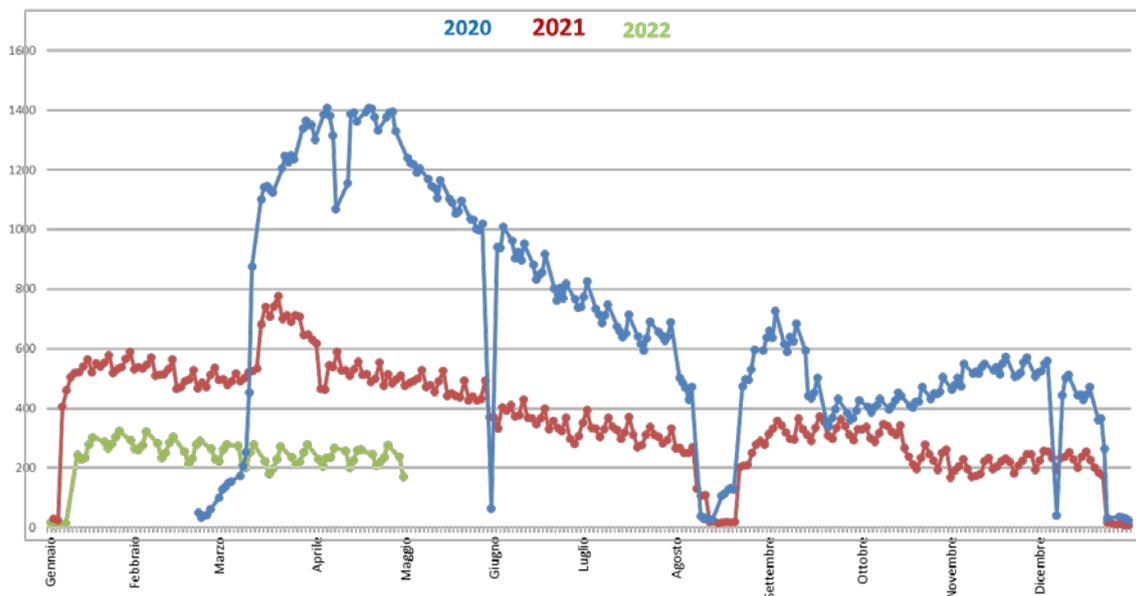
Grafico 8: PERIODO EMERGENZIALE Personale in servizio nel periodo marzo 2020-ottobre 2021 in presenza, lavoro agile e assente



Nella Figura 13, è presentato, relativamente al personale presente in servizio in modalità di lavoro

agile/telelavoro, l'andamento su base giornaliero del numero di persone nell'anno solare. I dati sono relativi al periodo marzo 2020-marzo 2022.

Figura 13: TLV –LA. Personale in servizio in Telelavoro o Lavoro Agile rilevato giornalmente. Dati da marzo 2020 a marzo 2022



Lavoro agile post emergenziale

Mappatura delle attività telelavorabili

Nel corso del 2021 è stato realizzato un censimento sul grado di telelavorabilità dei processi che ha riguardato le strutture già coinvolte nel processo di revisione organizzativa (Amministrazione Centrale, Centro di Ateneo per le Biblioteche, Dipartimenti e Poli Multifunzionali). Il grado di telelavorabilità dei processi relativi all'unità Laboratori dei Dipartimenti, ai Centri e alle Scuole sarà oggetto di verifica nel corso del 2022.

Partendo dai processi standard individuati per ogni struttura, è stato chiesto ai responsabili di indicare per ciascun processo il grado di telelavorabilità degli stessi. In particolare era possibile definire ogni processo come:

- totalmente telelavorabile;
- non telelavorabile;
- parzialmente telelavorabile.

Ad ogni processo definito totalmente telelavorabile è stato attribuito un peso di 1; ad ogni processo non telelavorabile un peso pari a 0. Per i processi definiti parzialmente telelavorabili, è stato chiesto di esplicitare la percentuale di telelavorabilità, che è stata utilizzata come peso per quel processo.

Sulla base del peso attribuito a ogni singolo processo è stato calcolato per i vari livelli di aggregazione (Macrostruttura, Struttura o Area e, dove possibile, Macroprocesso) un indice di telelavorabilità composto al numeratore dalla somma dei pesi dei processi (quindi di fatto contando tutti i processi totalmente telelavorabili, pesando i processi parzialmente telelavorabili ed escludendo i processi non telelavorabili) e al denominatore dalla somma dei processi censiti. L'indicatore è espresso in percentuale di telelavorabilità, dove 100% indica

che tutti i processi di quell'aggregato sono totalmente telelavorabili.

Di seguito vengono presentate alcune tabelle riepilogative dell'indice di telelavorabilità calcolato.

Tabella 20: Distribuzione gradi di telelavorabilità dei processi censiti per Macrostruttura

	Processi censiti	Non telelavorabili	Parzialmente telelavorabili	Totalmente telelavorabili
Amministrazione Centrale	525	5,1%	46,7%	48,2%
Biblioteche	61	18,0%	26,2%	55,7%
Dipartimento	3.345	11,7%	41,6%	46,8%
Polo Multifunzionale	144	41,7%	22,9%	35,4%
Totale complessivo	4.075	12,0%	41,3%	46,7%

Grafico 9: Distribuzione gradi di telelavorabilità dei processi censiti per Macrostruttura

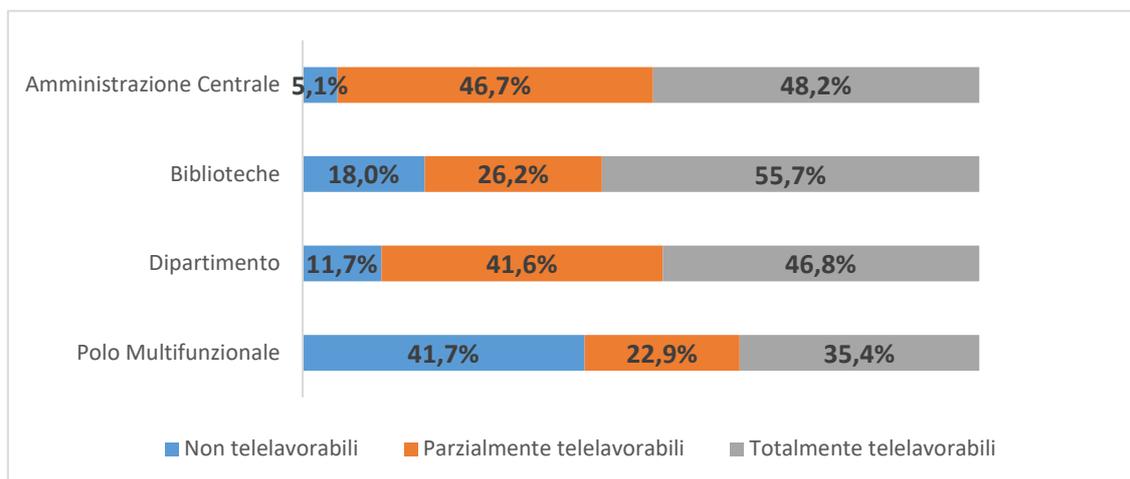


Tabella 21: Indice di telelavorabilità dei processi censiti per Macrostruttura

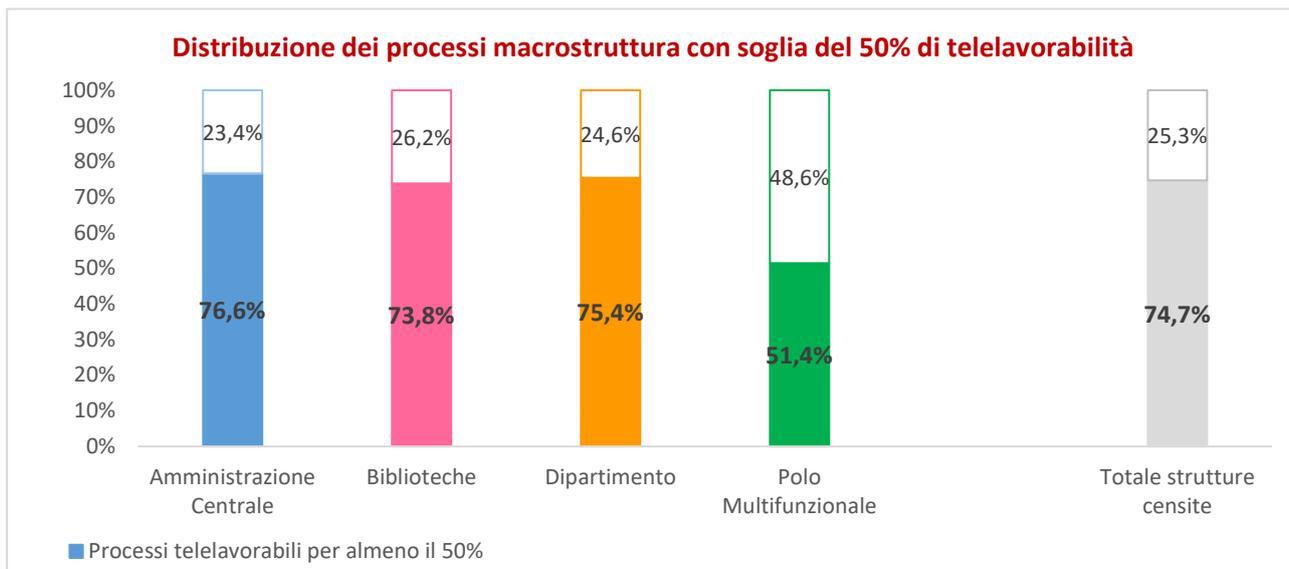
	Processi censiti	Di cui almeno in parte telelavorabili (dati pesati)	Indice di telelavorabilità*
Amministrazione Centrale	525	368,55	70,2%
Biblioteche	61	42,25	69,3%
Dipartimento	3.345	2.300,01	68,8%
Polo Multifunzionale	144	67,9	47,2%
Totale complessivo	4.075	2.778,71	68,2%

* $\text{processi telelavorabili} + \text{parzialmente telelavorabili pesati} / \text{Totale processi censiti}$

II

Grafico 10 rappresenta la distribuzione dei processi telelavorabili per almeno il 50% nelle diverse macrostrutture.

Grafico 10: Distribuzione processi telelavorabile per almeno il 50%



Accordo individuale per il lavoro agile

Il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 settembre 2021 ha definito la chiusura per le pubbliche amministrazioni della fase del lavoro agile emergenziale, riportando alla presenza la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, fermo restando l'obbligo di assicurare il pieno rispetto delle misure sanitarie di contenimento del rischio di contagio.

A partire da novembre 2021, in attesa della definizione del quadro di riferimento previsto nel CCNL in fase di rinnovo, l'Ateneo si è dotato di un proprio accordo individuale di lavoro agile al fine di consentire lo svolgimento di parte della prestazione in modalità agile anche al termine della fase emergenziale come richiesto dal Ministero della Funzione Pubblica.

L'accordo individuale di lavoro agile attualmente in vigore per il personale tecnico ed amministrativo prevede un numero massimo mensile di giornate in lavoro agile non superiore a 8 giorni al mese e, per il personale con incarichi di primo o di secondo livello o titolare di funzioni specialistiche, un massimo di 4 giorni al mese nel rispetto delle Linee Guida della Funzione Pubblica.

Considerato l'andamento della situazione pandemica e le precisazioni della circolare del Ministro per la pubblica amministrazione del 5 gennaio 2022, a partire dal mese di Gennaio 2022 è stata data possibilità ai Responsabili di struttura, qualora ritenessero necessario derogare al limite di giornate su base mensile previste dall'accordo individuale, di programmare le giornate di lavoro agile anche su base plurimensile rispettando quindi il vincolo sulle giornate di lavoro da svolgere prioritariamente in presenza su un periodo più ampio del singolo mese. In ogni caso dovevano essere garantite le esigenze organizzative e la qualità ed efficacia dei servizi erogati, con particolare riferimento alle esigenze degli utenti.

Lo svolgimento della prestazione in modalità agile è consentita esclusivamente per le attività telelavorabili o

parzialmente telelavorabili, come definite dalla struttura di appartenenza del dipendente.

Per snellire e assicurare tempestività nelle attività di stesura e formalizzazione degli accordi individuali, considerato anche l'elevato livello di adesione da parte del personale, è stata sviluppata una procedura informatica ad hoc.

Sono di seguito presentati alcuni dati di sintesi relativi al numero di richieste di accordo individuale autorizzate, suddivise per livello di responsabilità e macrostruttura.

Tabella 22: Numero richieste di accordo individuale di Lavoro Agile completate. Dati aggiornati al 26/01/2022

Macrostruttura	Livello di Responsabilità				Totale richieste	Tot. TPA	% richieste Struttura sul totale PTA
	I Liv.	II liv.	Funz. Spec.	PTA senza responsabilità			
Amministrazione Centrale	20	56	3	352	431	693	62%
CAB	6	11		85	102	170	60%
Centri			9	33	42	119	35%
Dipartimenti	20	52	1	357	430	1307	33%
Poli Multifunzionali	1	3		10	14	44	32%
Scuole			3	20	23	56	41%
Totale Ateneo	47	122	16	857	1042	2389	44%

Nelle tabelle successive sono riportati i relativi numeri di giorni settimanali richiesti e formalizzati negli accordi individuali. La Tabella 23 ne mostra il numero totale, mentre la Tabella 24 ne calcola la media.

Tabella 23: Numero giorni richiesti a settimana da contratto. Dati aggiornati al 26/01/2022

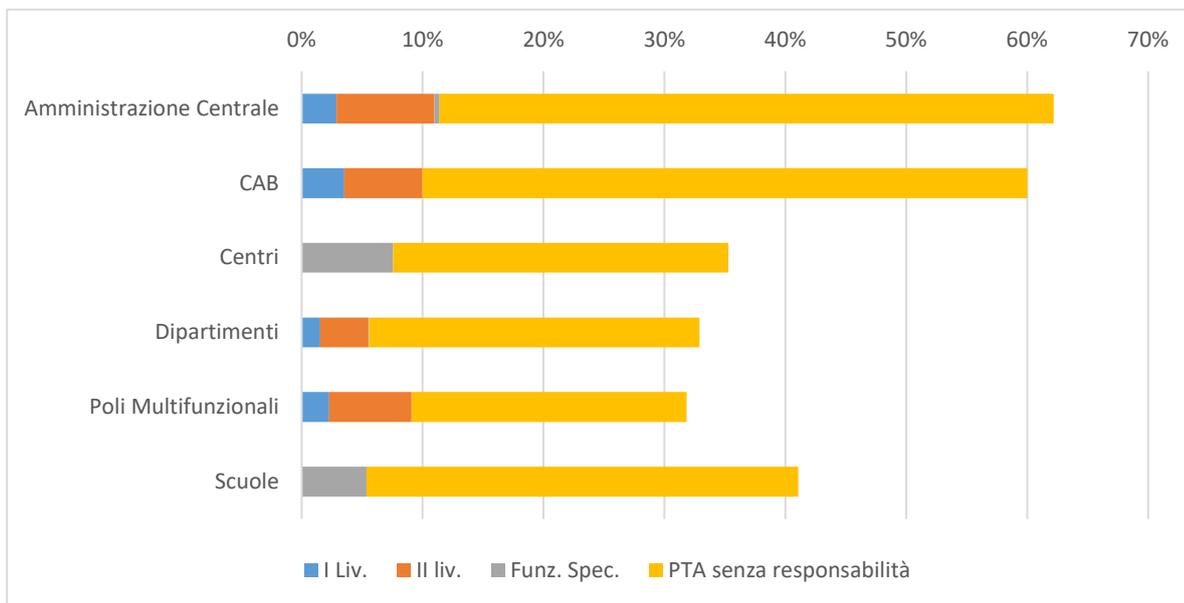
Macrostruttura	Livello di Responsabilità				Totale giorni richiesti
	I Liv.	II liv.	Funz. Spec.	PTA senza responsabilità	
Amministrazione Centrale	20	56	3	586	665
CAB	6	11		107	124
Centri			9	53	62
Dipartimenti	20	52	1	548	621
Poli Multifunzionali	1	3		12	16
Scuole			3	36	39
Totale Ateneo	47	122	16	1342	1527

Tabella 24: Numero medio giorni richiesti a settimana. Dati aggiornati al 26/01/2022

Macrostruttura	Livello di Responsabilità				Media giorni richiesti
	I Liv.	II liv.	Funz. Spec.	PTA senza responsabilità	
Amministrazione Centrale	1,0	1,0	1,0	1,7	1,5
CAB	1,0	1,0		1,3	1,2
Centri			1,0	1,6	1,5
Dipartimenti	1,0	1,0	1,0	1,5	1,4

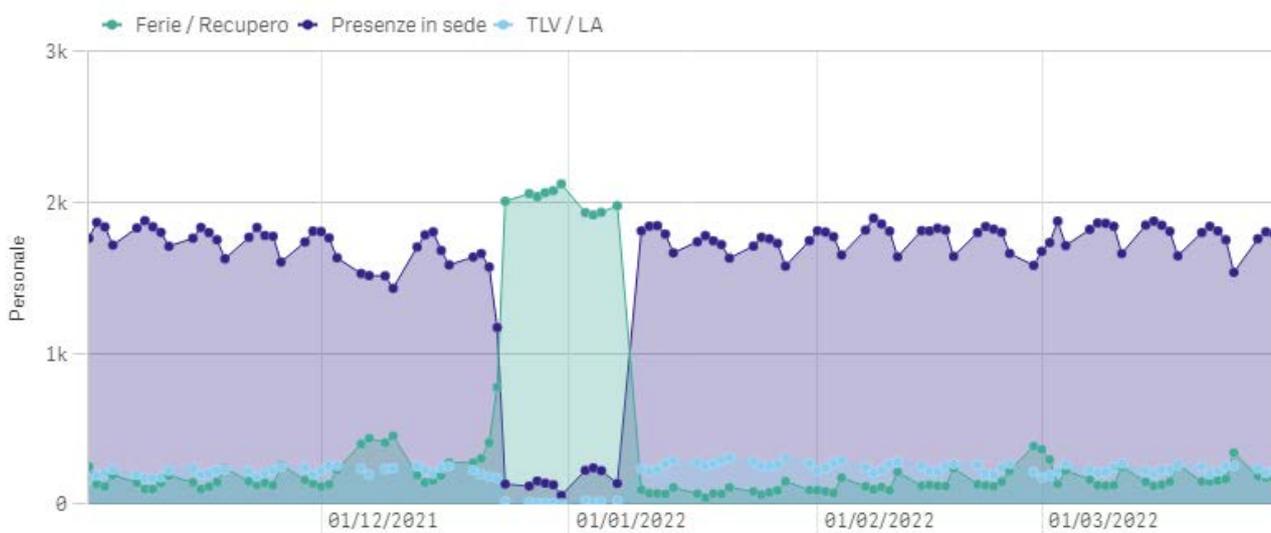
Poli Multifunzionali	1,0	1,0		1,2	1,1
Scuole			1,0	1,8	1,7
Totale Ateneo	1,0	1,0	1,0	1,6	1,5

Grafico 11: Richieste di contrato di lavoro agile accordate: % per livello di responsabilità sul totale del personale della struttura.



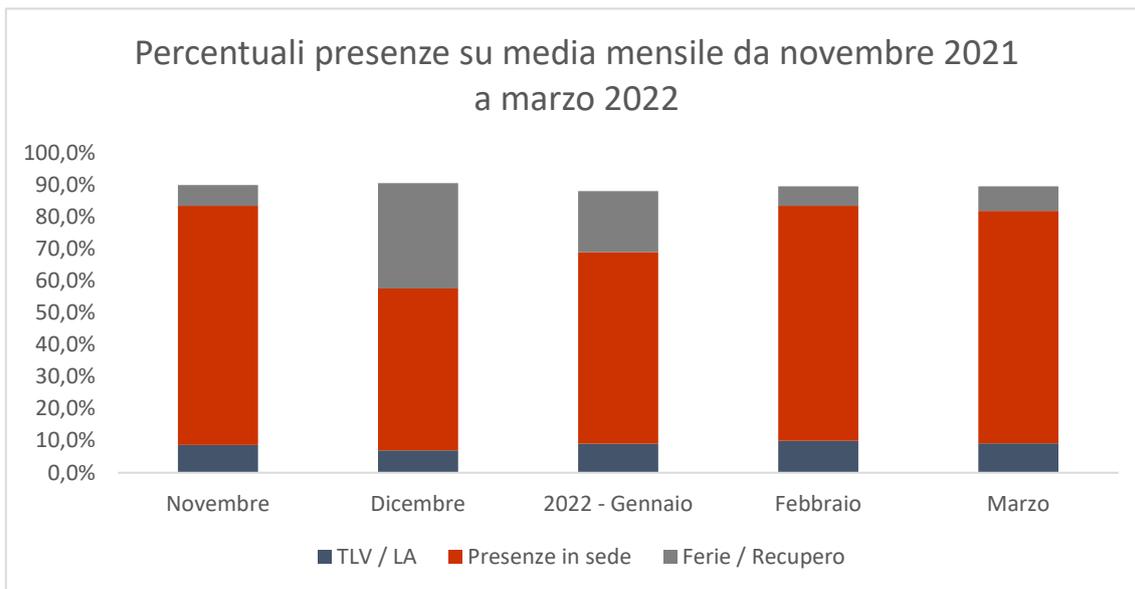
Il Grafico 12 illustra l'andamento della numerosità del personale in servizio nel periodo novembre 2021 – marzo 2022 distinguendo tra presenza in sede (area blu), presenza in modalità di lavoro e agile (area azzurra) e assenza per ferie o recupero MOI -monte ore individuale (area grigia).

Grafico 12: POST PERIODO EMERGENZIALE Personale in servizio nel periodo novembre 2021- marzo 2022 in presenza, lavoro agile e assente



Il Grafico 13 presenta per lo stesso periodo temporale biennale, il dato medio mensile relativo alla numerosità del personale in servizio in sede, in modalità agile e in ferie/recupero MOI. Il dato è calcolato come media mensile sulle presenze giornaliere e la percentuale mostrata è riferita al totale medio del personale in servizio nel mese di riferimento.

Grafico 13: POST PERIODO EMERGENZIALE Personale in servizio nel periodo novembre 2021-marzo 2022 in presenza, lavoro agile e assente



Formazione

La formazione ha rappresentato nel corso degli ultimi due anni uno strumento importante per supportare il personale nel mutato contesto organizzativo e per sviluppare le competenze necessarie a lavorare efficacemente a distanza.

Gli interventi formativi realizzati sono stati mirati ad approfondire le caratteristiche del lavoro agile con particolare riferimento a:

- conoscenza del framework normativo;
- rispetto della sicurezza dei luoghi di lavoro;
- sviluppo di competenze trasversali adeguate alla nuova modalità lavorativa (flessibilità, visione sistemica, ottimismo, capacità di gestione delle emozioni e dello stress, orientamento agli obiettivi e ai risultati, gestione del tempo);
- rafforzamento e sviluppo di competenze digitali: pacchetti informatici, strumenti e piattaforme di collaborazione a distanza, strumenti di didattica innovativa, sicurezza informatica.

Sono stati progettati e organizzati percorsi formativi specificamente rivolti al personale con incarichi gestionali di responsabilità, al fine di far acquisire uno stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, sullo sviluppo di una maggiore autonomia e sulla responsabilizzazione sui risultati conseguiti. Sono state inoltre approfondite le dinamiche lavorative e gestionali dello smart working rivolti a tutto il personale, con particolare riferimento al Remote Management, alla Smart Leadership e alla gestione dei team virtuali.

Con riferimento all'area di formazione in ambito sicurezza, va evidenziato che, in concomitanza con la Fase 2 dell'emergenza sanitaria e il contestuale graduale rientro in presenza del personale, è stato proposto nel 2020 il corso "Emergenza COVID-19 Fase 2" di presentazione e approfondimento delle corrette misure comportamentali da adottare per il contenimento dei contagi, che è stato seguito da oltre 2.500 persone.

Tabella 25: Area Informatica-Multimediale: Elenco corsi, ore corso e totale partecipazioni anni 2020 e 2021

CORSO	ORE CORSO	TOTALE N. PARTECIPAZIONI
Come rendere la classe interattiva con Padlet e Wooclap	2	31
Completamento e disponibilità condizionata in Moodle per creare percorsi formativi articolati PROGETTO T4L/MOT	1,5	6
Consigli sul design di un corso in Moodle per organizzare al meglio la propria home page PROGETTO T4L/MOT	1,5	60
Creare e pubblicare video lezioni in Moodle con il plugin Kaltura video PROGETTO T4L/MOT	1	87
Creare presentazioni animate con il software Powtoon PROGETTO T4L/MOT	1	67
Creare, modificare, pubblicare video nel portale Mediaspace.unipd.it	1,5	9
Design di un corso Moodle e gestione della comunicazione online	1,5	20
Didattica con Wikipedia: presentazione del progetto, adesioni e supporto ai docenti	2	11
Digital learning e tecnologie educative verso il 2022 e oltre	1	73
Domande interattive con H5P	2	13
Gestire video online, idee e linee guida per la gestione della collezione in Kaltura> Mymedia	2	15
Google G Suite - Corso Base	1,5	335
Introduzione a Matlab Grader	1	9
Kaltura PROGETTO T4L/MOT	1	113
KALTURA: piattaforma video	1	313
LIMESURVEY: piattaforma per creare attività di rilevazione dati	1,5	188
LimeSurvey: piattaforma per creare attività di rilevazione dati complesse PROGETTO T4L/MOT	2	20
Microsoft Excel 2016 – Avanzato	6	120
Microsoft Excel 2016 – Base	7	418
Microsoft Excel 2016 – Intermedio	8	196
Microsoft Powerpoint 2016	8	120
Microsoft Word 2016 – Base	7	206
Microsoft Word 2016 - Intermedio/Avanzato	9	120
Modulo Lezione di Moodle PROGETTO T4L/MOT	1	17
Modulo Valutazione tra pari in Moodle PROGETTO T4L/MOT	1	11
MOODLE base	5,5	177
MOODLE base: parte teorica	3	97
Moodle PROGETTO T4L/MOT	1	112
Moodle: Attività per la valutazione in Moodle e introduzione al Registro Valutatore	2	9
Moodle: Attività per la valutazione in Moodle e introduzione al Registro Valutatore PROGETTO T4L/MOT	2,5	34
Moodle: creare attività di consegna per lo studente e per gruppi con il modulo Compito PROGETTO T4L/MOT	2	30
Moodle: creare modificare e pubblicare video con il plugin integrato Kaltura	2	30
Moodle: creare modificare e pubblicare video con il plugin integrato Kaltura PROGETTO T4L/MOT	2	19
Moodle: possibilità di reportistica e tracciamento delle attività degli studenti PROGETTO T4L/MOT	2	24
Nuovo strumento in Moodle per le attività di valutazione/review tra pari: FeedBack Fruits	2	52
Organizzare e gestire un webinar Zoom	1,5	27
Podcast per la didattica	2	22

Possibilità di reportistica e tracciamento delle attività degli studenti in Moodle/Kaltura/Zoom	1	17
Primi passi con Moodle: panoramica ed elementi essenziali per la configurazione e allestimento di un corso	2	60
Proporre lavori di gruppo e attività collaborative online con Moodle	1,5	33
Sicurezza Informatica / Cybersecurity	5	175
Social Network	9	47
Strumento integrato per le video annotazioni: Annoto	2	18
Video reuse, analisi e pratiche per la rielaborazione dei contenuti digitali	2	33
Wochit, uno strumento per l'editing on line dei contenuti video	2	65
WOCLAP PROGETTO T4L/MOT	1	141
Workshop base LimeSurvey: piattaforma per creare attività di rilevazione dati complesse	1,5	18
Zoom PROGETTO T4L/MOT	1	190
Zoom: piattaforma per la videoconferenza	1	789
Totale	128,5	4.797

Tabella 26: Area Organizzazione e Persone: elenco corsi, ore corso e totale partecipazioni anni 2020 e 2021

CORSO	ORE CORSO	TOTALE N. PARTECIPAZIONI
#NOI CI SIAMO: Imprenditori, capitani di futuro	1,5	7
#NOI CI SIAMO: La creatività dell'emergenza e l'emergenza della creatività	1,5	18
#NOI CI SIAMO: Leadership vs Paura e Caos	1	31
#NOI CI SIAMO: Opportunità emergenti	1,5	4
Benessere sul luogo di lavoro. Smart working per tutti?	1	29
COVID-19: le App di tracciamento nella fase due in Italia e in Europa	1	31
Distance Management - Smart Working e Remote Management	1	69
Essere Leader a distanza - Smart Working e Remote Management	1	69
Giovani e media digitali	1	21
I Team virtuali - Smart Working e Remote Management	1	62
Le conseguenze dell'isolamento forzato sulle relazioni professionali e personali	1	60
Le dinamiche gestionali dello smart working: organizzare noi stessi e coordinare i collaboratori	3	53
Lo smart working tra managerialità e leadership	12	27
Lo sviluppo delle Soft Skills: corso specifico per il personale con Responsabilità (online)	5	495
Lo sviluppo delle Soft Skills: percorso consigliato per tutto il Personale (online)	4	1.089
Management delle reti di governance	1	5
Manager come promotore di fiducia - Smart Working e Remote Management	1	65
Metodi e strumenti nel remote management	12	19
Responsabilità degli amministratori nella fase di ripresa	1,5	1
Smart Working - Abilitare la dirigenza alla Smart Leadership	1	100
Smart Working - Contesto e leve progettuali per il cambiamento organizzativo delle PA	3	1157
Totale	56	3.412

Nel triennio 2022-2024 proseguiranno le attività formative volte ad approfondire le dinamiche organizzative, gestionali e relazionali legate allo sviluppo e all'implementazione del lavoro agile. Al fine di mappare e sviluppare le competenze digitali del personale, l'Ateneo ha aderito al progetto di sviluppo per l'Amministrazione Digitale elaborato dal Dipartimento della Funzione Pubblica, che consentirà al personale dell'Ateneo di fruire di percorsi formativi online e di valutare le proprie competenze digitali iniziali e post-formazione, orientando la formazione verso i moduli più adeguati.

Revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, aggiornato nel corso del 2021, si presenta coerente e funzionale con le modalità lavorative differenti da quelle in presenza, permettendo la valutazione delle prestazioni di tutto il Personale, sia che esso svolga la propria attività da remoto, parzialmente da remoto o in presenza: come per il resto del Personale, anche i lavoratori agili partecipano agli obiettivi organizzativi della loro struttura di appartenenza. Qualora il ruolo o la funzione ricoperta renda impossibile l'assegnazione di obiettivi organizzativi, è prevista l'assegnazione di obiettivi individuali. L'introduzione di eventuali obiettivi individuali per il Personale e l'ampliamento dei comportamenti osservabili, rende il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adattabile alle diverse modalità di svolgimento dell'attività lavorativa assicurando, al contempo, l'uniformità dei criteri, degli strumenti, delle tempistiche e delle modalità di valutazione.

3.4.3 Soggetti coinvolti

Un ruolo fondamentale nell'attuazione 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 evidenziare l'esigenza di un cambiamento, in particolare per la dirigenza, nello stile manageriale e di leadership, che si focalizzi sulla capacità di lavorare 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, al pari degli altri dipendenti, sono tenuti a salvaguardare le 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, aumentando la fiducia nel personale assegnato e, allo stesso tempo, ponendo attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa. Sono, inoltre, soggetti 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 sui dipendenti ad essi assegnati, a prescindere dalla modalità in cui viene resa la prestazione, organizzando per essi una programmazione delle priorità e, conseguentemente, degli obiettivi lavorativi di breve-medio periodo, nonché verificando il conseguimento degli stessi.

Verrà proseguito il dialogo col CUG e del Consiglio del Personale tecnico-amministrativo nell'attuazione del lavoro agile, nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.

Sezione 4

MONITORAGGIO

4.1 Premessa alla Sezione 4

L'attività di monitoraggio è parte integrante del successo di una pianificazione attenta ai risultati, in termini di performance e di impatti.

Gli strumenti di monitoraggio adottati dall'Università di Padova, nonché gli attori coinvolti rispondono, da una parte, alla complessità dell'Organizzazione e, dall'altra, alla molteplicità delle azioni strategiche e gestionali di cui si è dato conto nel presente documento.

Le Missioni istituzionali proprie dell'Ateneo e le attività funzionali al loro perseguimento investono ambiti diversi ma strettamente correlati tra loro, rendendo il monitoraggio specialistico e multidimensionale, rivolto agli utenti interni e agli stakeholders esterni. Le attività di monitoraggio si svolgono, quindi, con riferimento alla qualità della didattica, della ricerca, della terza missione; alla salute dell'Organizzazione e delle sue risorse Umane, strumentali e finanziarie; al raggiungimento di alti livelli di efficienza ed efficacia dei servizi; alla sostenibilità e all'internazionalizzazione delle sue attività.

A partire dalle performance dei singoli, passando per la performance organizzativa delle Strutture e dell'Ateneo nel suo complesso, il monitoraggio arriva a definire e misurare l'impatto delle attività dell'Ateneo sulla Società.

Si riportano, di seguito, alcune attività di rilievo e i principali Organi che intervengono nel monitoraggio costante degli obiettivi strategici e operativi dell'Università degli Studi di Padova.

4.2 Il Presidio della qualità dell'Ateneo per la didattica, la ricerca e la terza missione

Il Presidio della Qualità dell'Ateneo (PQA) per le politiche di assicurazione della qualità (AQ) è stato istituito con il D.R. 3573 del 17 ottobre 2017, in accordo con le linee guida ANVUR in materia di Sistema AVA.

Il PQA ha funzioni di promozione della cultura della qualità, di consulenza agli organi di governo dell'Ateneo sulle tematiche dell'AQ, di sorveglianza e monitoraggio dei processi e degli indicatori di AQ, di promozione del miglioramento continuo della qualità e di supporto alle strutture dell'Ateneo nella gestione dei processi per l'AQ relativi alla didattica, alla ricerca e alla terza missione.

Il PQA è così composto:

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

Il Presidio e le tre Commissioni rappresentano pertanto le strutture di riferimento nel monitoraggio dei processi di Assicurazione della Qualità delle principali Missioni istituzionali dell'Ateneo, avvalendosi di strutture tecniche di supporto per la raccolta e l'analisi degli indicatori previsti dal Sistema AVA.

Annualmente viene redatta una Relazione del Presidio della Qualità con l'obiettivo di fornire agli Organi accademici, oltre ad un esaustivo e puntuale elenco delle azioni svolte, anche una misurazione e una lettura critica della situazione, dei principali dati e della diffusione della qualità nell'Ateneo.

4.3 Il Nucleo di Valutazione di Ateneo

Il Nucleo di valutazione di Ateneo, raccordandosi con i competenti organismi nazionali, ha il compito di:

- verificare e valutare la qualità e l'efficacia dell'offerta didattica e dell'attività di ricerca;
- valutare le strutture e il personale, per promuovere il merito e il miglioramento della prestazione organizzativa e individuale;
- verificare la corretta gestione delle risorse pubbliche, nonché l'imparzialità e il buon andamento

dell'azione amministrativa.

Tali compiti sono stati rafforzati con la Legge n. 240/2010 di riforma del sistema universitario per cui è diventato l'organo di Ateneo responsabile della verifica della qualità della formazione e della ricerca assumendo le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Mentre al Presidio della Qualità spetta l'attuazione delle azioni di controllo e verifica (monitoraggio) dell'Assicurazione della Qualità, il NdV ne definisce la metodologia generale e valuta l'AQ complessiva dell'Ateneo, valutando periodicamente il funzionamento dei CdS e dei Dipartimenti attraverso l'analisi dei risultati, ricorrendo anche ad audizioni.

Per quanto riguarda il ciclo della Performance il Nucleo assolve le sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) ex ante quando il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) deve essere aggiornato annualmente e sottoposto al suo parere preventivo e vincolante, in itinere in sede di monitoraggio degli obiettivi contenuti nel Piano Integrato ed ex post in sede di validazione della Relazione sulla performance come previsto dal D.lgs. 150/09. Il Nucleo valuta inoltre il funzionamento complessivo del sistema di valutazione del ciclo della performance, rendicontando tale attività in modo integrato all'interno della Relazione dei Nuclei prevista dal D.lgs. 14/2012, art.14.

I compiti del Nucleo attengono quindi alla sistematizzazione di un sistema di monitoraggio che consenta la valutazione della qualità, dell'efficacia e della trasparenza analizzando l'organizzazione e la gestione delle risorse umane, strumentali e fisiche. Tale monitoraggio è funzionale al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo evidenziandone i punti di forza e gli elementi di possibile miglioramento in relazione alla didattica, ai servizi per gli studenti, alla ricerca, alla terza missione, all'impatto sociale e all'internazionalizzazione.

4.4 Monitoraggio della soddisfazione degli stakeholder

L'Università di Padova è da sempre attenta alla rilevazione della soddisfazione degli utenti esterni ed interni e si adopera affinché il rapporto di trasparenza e fiducia con gli stakeholder sia alimentato dalla disponibilità continua di informazioni relative ad un'efficace erogazione dei servizi, alle strutture, all'istituzione nel suo complesso e al suo funzionamento.

I risultati delle indagini di Customer Satisfaction sono annualmente riportati nella [Relazione Unica di Ateneo](#).

Le indagini di Customer Satisfaction relative al progetto Good Practice, al Sistema Bibliotecario di Ateneo e all'Help Desk dell'Amministrazione Centrale hanno ricadute sulla valutazione della performance del personale dirigente e tecnico-amministrativo (Ambito 1a - Qualità dei servizi resi) Le indagini, svolte con cadenza annuale, sono riportate in Tabella 27.

Tabella 27: Indagini di Customer Satisfaction con effetti sulla valutazione della performance del personale

Strutture	Indagini Good Practice	Rilevazione Help Desk	Altre indagini di CS
Aree dell'Amministrazione Centrale	✓	✓	
Dipartimento	✓		
Polo	✓		
Centro	✓		
Scuola	✓		
Biblioteche	✓		✓

Fonte: Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – aggiornamento 2022

Oltre alle indagini riportate vengono annualmente condotte:

- le **rilevazioni delle opinioni delle studentesse e degli studenti sulle attività didattiche e di chi ha conseguito il titolo**. Queste indagini rientrano nei processi necessari per l'accreditamento dei corsi di studio e delle sedi (L. 240/2010, D.lgs. 19/2012, DD.MM. 47/2013, 1059/2013, 6/2019, 8/2021), secondo le indicazioni ANVUR.
- l'**indagine sul Profilo dei laureati**, svoltasi tramite il Consorzio AlmaLaurea che coinvolge i laureandi che hanno ottenuto il titolo con l'obiettivo di indagare tre aspetti: soddisfazione complessiva per Corso di Studio svolto, aspetti organizzativi e adeguatezza delle infrastrutture didattiche.

I risultati delle indagini volte alla autovalutazione della didattica vengono presentati, analizzati e commentati a diversi livelli: dai Consigli di Corso di Studio, di Dipartimento e di Scuola, fino ai GAV, le CPDS, la CPQD e il Nucleo di Valutazione. A queste riflessioni collettive conseguono delle azioni mirate al miglioramento della qualità della didattica, cui si aggiungono, da parte della CPQD, delle azioni volte ad aumentare l'efficienza del sistema di valutazione e la diffusione della cultura della valutazione in Ateneo.

4.5 Monitoraggio del ciclo della performance

Il monitoraggio del ciclo della performance ed in particolare degli obiettivi assegnati ai vari livelli dell'organizzazione viene effettuato, ai sensi dell'art. 6 e 10, comma 1 – lettera b) del Dlgs 150/2009, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP).

La fase di monitoraggio degli obiettivi costituisce, assieme alla pianificazione, alla misurazione, alla valutazione e rendicontazione uno degli architravi su cui poggia il ciclo della performance dell'Ateneo.

La fase di monitoraggio prevede un confronto tra risultati attesi e risultati conseguiti in itinere. Il monitoraggio è essenziale per innescare i meccanismi di feedback e feedforward che sono alla base, rispettivamente, dei processi di miglioramento e di un'eventuale revisione e aggiornamento degli obiettivi.

Il monitoraggio degli obiettivi contenuti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione viene realizzato dal superiore gerarchico sulla base della raccolta e dell'analisi delle schede istruttorie di monitoraggio presentate dai soggetti assegnatari. Il monitoraggio viene effettuato nel periodo 1 giugno - 31 agosto di ogni anno e trasmesso al Nucleo di Valutazione entro il 15 settembre, con una relazione del Direttore Generale contenente eventuali proposte di assestamento da sottoporre al Consiglio di Amministrazione, se di impatto rilevante rispetto alla programmazione, o da approvare con decreto del Direttore Generale qualora si tratti di assestamenti marginali.

Nel periodo compreso tra il 1 giugno e il 30 settembre di ogni anno è previsto, per il restante personale, un momento di verifica formale circa il grado di raggiungimento degli obiettivi, onde procedere, qualora se ne ravvisasse la necessità ad una revisione degli stessi. Il monitoraggio è effettuato dai superiori gerarchici sulla base di colloqui individuali.

Per ulteriori informazioni è possibile consultare la sezione Monitoraggio all'interno del SMVP all'indirizzo <https://www.unipd.it/trasparenza/performance>.

Il monitoraggio degli obiettivi contenuti all'interno del PTPCT è descritto nel paragrafo 2.16.

1222·2022
800
ANNI



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

DIREZIONE GENERALE
AREA FINANZA E PROGRAMMAZIONE
Ufficio Controllo di gestione

Allegato 1

***Gli obiettivi organizzativi del Direttore
Generale, delle Aree Dirigenziali, dei
Segretari di Dipartimento e dei Responsabili
della Gestione Tecnica
2022-2024***

1222 · 2022
800
ANNI



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

DIREZIONE GENERALE
AREA FINANZA E PROGRAMMAZIONE
Ufficio Controllo di gestione

Allegato 1A

Gli obiettivi organizzativi del Direttore Generale 2022-2024

Codice Obiettivo	Area di riferimento prevalente	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Azione di Sistema	Continuazione anno precedente	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baselines
DG_1	Tutte	Risorse e Sostenibilità (Valorizzazione del personale e semplificazione)	Performance organizzativa livello di ateneo	L'obiettivo consiste nel conseguimento di livelli di performance organizzativa riferibile all'ambito 1 del SMVP, con riferimento all'ateneo nel suo complesso. Viene considerata sia la dimensione di efficacia che la dimensione di efficienza. I risultati vengono misurati a consuntivo utilizzando: - le misure di CS contenute nella relazione sulla performance dell'anno 2022, con particolare riferimento alla soddisfazione media espressa dalle strutture nelle rilevazioni GP e nelle rilevazioni HD.	Sviluppo		10		a) Customer Satisfaction GP (media di ateneo) [scala 1:6]	5	4	4,91
							10		b) Customer Satisfaction (media delle Aree) (GP+HD)/2 [scala 1:6]	5	4	4,98
DG_2	ASIT, AFIP	Risorse e Sostenibilità (Valorizzazione del personale e semplificazione)	Interventi in ambito informatico orientati alla digitalizzazione dei processi e alla complessiva informatizzazione	L'obiettivo si sviluppo 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	15	1 anno	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 c) Rilascio operativo della procedura PROPER interno con la partenza della nuova programmazione del personale 2022-2024	a) 5 procedure b) 5 moduli c) entro 3 mesi dall'approvazione del piano	a) 3 procedure b) 3 moduli c) entro 6 mesi dall'approvazione del piano	
DG_3	AES, APL	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	20	2 anni	a) Bando edilizia universitaria. Valore economico della richiesta rispetto al massimo teorico richiedibile b) Bando residenze universitarie legge 338/2000: numero progetti presentati c) Fine lavori edili delle architetture temporanee da adibire ad aule per la didattica in via Campagnola d) Disponibilità palazzo ex IRPEA per uso urgente, con interventi strettamente necessari.	a) 100% b) 2 progetti c) 31/10/2022 d) 30/09/2022	a) 80% b) 1 progetto c) 31/12/2022 d) 31/12/2022	
DG_4	APAL	Risorse e Sostenibilità (Sostenibilità ed edilizia) Terza missione (Salute e benessere)	Logistica di Ateneo	L'Ateneo intende acquisire in zona centrale un nuovo edificio che ospiti uffici e studi. Per procedere il CdA ha deliberato l'effettuazione di una indagine di mercato per l'individuazione dell'area. Inoltre ha stabilito di trattare con l'Agenzia del Demanio per la concessione pluriennale dell'area di Voltabarozzo. Intende inoltre concludere la due diligence per l'acquisto dell'area da adibire a palazzo delle Esperienze.	Sviluppo	No	15	1 anno	a) proposta al CdA dei risultati indagine di mercato b) Proposta al CdA contratto di concessione Voltabarozzo con Agenzia del Demanio c) Due diligence e valutazione di congruità palazzo delle Esperienze	a) 31/07/2022 b) 30/06/2022 c) 30/06/2022	a) 31/10/2022 b) 30/09/2022 c) 30/09/2022	
DG_5	ARRI, AGL	Verso il PNRR		L'Ateneo partecipa come soggetto proponente al bando per la costituzione di Centri Nazionali e al bando per la costituzione di Ecosistemi dell'Innovazione (Missione 4, Componente 2 del PNRR). L'obiettivo prevede il supporto amministrativo e tecnico alle iniziative, fino alla costituzione delle legal entity che fungeranno da società veicolo dei progetti.	Sviluppo		20	2 anni	a) Presentazione dei progetti b) Costituzione dei veicoli c) Presentazione agli Organi del regolamento reclutamento professori e ricercatori d) Presentazione agli Organi del regolamento reclutamento PTA	a) termini del bando b) termini del bando c) 31 dicembre 2022 d) 31 dicembre 2022	a) termini del bando b) termini rinegoziati c) 31 marzo 2023 d) 31 marzo 2023	
DG_6	ARU, AFIP, ACOM	Pianificazione		Nel corso del 2022 l'Ateneo realizzerà la sua nuova pianificazione strategica di periodo. Costituiscono documenti applicativi rilevanti per la pianificazione: - il Piano di Attività e Organizzazione, redatto per la prima volta dall'Ateneo in applicazione della normativa specifica e delle linee guida emanante a cura del Dipartimento della Funzione Pubblica - Il piano del personale 2022-2024 che ripartirà fra le varie strutture le risorse identificate del PIAO e ne definirà i criteri di utilizzo - la Carta degli Impegni di sostenibilità	Sviluppo		10	2 anni	1) Definizione Piano Strategico 2) completamento PIAO 3) Presentazione piano del personale 2022-2024 4) Presentazione agli Organi della Carta degli Impegni di Sostenibilità	1) 31.10.2022 2) 30.04.2022 3) 31.07.2022 4) 31.12.2022	1) 31.12.2022 2) 31.05.2022 3) 30.10.2022 4) 31.03.2023	

1222·2022
800
ANNI



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

DIREZIONE GENERALE
AREA FINANZA E PROGRAMMAZIONE
Ufficio Controllo di gestione

Allegato 1B

***Gli obiettivi organizzativi delle Aree
Dirigenziali, dei Segretari di Dipartimento e
dei Responsabili della Gestione Tecnica
2022-2024***

AAGL
Area Affari Generali e Legali

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Obiettivo PRO3	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Continuazione anno precedente	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
AAGL_1				valorizzazione del personale e semplificazione	Assemblea Costituente - Modifica, con aggiornamento, dello Statuto e del Regolamento Generale di Ateneo.	Modifica dello Statuto e del Regolamento Generale di Ateneo, con riferimento all'Assemblea Costituente, attraverso le seguenti fasi: a) Avvio convocazione dell'Assemblea costituente. b) Adeguamento dello Statuto e del regolamento Generale ai rilievi d'ufficio, alle richieste Docenti, CPTA, Consiglio degli studenti e Specializzandi. c) Sottoposizione agli Organi. d) Invio al MUR.	Semplificazioni	No	10	1 anno	1) Presentazione proposta tecnica di modifica 2) Invio al MUR delle modifiche approvate dall'Assemblea costituente	1) 31 maggio 2022 1) settembre 2022	1) 15 giugno 2022 2) ottobre 2022		
AAGL_2				ricerca	Rinnovo Centri di Ateneo in conformità alle linee di indirizzo per la costituzione, il rinnovo e il funzionamento dei Centri interdipartimentali.	L'obiettivo riguarda il rinnovo dei Centri di Ateneo e si esplica attraverso le seguenti fasi: 1) Analisi di tutta la documentazione dei 20 Centri scaduti e da rinnovare, 2) Attivazione iter per gli Organi interessati 3) Adeguamento dello statuto dei Centri alle linee di indirizzo.	Semplificazioni	No	20	1 anno	1) Adeguamento dello statuto dei Centri Interdipartimentali alle linee di indirizzo	1) luglio 2022	1) settembre 2022		
AAGL_3		ASIT:ACOM: ADISS:AFIP: ARRI:ARU:A PAL:AES:ARI		valorizzazione del personale e semplificazione	Revisione Registro Trattamento Dati Personali, art.30 GDPR, a seguito innovazioni tecnologiche(didattica a distanza, smart working, voto online ecc.)	Revisione Registro Trattamento Dati Personali a seguito delle innovazioni tecnologiche attraverso le seguenti fasi: 1) Analisi e ricognizione trattamenti dati personali di processi con aggiornamento tecnologico. 2) Adozione delle misure tecniche e organizzative necessarie per la privacy compliance. 3) Aggiornamento del registro.	Semplificazioni	No	15	1 anno	1) Analisi ricognizione 2) Numero ambito dei processi revisionati	1) 31 luglio 2022 1)100% dei processi individuati	2) 30 settembre 2022 1) 75% dei processi individuati ;		
AAGL_4		ARRI	B - Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese	PNRR	Istituzione Fondazione Centro Nazionale sullo sviluppo di terapia genica e farmaci con tecnologia a RNA e consorzio per l'ecosistema dell'Innovazione del Triveneto INEST - PNRR.	Dopo l'assegnazione dei fondi e in qualità di Ente proponente, valutazione e analisi della tipologia di soggetto giuridico esterno "hub" da costituire, oppure costituzione patrimonio vincolato per lo scopo, in ente già esistente attraverso le seguenti attività: 1) Contatti con tutti i soggetti partecipanti. 2) Predisposizione bozza statuto o documento analogo. 3) Condivisione bozza con i partecipanti. 4) Presentazione agli Organi di Ateneo.	Sviluppo	No	20	1 anno	1) Definizione Statuti ; 2) Costituzione delle "legal entity" che fungono da veicolo	1) entro il termine della fase di negoziazione con il MUR 2) riconoscimento giuridico della legal entity entro il termine massimo previsto dal MUR	1) entro il termine massimo previsto per la costituzione della legal entity; 2) costituzione entro il termine massimo previsto dal MUR		
AAGL_5		ASIT:ACOM: ADISS:AFIP: ARRI:ARU:A PAL:AES:ARI: CAB:DIPARTIMENTI		valorizzazione del personale e semplificazione	Linee guida sulle sottoscrizioni dei documenti di Ateneo con firme elettroniche. Estensione di titulus a tutte le strutture dell'Ateneo.	1) Analisi delle principali tipologie di documenti/atti/contratti che vengono firmati con firma elettronica; 2) predisposizione linee guida, con eventuali soluzioni per la sottoscrizione dei documenti da parte di soggetti esterni all'Ateneo (es. componenti commissioni di concorso) o non in possesso di firme (es. studenti).	Semplificazioni	No	20	1 anno	1) Approvazione linee guida; 2) Numero di strutture con autonomia amministrativa	1) ottobre 2022; 2) 90% tra cui tutti i dipartimenti, il CLA, il CAM e il SBA	1) novembre 2022; 2) 75% tra cui tutti i dipartimenti, il CLA, il CAM e il SBA		
AAGL_6			A - Ampliare l'accesso alla formazione universitaria	Didattica	Accordo per la realizzazione e funzionamento del CDL di Medicina e chirurgia a Treviso	Definizione e stipula della convenzione con l'USSL 2 Marca Trevigiana /Regione Veneto per la realizzazione del CdL di Medicina e chirurgia a Treviso, finalizzata a disciplinare gli impegni assunti da UNIPD, USL2 Marca Trevigiana e Regione Veneto, con particolare riferimento alle risorse messe a disposizione dalle parti e al finanziamento dei posti di 18 PA, docenti a contratto e personale TA necessario.	Sviluppo	No	10	1 anno	1. Data Approvazione Organi del testo di convenzione condiviso con l'Usl 2 e con la Regione 2 Data Stipula della convenzione delle parti interessate	1. 30/04/2022 2. 30/09/2022	1. 30/06/2022 2. 31/12/2022		
COM_1	TUTTE LE AREE			valorizzazione del personale e semplificazione	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. Obiettivo del 2021 era la transizione di tutti i contenuti di area nel nuovo portale. Per il 2022 si prevede la realizzazione delle seguenti attività: a) eliminazione di tutti i portali di area; b) implementazione di nuovi contenuti nel portale AC	Cruscotto	Si	5	1 anno	Stato di avanzamento del progetto	Definire almeno 2 contenuti nuovi oppure almeno 1 contenuto che rappresenta la razionalizzazione di contenuti similari gestiti da altre aree con creazione di un unico contenitore informativo	Definire almeno 1 contenuto nuovo		

ACOM
Area Comunicazione e Marketing

Codice Obiettivo	Condvisorio	Altre Strutture Coinvolte	Obiettivo PRO3	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Continuazione anno precedente	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ACOM_1				impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo	Fundraising	L'obiettivo si riferisce al piano di fundraising approvato dal Consiglio di Amministrazione (delibera CDA n° 312 del 26 novembre 2019) che 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	Si	15	1 anno	1) Raccolta prevista dal piano per l'anno 2022; 2) Trattenute di Ateneo e investimenti in struttura derivanti da raccolta fondi	1) 1.750.000 flusso 2022 oppure 3.500.000 stock (2020-2022) 2) trattenuta di ateneo + investimento in struttura: 300.000 flusso 2022 oppure 730.000 stock 2020-2022	1) Target ridotto del 30% 2) Target ridotto del 30%		euro 110.000
ACOM_2				impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo	Realizzazione e fruizione pubblica del cartellone Ottocentenario	L'obiettivo prevede: 1) ideazione, progettazione e realizzazione delle azioni di comunicazione istituzionale e promozionale dell'Ottocentenario attraverso strumenti e canali di comunicazione declinati sui diversi target; 2) ideazione, coordinamento e realizzazione delle attività e degli eventi del cartellone Ottocentenario	Comunicazione	Si	15	2 anni	1) Realizzazione delle attività di comunicazione e promozione previste nel calendario allegato alla delibera del cdA 231/2021 nel rispetto del budget previsto; 2) Numero di eventi con impatto sui media nazionali o internazionali	1) 100% 2) 10%	1) 75% 2) 5%		
ACOM_3	ASIT_8			impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo	Analisi e sviluppo del nuovo portale www.unipd.it	L'obiettivo prevede la valutazione della possibilità di insourcing della gestione del sito web di Ateneo. Una gestione interna consente infatti un maggiore presidio del principale strumento di comunicazione dell'Ateneo e di una sua maggiore integrazione con i sistemi operativi. Viene condotta inizialmente un'analisi di tipo MAKE or BUY, definendo vantaggi, svantaggi e costi di ciascuna soluzione. Viene quindi sviluppato il progetto di investimento e il progetto di design e sviluppo.	Comunicazione	No	15	2 anni	1) analisi MAKE or BUY 2) Scelta ragionata della soluzione 3) Sviluppo del progetto di investimento Analisi e definizione del fabbisogno; 2) Sviluppo ambiente test; 3) Pubblicazione del sito;	1) luglio 2022 2) ottobre 2022 3) novembre 2022	1) settembre 2022 2) dicembre 2022 3) febbraio 2023		
ACOM_4				impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo	Fruizione pubblica dei siti Orto botanico, Villa Parco Bolasco, Palazzo Bo e Palazzo Liviano	L'obiettivo è consolidare il rilancio delle attività di fruizione dei siti Orto botanico, Villa Parco Bolasco, Palazzo Bo e Palazzo Liviano attraverso una programmazione culturale adeguata	Sviluppo	Si	15	1 anno	1) Incremento delle presenze complessive in orto Botanico, Villa Parco Bolasco, Palazzo Bo e Palazzo Liviano; 2) Incremento ricavi Orto Botanico, Villa Parco Bolasco, Palazzo Bo e Palazzo Liviano; 3) Recupero anticipazione DDG 2914/2021 di euro 405.072,49	1) + 40% su base 2021; 2) +15% su base 2021 3) 50%	1) + 30% su base 2021; 2) +10% su base 2021 3) 33%	1) n. 134.000 presenze (95.000+11.000+28.000); 2) euro 766.000 3) euro 405.072	
ACOM_5				sostenibilità ed edilizia	Comunicare UniPadova Sostenibile	Redigere in modo condiviso, con il coinvolgimento di governance e organi di Ateneo, la Carta degli impegni di sostenibilità 2023-2027 Promuovere il nuovo sito UniPadova sostenibile (https://www.sostenibile.unipd.it/) anche in lingua inglese e promuovere la comunicazione social.	Sostenibilità	No	10	1 anno	1a) Data di trasmissione al DG della Carta degli impegni di sostenibilità 2023-2027; 1b) Data di presentazione al Consiglio di Amministrazione della Carta degli impegni di sostenibilità 2023-2027; 2) media annua dei contenuti settimanali nella pagine UniPadova Sostenibile; 3) traduzione in lingua inglese del sito UniPadova sostenibile; 4) apertura della pagina Instagram di UniPadova Sostenibile; 5) media dei contenuti settimanali nella pagina Instagram.	1a) 30 novembre 2022; 1b) 31 dicembre 2022; 2) media annua di due contenuti settimanali; 3) traduzione on line entro il 31/3/2022; 4) creazione della pagina instagram entro il 30/4/2022; 5) media di due contenuti settimanali	1a) 31 dicembre 2022; 1b) 31 marzo 2023; 2) media annua di un contenuto settimanale; 3) traduzione on line entro il 15/4/2022; 4) creazione della pagina instagram entro il 31/5/2022; 5) media di un contenuto settimanale	1) Documenti di riferimento: Carta degli impegni 2018-2022 e Report di sostenibilità annuali 2018, 2019-2020 e 2020-2021;	
ACOM_6				impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo	Merchandising - Negozi Palazzo Bo, via San Francesco e Orto Botanico	L'obiettivo è quello di consolidare le vendite dei negozi (Palazzo Bo, via San Francesco e Orto Botanico) e valorizzare il merchandising attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti	Comunicazione	Si	15	1 anno	1) Consolidamento vendite; 2) Valorizzazione nuovi prodotti (linea 800 anni, introduzione articoli solidali / sostenibili); 3) Consolidamento social negozio UNIPDStore (Facebook e Instagram); 4) Stipula accordo vendita articoli personalizzati per strutture interne	1) + 5%; 2) novembre 2022 3) Facebook: 700 follower entro settembre 2022; Instagram: 3.000 follower entro settembre 2022 4) 30 novembre 2022	1) Mantenimento 2021; 2) dicembre 2022 3) Facebook: 700 follower entro dicembre 2022; Instagram: 3.000 follower entro dicembre 2022 4) 15 dicembre 2022	1) UNIPDstore € 594.000 Store Orto € 92.000	Stanziati a budget euro 200.000 (costi con ricavi finalizzati)

ACOM
Area Comunicazione e Marketing

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Obiettivo PRO3	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Continuazione anno precedente	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ACOM_7	ADISS_6		A - Ampliare l'accesso alla formazione universitaria	Migliorare la comunicazione dell'offerta formativa nel sito web in ottica studente-cliente	Comunicazione Offerta Formativa	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	Si	10		Obiettivo a) 1) Revisione materiale comunicativo corsi di dottorato e di specializzazione; Obiettivo b) Numero di corsi di laurea che hanno inserito contenuti multimediali entro il 31 luglio 2022	Obiettivo a) 1) 30/06/22; Obiettivo b) 80%	Obiettivo a) 1) 31/07/22; Obiettivo b) 75%	Obiettivo B. Baseline 73%	
COM_1	TUTTE LE AREE			valorizzazione del personale e semplificazione	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. Obiettivo del 2021 era la transizione di tutti i contenuti di area nel nuovo portale. Per il 2022 si prevede la realizzazione delle seguenti attività: a) eliminazione di tutti i portali di area; b) implementazione di nuovi contenuti nel portale AC	Cruscotto	si	5	1 anno	Stato di avanzamento del progetto	Definire almeno 2 contenuti nuovi oppure almeno 1 contenuto che rappresenta la razionalizzazione di contenuti similari gestiti da altre aree con creazione di un unico contenitore informativo	Definire almeno 1 contenuto nuovo		

100

ADISS
Area Didattica e Servizi agli Studenti

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Obiettivo PRO3	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Continuazione anno precedente	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline
ADISS_1		ASIT		didattica	Progettazione Offerta formativa con nuovo modulo collaborativo-Passaggio da IDRA a GDA - Gestione Didattica di Ateneo	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Fase 2: Test di GDA per la parte relativa alla programmazione didattica, integrazione scheda SUA e ESSE3</p> <p>Fase 3: Valutazione di quali sistemi di integrazione da sviluppare</p> <p>Fase 4: Piano operativo che preveda un passaggio a STEP</p> <p>Fase 5: Sperimentazione con i CDS di una intera Scuola</p> <p>Fase 6: sviluppo sistemi integrazione</p> <p>Fase 7: Formazione strutture didattiche</p> <p>Fase 8: Attivazione GDA per l'offerta formativa a.a. 2023/24</p>	Semplificazione	Si	25	2 anni	1) stato di avanzamento delle fasi;	1) Fase 1) CONCLUSA NEL 2021 Fase 2 (Off Form) entro fine 2022 Fase 3 (ASIT) entro ottobre 2022 Fase 4-5 (Off Form + Post lauream) entro fine 2023 Fase 6 (ASIT) entro dicembre 2022 Fase 7 – 8 (Off Form + Post lauream) entro fine 2023		
ADISS_2	ARI_1-ASIT_7		D - Essere protagonisti di una dimensione internazionale	internazionalizzazione	Sviluppo di programmi di Virtual Exchange e di mobilità strutturata per crediti o per titoli.	<p>Con questo obiettivo si intende contribuire all'internazionalizzazione dei corsi di studio, sia creando percorsi innovativi di Virtual Exchange, sia introducendo nei curricula dei programmi di mobilità strutturata per crediti o per titoli (doppio titolo/titolo congiunto).</p> <p>L'obiettivo si articola in due azioni:</p> <p>La prima azione è volta ad implementare la strategia d'Ateneo a supporto del Virtual Exchange (VE) sviluppata nel 2021, affinché questa nuova forma di didattica collaborativa internazionale possa essere pienamente compresa, implementata e riconosciuta a livello istituzionale. In particolare, partendo dal lavoro di sensibilizzazione e formazione avviato nel 2021, ci si propone di (1) aumentare la capacità dei docenti UNIPD di innovare i propri corsi e insegnamenti integrandoli con progetti di VE; (2) promuovere il pieno riconoscimento delle diverse componenti del VE (crediti, mobilità virtuale, carico dei docenti/facilitatori); (3) supportare lo sviluppo del VE nel lungo periodo, creando una rete interna di facilitatori. Sulla base dei risultati raggiunti nel 2021, sono state identificate le seguenti linee di attività che ci si propone di implementare nel 2022.</p> <p>1. Organizzazione di Info day virtuali sul virtual exchange rivolti al personale (2 info day)</p> <p>2. Organizzazione di un Training Course su "Digital Skills and VE methodology" (2 moduli, "Introduction to Virtual Exchange" e "Virtual Exchange Project Design") per personale docente e tecnico-amministrativo</p> <p>3. Organizzazione di un Corso di formazione per "instructional designers"/learning technologists" che potranno poi supportare i docenti nello sviluppo di progetti VE. Il corso è già stato progettato con Ufficio Digital Learning</p> <p>4. Riconoscimento delle attività di Virtual Exchange:</p> <p>a. Studenti (e.g. riconoscimento mobilità VE, crediti, etc): implementazione di un 'etichetta' per 'virtual & collaborative programmes' in Esse3 in collaborazione con CINECA</p> <p>b. Corsi (integrazione in offerta formativa, etc.): predisposizione di brevi linee guida su come integrare il VE / Blended Intensive Programme nell'offerta formativa</p> <p>5. Formazione per facilitatori: un corso esterno.</p> <p>La seconda azione mira a supportare i docenti nello sviluppo e nella gestione dei programmi di mobilità strutturata per crediti (Mobility Windows) o per titoli (doppio titolo / titolo congiunto) attraverso la predisposizione di linee guida e toolkit dedicati. In particolare, si lavorerà alle seguenti attività:</p> <p>1. Definizione di linee guida per lo sviluppo e l'attivazione di nuovi programmi di mobilità strutturata (Mobility Windows) e di titolo doppio e congiunto.</p> <p>2. Aggiornamento del toolkit per la gestione dei programmi di doppio titolo/titolo congiunto, integrandolo con: (1) schede paese con specificità sui sistemi d'istruzione / modalità di erogazione della didattica e riconoscimento (partendo dalle schede paese predisposte da ARI nel 2021); (2) timeline per la gestione dei suddetti programmi; (3) informazioni specifiche per programmi di mobilità strutturata per crediti (Mobility Windows).</p>	Sviluppo	No	10	1 anno	1) N. persone raggiunte dalle iniziative formative proposte (docenti, PTA, studenti) 2) N. insegnamenti con modalità virtual exchange (compresi Erasmus+ Blended Intensive Programmes) attivati e inclusi nell'offerta formativa 3) N. schede paese con informazioni specifiche per il riconoscimento della didattica 4) N. nuovi programmi doppio titolo / titolo congiunto attivati;	1) 150 persone formate 2) 5 insegnamenti attivati 3) 5 schede paese 4) 5 nuovi programmi di mobilità strutturata attivati;	1) 300 persone formate 2) 5 insegnamenti attivati 3) 5 schede paese 4) 5 nuovi programmi di mobilità strutturata attivati;	
ADISS_3	APAL_3	ASIT-AES	C - Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	didattica	Gestione integrata delle aule di Ateneo, in coordinamento con le strutture decentrate (Scuole, Dipartimenti, Centri, Poli)	<p>La proposta è finalizzata a creare un coordinamento tra l'ufficio offerta formativa e assicurazione della qualità – settore progettazione corsi di laurea, che attualmente ha in gestione diretta 40 aule definite di Ateneo e le strutture decentrate (scuole, dipartimenti, centri, poli), alle quali è affidata la gestione di un elevato numero di aule situate nei moltissimi edifici di Ateneo.</p> <p>Obiettivo finale è il miglioramento della gestione degli spazi di Ateneo dedicati allo svolgimento delle attività didattiche, che negli ultimi anni è diventato particolarmente complesso, anche in ragione dell'aumento degli immatricolati (+10% lo scorso anno, +8,2% nell'anno in corso) e delle numerose ristrutturazioni/dismissioni/nuove costruzioni a cui l'Ateneo sta andando incontro.</p> <p>La proposta prevede che in una prima fase – a cura di APAL, Ufficio Patrimonio e logistica - venga effettuata un'attenta ricognizione degli spazi esistenti, finalizzata alla rilevazione il più precisa possibile dell'utilizzo effettivo degli spazi dedicati alla didattica e solo in seguito venga elaborato un modello condiviso con le strutture decentrate per la gestione degli spazi didattici. Indispensabile, in tutte le fasi, anche il coordinamento e la collaborazione con AES, i cui interventi influiscono inevitabilmente nella disponibilità (o temporanea indisponibilità) delle aule didattiche di ateneo.</p> <p>Per il 2022 si propone di implementare le seguenti attività.</p> <p>1. Ricognizione degli spazi didattici (spazi esistenti, a chi ne è affidata la gestione, a chi la manutenzione, a chi l'utilizzo) e analisi puntuale dell'effettivo utilizzo delle aule a scopi didattici, sfruttando i dati già a disposizione di APAL e ADISS, ma anche con visite e sopralluoghi nelle strutture (gennaio/giugno)</p> <p>2. Incontri a livello di struttura con i responsabili delle strutture/prorettori di riferimento/referenti APAL e ASIT/tecnici di struttura – condivisione dell'idea di base, raccolta input e problematiche, anche allo scopo di creare un clima collaborativo tra amministrazione centrale e strutture decentrate coinvolte (gennaio/giugno)</p> <p>3. Laborazione proposta operativa, che potrà eventualmente prevedere l'affidamento a una struttura esterna (se non ad ASIT) dell'ideazione di un sistema operativo in grado di agevolare la gestione coordinata delle aule didattiche (settembre/ottobre)</p> <p>4. Il successivo periodo dell'anno (novembre-dicembre) verrà utilizzato per la costruzione e la prima fase di test del nuovo sistema operativo, con l'obiettivo di arrivare a una più efficace ed efficiente modalità di gestione delle aule per l'anno accademico 2023/2024.</p>	Semplificazione	No	20	2 anni	1. Tempi di realizzazione dell'analisi puntuale dell'esistente 2. Numero di incontri organizzati nelle strutture 3. tempi di elaborazione della proposta; 4) test del nuovo sistema operativo	1. Entro giugno 2022 2. 8 incontri 3. proposta presentata entro ottobre 2022; 4. Dicembre 2022	1. Entro settembre 2022 2. 5 incontri 3. proposta presentata entro dicembre 2022; 4. marzo 2023	
ADISS_4		ARU		didattica	Teaching and Education Manager (TEM)	<p>L'obiettivo è finalizzato a creare una rete di Manager Didattici di Ateneo (TEM) che, a livello decentrato, possano contribuire a:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Semplificare e armonizzare la gestione di aspetti formali legati alle attività dei Cds di scuole e dipartimenti; -Supportare le attività delle e dei Presidenti di Cds e i processi comunicativi da e verso tutti gli interlocutori della comunità universitaria (docenti, amministrativi, studentesse, studenti e tutor); -Fornire supporto contribuendo in maniera partecipata alle attività di valutazione e autovalutazione delle strutture e più in generale a i processi di assicurazione della qualità dei corsi di studio; -Agevolare la relazione e l'interazione con potenziali studentesse e studenti interessati all'offerta didattica di Ateneo, in stretta collaborazione e coordinamento con l'ufficio Servizi agli Studenti - Settore orientamento; -Fornire supporto e informazioni per gli studenti "in uscita" dall'Ateneo, dopo il conseguimento del titolo, in collaborazione con l'ufficio Career Service. <p>Sulla base di esperienze pregresse si ritiene che il gruppo di TEM (indicativamente una decina di persone, ma il numero verrà definito in maniera più precisa dopo la ricognizione) dovrà essere dislocato logicamente presso le strutture decentrate (Scuole o dipartimenti) per favorire un migliore contatto e scambio con gli interlocutori principali, ma dal punto di vista amministrativo dovrà far capo all'AC (un ufficio di ADISS - offerta formativa e assicurazione della qualità o servizi agli studenti), in modo da garantire una certa omogeneità nell'azione, una base di conoscenze e formazione comune e la non-disperzione dell'azione.</p> <p>In particolare, per il 2022 si prevede di concentrare l'azione sulle seguenti attività:</p> <p>1. Organizzazione di una serie di incontri con le strutture (probabilmente a livello di Scuola) per la presentazione dell'idea, la raccolta di suggerimenti e la definizione precisa dei compiti da affidare ai TEM. In questa fase andrà anche verificato quante di queste figure siano già presenti in ateneo, e in che modo gestire queste posizioni (integrarle nel gruppo TEM o destinarle ad altre attività); si dovrà inoltre fare attenzione a non sovrapporre le attività del TEM ad attività già in parte svolte da altri colleghi già presenti nell'organico delle strutture decentrate.</p> <p>2. Definizione, in collaborazione con ARU, del bando di concorso ed espletamento dello stesso</p> <p>Nel 2023 si prevede di concentrare le attività nell'organizzazione di un corso di formazione finalizzato ad assicurare a tutti i TEM una base comune di conoscenze e competenze e nell'impostare le attività e il coordinamento delle stesse</p>	Semplificazione	No	10	1 anno	1) numero attività formative organizzate 2) tempi di uscita del bando;	1) 3 attività formative 2) bando pubblicato a ottobre;	1) 1 attività formativa 2) bando pubblicato a dicembre;	

ADISS
Area Didattica e Servizi agli Studenti

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Obiettivo PRO3	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Continuazione anno precedente	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	
ADISS_5		ACOM	C - Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	didattica	Migliorare la comunicazione di area su temi specifici verso gli iscritti (studenti pre e post lauream), a supporto e integrazione della comunicazione	<p>Nel 2022, come nel 2021, si vuole puntare sui social media per facilitare l'accesso alle informazioni e promuovere le iniziative che coinvolgono studentesse e studenti e, più in generale, per migliorare la reputazione e la conoscenza dei servizi offerti agli studenti. Nell'anno in corso è stata infatti implementata a livello sperimentale una nuova strategia di comunicazione concentrata sul solo ufficio Carriere Studenti: per il 2022 tale strategia verrà estesa anche agli altri uffici dell'area, con alcune importanti novità.</p> <p>Il 2021 ha visto crescere l'account Instagram dell'Ufficio Carriere Studenti, premiato da un linguaggio semplice e un tone of voice leggero, mentre ha visto calare l'interazione con Facebook. Pertanto il 2022 si concentrerà su Instagram e sul nuovo account di Tik Tok, in quanto social più in linea con il target. Tramite queste piattaforme si vuole sia raggiungere potenziali nuovi interessati che dare un servizio migliore agli studenti pre e post lauream a cui sono indirizzati i servizi dell'Ateneo.</p> <p>Vengono di seguito elencati cinque sotto-obiettivi previsti per il 2022:</p> <p>1 – aumentare visibilità profili social 2 – facilitare l'accesso alle informazioni 3 - Aumentare l'interazione con gli utenti 4 - Promuovere iniziative innovative di area, con particolare attenzione al tema dell'inclusività 5 - Orientare tra le informazioni</p> <p>Azioni:</p> <p>1 - Per aumentare la copertura dei post ci si propone di creare più contenuti video, che sono di più facile diffusione, come i reel di Instagram e pubblicare più stories. Per portare più visite all'account si propone inoltre di sponsorizzare alcuni contenuti o di creare una campagna dark (contenuto non visibile nel profilo, ma che viaggerà tra gli account degli utenti targettizzati in base a interessi ed età); 2 - Per informare gli studenti in merito alla possibilità di fruire dei servizi offerti si prevedono dei post con infografiche e delle stories dedicate dove inserire eventuali link da mantenere in evidenza su Instagram. Si propone inoltre la creazione di calendari su Google con le scadenze, scaricabili dagli studenti. I calendari possono essere personalizzati per Scuola, e contenere al loro interno oltre alle scadenze amministrative, anche le scadenze (ad esempio per il pagamento delle tasse o altri eventi utili). 3 - Per sviluppare l'interazione si prevede di programmare settimanalmente almeno un post di engagement e di utilizzare strumenti quali sondaggi e quiz nelle stories di Instagram. Si prevede inoltre la creazione di video con una frequenza maggiore, sia su Instagram che su Tik Tok. Si prevede inoltre, per cercare un maggior coinvolgimento con l'utenza, di organizzare delle dirette per spiegare alcune procedure cardine, come la domanda preventiva, o l'immatricolazione. Se funziona, si può usare questo sistema per coprire anche altri argomenti. 4 - Si prevede la creazione di post mensili per trattare argomenti nuovi, a partire dai temi legati all'inclusività, e di porre una particolare attenzione all'utilizzo di un linguaggio inclusivo "social" (schwa) e di video su Tik Tok seguendo il trend questions and answers (prima si raccolgono le curiosità degli utenti su alcune tematiche e poi si risponde). Per promuovere l'esistenza di queste opportunità si propone inoltre la creazione di piccole campagne sponsorizzate 5 - I social media possono aiutare gli studenti ad orientarsi tra le informazioni fornendo link utili; si propone la creazione di una pagina contatti aggiornata con inserite le informazioni delle materie di competenza della didattica e della segreteria amministrativa, dell'ufficio dottorato e post lauream e dell'ufficio servizi agli studenti, in cui si capisca in maniera chiara e inequivocabile a chi chiedere cosa.</p>	Comunicazione	No	10	1 anno	1) numero di video realizzati 2) numero di dirette realizzate 3) numero di sondaggi realizzati;	1) 40 2) 50 dirette 3) 80 sondaggi;	1) 20 2) 30 dirette 3) 40 sondaggi;		
ADISS_6	ACOM_7		A - Ampliare l'accesso alla formazione universitaria	Migliorare la comunicazione e dell'offerta formativa nel sito web in ottica studente-cliente	Comunicazione Offerta Formativa	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	Si	10		Obiettivo a) 1) Revisione materiale comunicativo corsi di dottorato e di specializzazione; Obiettivo b) Numero di corsi di laurea che hanno inserito contenuti multimediali entro il 31 luglio 2022	Obiettivo a) 1) 30/06/22; Obiettivo b) 80%	Obiettivo a) 1) 31/07/22; Obiettivo b) 75%	Obiettivo b) Baseline 73%	
ADISS_7		UNISMART	A - Ampliare l'accesso alla formazione universitaria	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	10	1 anno	a) Catalogo dei prodotti master b) Numero nuovi master gestiti tramite UNISMART	a) 30 giugno 2022 b) 10	a) 30 settembre 2022 b) 5		
COM 1	TUTTE LE AREE			valorizzazione del personale e semplificazione	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. Obiettivo del 2021 era la transizione di tutti i contenuti di area nel nuovo portale.</p> <p>Per il 2022 si prevede la realizzazione delle seguenti attività:</p> <p>a) eliminazione di tutti i portali di area; b) implementazione di nuovi contenuti nel portale AC</p>	Cruscotto	Si	5	1 anno	Stato di avanzamento del progetto	Definire almeno 2 contenuti nuovi oppure almeno 1 contenuto che rappresenta la razionalizzazione di contenuti similari gestiti da altre aree con creazione di un unico contenitore informativo	Definire almeno 1 contenuto nuovo		

AES
Area Edilizia e Sicurezza

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture	Obiettivo PRO3	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Continuazione anno precedente	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
AES_1				sostenibilità ed edilizia	Attuazione piano triennale degli investimenti 2022-2024	Effettivo utilizzo delle risorse previste con riferimento alla sezione B e C (investimenti fino a 1 milione di euro)	Sviluppo	Si	15	1 anno	1) Ammontare delle risorse previste;	1) incremento del 20% degli affidamenti relativi alla sezione B e C rispetto al 2021 (13,7 milioni euro);	1) 10% degli affidamenti relativi alla sezione B e C rispetto al 2021 (13,7 milioni euro);	1) affidamenti 2021 sezione B e C 13,7 milioni euro;	12,805 milioni di euro: ammontare 2021 sezione C (investimenti fino a 1 milione di euro) PTOP 2021-23
AES_2			C - Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	sostenibilità ed edilizia	Agripolis - realizzazione nuova sede per i Dipartimenti di Medicina Veterinaria - Nuovo edificio in ampliamento	L'obiettivo è finalizzato alla realizzazione della nuova sede ad Agripolis per i Dipartimenti di Medicina Veterinaria. L'obiettivo prevede le seguenti fasi: 1) Avanzamento lavori 2) Redazione progetto allestimento laboratori	Sviluppo	Si	10	1 anno	1) Ultimazione lavori 2) Approvazione Progetto allestimento laboratori;	1) dicembre 2022 2) marzo 2022;	1) gennaio 2023 2) giugno 2022;		1,643 milioni euro (rif. PE20070027 - PTOP 2021-23)
AES_3				sostenibilità ed edilizia	CONVENZIONE SIE 4	Analisi tecnica economica per sottoscrizione convenzione Consip SIE 4 per fornitura vettori energetici e manutenzione ordinaria degli impianti	Sviluppo	No	7,5	2 anni	1) Presentazione in Consiglio di Amministrazione;	1) luglio 2022;	1) ottobre 2022;		110 milioni euro per 9 anni
AES_4				sostenibilità ed edilizia	SDAPA - Sistema dinamico di acquisizione della PA	L'obiettivo prevede l'attivazione di due contratti di manutenzione con il sistema SDAPA: 1) Antincendio - attivazione contratto pluriennale per la manutenzione dei sistemi antincendio di Ateneo 2) Impianti Elevatori- attivazione contratto di manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti elevatori di Ateneo	Sviluppo	No	7,5	1 anno	sottoscrizione contratto;	1) luglio 2022; 1) maggio 2022;	1) ottobre 2022; 2) ottobre 2022;		
AES_5			C - Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	sostenibilità ed edilizia	Preparazione progetti per finanziamento MUR Edilizia Universitaria	Sviluppo della progettazione e redazione documentale degli interventi candidati al Finanziamento del Fondo per l'edilizia universitaria e per le grandi attrezzature scientifiche. a) lo Studio di Fattibilità tecnica ed economica dei seguenti interventi: - Recupero del complesso ex convento S. Giorgio in Via del Padovanino - Realizzazione nuovo polo bibliotecario di Scienze presso l'ex edificio di Fisiologia - Recupero ex collegio Ederle - Completamento interventi Beato Pellegrino (corpo E, edifici IRPEA) - Laboratori Voltabarozzo b) il progetto definitivo dei seguenti interventi: - PIAVEFutura - Area Via Gradenigo- Via Ognissanti- Nuovo edificio per aule, laboratori ed uffici - Completamento del progetto di sviluppo dell'Area Umanistica, attraverso il recupero parziale del complesso di Via Campagnola e la realizzazione di strutture temporanee - Nuovo edificio per Fisica presso aule Via Luzzati - Complesso Veterinaria ampliamento pronto soccorso - Complesso Vallisneri Facility microscopia piano interrato - Infrastrutture tecnologiche nell'area di Legnaro nuovo edificio per archivio e magazzino La documentazione di progetto da redigere dovrà corrispondere alle esigenze e finalità di cui al bando di finanziamento, di imminente pubblicazione.	Sviluppo	No	20	1 anno	a) sottomissione della documentazione di cui al bando MUR b) sottomissione della documentazione di cui al bando MUR; c) Valore economico della richiesta rispetto al massimo teorico richiedibile	a) 12 luglio 2022 b) 13 maggio 2022 c) 100%	a) 80% dei progetti b) 80% dei progetti c) 80%		
AES_6			C - Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	sostenibilità ed edilizia	Preparazione progetti per finanziamento MUR. Edilizia residenziale	Sviluppo della progettazione e redazione documentale degli interventi candidati al Finanziamento MUR per l'Edilizia residenziale a) lo Studi di Fattibilità tecnica ed economica dei seguenti interventi: - Recupero e adeguamento Collegio Meneghetti b) il progetto definitivo dei seguenti interventi: - Nuovi alloggi per studenti nell'ambito del campus Agripolis La documentazione di progetto da redigere dovrà corrispondere alle esigenze e finalità di cui al bando di finanziamento, di imminente pubblicazione.	Sviluppo	No	10	1 anno	a) sottomissione della documentazione di cui al bando MUR b) sottomissione della documentazione di cui al bando MUR	a) 17 maggio 2002 b) 17 maggio 2022	1 solo progetto entro il 17 maggio 2022		
AES_7				Risorse e sostenibilità	Sistema di gestione della sicurezza sul lavoro	Sviluppo ed implementazione del Sistema di Gestione Salute e Sicurezza di Ateneo - SGSS, con particolare riferimento alle procedure di sistema	Sviluppo	Si	10	1 anno	a) Nuove procedure/istruzioni operative del SGSS b) Aggiornamento dei documenti di individuazione degli organi previsti dal Sistema di Gestione Salute e Sicurezza di Ateneo con compiti di supervisione e controllo generale sul SGSS, di verifica e di monitoraggio sui processi di attuazione	a) 31 dicembre 2022 b) 31 dicembre 2022	a) 2 procedure/ istruzioni operative		

AES
Area Edilizia e Sicurezza

Codice Obiettivo	Condivis o	Altre Struttur e	Obiettivo PRO3	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazio ne	Continuazio ne anno precedente	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
AES_8			C - Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	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) riutilizzo palazzo ex IRPEA	Sviluppo	Si	15	1 anno	a) Fine lavori edili delle architetture temporanee da adibire ad aule per la didattica in via Campagnola b) Disponibilità palazzo ex IRPEA per uso urgente, con interventi strettamente necessari.	a) 31/10/2022 b) 30/09/2022	a) 31/12/2022 b) 31/12/2022		
COM 1	TUTTE LE AREE			valorizzazioni e del personale e semplificazione	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. Obiettivo del 2021 era la transizione di tutti i contenuti di area nel nuovo portale. Per il 2022 si prevede la realizzazione delle seguenti attività: a) eliminazione di tutti i portali di area; b) implementazione di nuovi contenuti nel portale AC	Cruscotto	Si	5	1 anno	Stato di avanzamento del progetto	Definire almeno 2 contenuti nuovi oppure almeno 1 contenuto che rappresenta la razionalizzazione di contenuti similari gestiti da altre aree con creazione di un unico contenitore informativo	Definire almeno 1 contenuto nuovo		

100

AFIP
Area Finanza e Programmazione

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Obiettivo PRO3	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Continuazione anno precedente	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato	
AFIP_1				valorizzazione del personale e semplificazione	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	Si	7,5	1 anno	1) applicazione nuova classificazione;	1) dicembre 2022: applicazione della nuova classificazione a tutti i nuovi progetti, con tabella di raccordo;			30000	
AFIP_2		ARU:DIPARTIMENTI		valorizzazione del personale e semplificazione	Accentramento contabile dei Centri di Ateneo e semplificazione amministrativa	L'obiettivo si pone in continuità con gli scorsi anni, con lo scopo di razionalizzare ed efficientare la gestione amministrativa contabile dei Centri di Ateneo. Nel corso del 2021 è stata accentrata presso l'Area Finanza e Programmazione la gestione contabile di 5 Centri, portando il totale dei Centri con gestione accentrata ad 8. Per il 2022 si intende accentrare la gestione contabile di almeno altri 2 Centri di Ateneo.	Semplificazione	Si	15	1 anno	Accentramento della gestione contabile dei centri di cui alla delibera del CDA del 22 marzo "Linee guida sull'organizzazione dei centri di ateneo" con budget minore di 1 milione di euro	13	10	7		
AFIP_3		AAGL		valorizzazione del personale e semplificazione	Revisione del Regolamento di amministrazione, finanza e contabilità	L'attuale Regolamento di amministrazione, finanza e contabilità (RAF/C), aggiornato nel 2017-2018, necessita di interventi di manutenzione derivanti dalle innovazioni introdotte negli ultimi anni, con particolare riferimento: 1) al perfezionamento del Regolamento missioni; 2) all'elaborazione del Regolamento sulla gestione del fondo economico; 3) alla semplificazione e digitalizzazione di molti flussi amministrativi; 4) al processo di accentramento della gestione amministrativa e contabile dei centri di Ateneo. Con l'occasione, appare opportuno rivedere il sistema delle deleghe e dei limiti di spesa, assecondando percorsi di semplificazione sempre nell'ottica dell'aderenza alla normativa. In tale ambito viene anche prevista la conservazione sostitutiva delle pezze giustificative delle missioni, in modo da digitalizzare completamente il processo che attualmente prevede comunque la consegna dell'originale cartaceo dei giustificativi di spesa	Semplificazione	No	10	1 anno	1) Elaborazione proposta di revisione Regolamento di amministrazione, finanza e contabilità; 2) Conservazione sostitutiva delle pezze giustificative	1) agosto 2022; 2) 31/12/2022	1) ottobre 2022; 2) 31/03/2023			
AFIP_4		CAB:DIPARTIMENTI:CENTRI:POLI:SCUOLE		valorizzazione del personale e semplificazione	Revisione dell'assetto organizzativo, in termini di processo, delle attività contabili tra AC e Dipartimenti	L'approvazione del bilancio nei termini di legge (30 aprile) richiede una semplificazione delle procedure di rettifica e un miglioramento nel coordinamento con le strutture aventi autonomia contabile, attraverso un chiaro bilanciamento ed una integrazione delle attività e dei processi. In particolare, occorre garantire il presidio dei processi e il coordinamento delle attività di tutte le strutture dell'Ateneo introducendo un sistema di più stretta relazione tra il personale contabile delle strutture e quello dell'Area Finanza e programmazione. Tale coordinamento può essere attuato sia mediante una parziale revisione funzionale che attraverso opportuni meccanismi di processo, legando in maniera più stretta e puntuale informazioni, prassi, logiche e tempistiche di tutte le strutture. L'analisi potrebbe condurre alla presentazione di proposte diverse, quali ad esempio: - Legame funzionale tra responsabili amministrativi contabili dei dipartimenti e Ufficio Ragioneria AFIP - Revisione di alcuni processi aumentandone il livello di accentramento - Revisione di alcuni processi aumentandone il livello di decentramento	Sviluppo	No	17,5	2 anni	1) Report analisi dei processi contabili IN-OUT (rispetto ad AFIP) 2) proposta piano di azioni 3) implementazione delle azioni 4) Risultati sull'approvazione del bilancio 2023 (che si approva nel 2024)	a) ottobre 2022 b) dicembre 2022; c) entro giugno 2023 d) entro 30 aprile 2024	a) novembre 2022 b) dicembre 2022; c) entro settembre 2023 d) entro 31 maggio 2024			
AFIP_5		ARU:ASIT:DIPARTIMENTI		valorizzazione del personale e semplificazione	Revisione del flusso dei pagamenti della docenza a contratto.	Attualmente le Strutture dell'Ateneo gestiscono autonomamente la docenza a contratto, stabilendo i contatti con i docenti, raccogliendone le informazioni e procedendo ai pagamenti a valere sul budget per la docenza mobile. L'Obiettivo si propone di istituire una banca dati centralizzata della docenza a contratto dove raccogliere una sola volta le informazioni personali e fiscali dei docenti e di prevedere un flusso di pagamento centralizzato, a valle dell'autorizzazione da parte delle Strutture che attestano l'avvenuta prestazione.	Semplificazione	No	15	1 anno	a) Elaborazione proposta di flusso; b) applicazione del nuovo flusso;	a) settembre 2022 b) gennaio 2023;	a) dicembre 2022;			
AFIP_6		ARU		valorizzazione del personale e semplificazione	Pianificazione strategica e operativa	1) Supporto alla definizione del Piano Strategico di Ateneo 2022-2025 2) Supportare la realizzazione del PIAO nelle parti di competenza AFIP nei tempi stabiliti	Cruscotto	No	15	1 anno	1) Definizione Piano Strategico 2) completamento PIAO	1) 31.10.2022 2) 30.04.2022	1) 31.12.2022 2) 31.05.2022			
AFIP_7		APAL - AES		Risorse e sostenibilità	Consolidamento del sistema di contabilità analitica.	A seguito della riprogettazione nel corso del 2019 della reportistica che ha permesso di rappresentare in maniera efficace l'alto grado di differenziazione dei vari Dipartimenti (Didattica, Ricerca e Terza Missione e Attività Assistenziale) e di fornire una corretta rappresentazione economica delle strutture (delineando la marginalità delle strutture a vari livelli), si sono svolti i lavori di aggiornamento del report di contabilità analitica per struttura in seguito all'approvazione del Bilancio Unico di esercizio 2020. Per l'anno in corso si intende continuare con il consolidamento della reportistica, attraverso la predisposizione del report di contabilità analitica a seguito dell'approvazione del bilancio consuntivo 2021, incrementando i dati a disposizione della governance per facilitare le scelte direzionali.	Cruscotto	Si	10	2 anni	Presentazione al CdA del report dell'anno 2021	settembre 2022	ottobre 2022			

AFIP
Area Finanza e Programmazione

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Obiettivo PRO3	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Continuazione anno precedente	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
AFIP_8		TUTTE LE AREE E I DIPARTIMENTI		Risorse e sostenibilità	Presidio degli obiettivi di Anticorruzione e Trasparenza	Monitoraggio dell'attuazione degli obiettivi di anticorruzione e trasparenza inseriti nella Sottosezione di programmazione - Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO	Anticorruzione	No	5		Percentuale obiettivi di anticorruzione presenti nel PTPCT 2022 conseguiti	Modulazione in livelli sulla base del diverso grado di raggiungimento (e.g. obiettivo raggiunto al 100% se il 100% degli obiettivi del PTPCT sono stati raggiunti, obiettivo raggiunto al 75% se il 75% degli obiettivi del PTPCT sono stati raggiunti, etc.)			
COM_1	TUTTE LE AREE			valorizzazione del personale e semplificazione	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. Obiettivo del 2021 era la transizione di tutti i contenuti di area nel nuovo portale. Per il 2022 si prevede la realizzazione delle seguenti attività: a) eliminazione di tutti i portali di area; b) implementazione di nuovi contenuti nel portale AC	Cruscotto	Si	5	1 anno	Stato di avanzamento del progetto	Definire almeno 2 contenuti nuovi oppure almeno 1 contenuto che rappresenta la razionalizzazione di contenuti similari gestiti da altre aree con creazione di un unico contenitore informativo	Definire almeno 1 contenuto nuovo		

100

APAL
Area Patrimonio, Approvigionamenti e Logistica

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Obiettivo PRO3	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Continuazione anno precedente	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
APAL_1	ASIT_5		C - Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	didattica	Ammodernamento dotazione audiovisivo degli spazi didattici	L'obiettivo si pone la finalità di migliorare la qualità dei sistemi audiovisivo degli spazi didattici attraverso la realizzazione delle seguenti fasi: 1) Ricognizione e mappature dei dispositivi multimediali presenti 2) Predisposizione del piano pluriennale per l'ammodernamento degli spazi didattici di Ateneo, comprensivo di simulazione economica.	Procurement	No	15	3 anni	1) completamento ricognizione 2) proposta di pianificazione ad organi competenti;	1) 30/04/2022; 2) 30/06/2022;	1) 30/06/2022 2) 30/09/2022;		
APAL_2				Risorse e sostenibilità	Attivazione nuovi servizi di pulizie e facchinaggio: procedure di acquisto di beni e servizi cui possano attingere tutte le strutture di Ateneo.	Attuazione del piano biennale degli acquisti 2022-2023 (delibera CdA 357/2021). in particolare viene segnalata la necessità di espletare le nuove gare di servizi di pulizie e facchinaggio completamente a disposizione di tutte le strutture di ateneo, anche per esigenze particolari, senza necessità di attivare procedure autonome. L'obiettivo si pone la finalità di rendere disponibili dei contratti centralizzati per l'acquisizione di beni e servizi a disposizione di tutte le strutture di Ateneo, attraverso la realizzazione delle seguenti fasi: 1) Pubblicazione nuova gara del servizio di pulizie; 2) Attivazione del servizio di facchinaggio centralizzato di Ateneo;	Procurement	No	20	1 anno	1) Servizi di pulizia 2) Servizi di facchinaggio 3) Importo delle procedure quadro espletate, fra quelle previste per l'anno 2022 nella presentazione al Consiglio di Amministrazione per la delibera sul piano biennale degli acquisti 2022_2023	1) 30/09/2022 2) 31/05/2022; 3) 90 % delle previsioni dell'anno 2022 (90% di 145.167.150) oppure 90% el numero delle procedure previste (90% di 99)	1) entro 31/12/2022 2) entro 31/08/2022; 3) 75% delle previsioni dell'anno 2022 (75% di 145.167.150) oppure 75% del numero delle procedure previste (75% di 99)		
APAL_3	ADISS_3		C - Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	didattica	Gestione integrata delle aule di Ateneo, in coordinamento con le strutture decentrate (Scuole, Dipartimenti, Centri, Poli)	La proposta è finalizzata a creare un coordinamento tra l'ufficio offerta formativa e assicurazione della qualità – settore progettazione corsi di laurea, che attualmente ha in gestione diretta 40 aule definite di Ateneo e le strutture decentrate (scuole, dipartimenti, centri, poli), alle quali è affidata la gestione di un elevato numero di aule situate nei moltissimi edifici di Ateneo. Obiettivo finale è il miglioramento della gestione degli spazi di Ateneo dedicati allo svolgimento delle attività didattiche, che negli ultimi anni è diventato particolarmente complesso, anche in ragione dell'aumento degli immatricolati e delle numerose ristrutturazioni/dismissioni/nuove costruzioni a cui l'Ateneo sta andando incontro. Indispensabile, in tutte le fasi, anche il coordinamento e la collaborazione con AES, i cui interventi influiscono inevitabilmente nella disponibilità (o temporanea indisponibilità) delle aule didattiche di ateneo. Per il 2022 si propone di implementare le seguenti attività. 1. Ricognizione degli spazi didattici (spazi esistenti, a chi ne è affidata la gestione, a chi la manutenzione, a chi l'utilizzo) e analisi puntuale dell'effettivo utilizzo delle aule a scopi didattici, sfruttando i dati già a disposizione di APAL e ADISS, ma anche con visite e sopralluoghi nelle strutture (gennaio/giugno) 2. Incontri a livello di struttura con i responsabili delle strutture/prorettori di riferimento/referenti APAL e ASIT/tecnici di struttura – condivisione dell'idea di base, raccolta input e problematiche, anche allo scopo di creare un clima collaborativo tra amministrazione centrale e strutture decentrate coinvolte (gennaio/giugno) 3. Elaborazione proposta operativa, che potrà eventualmente prevedere l'affidamento a una struttura esterna (se non ad ASIT) dell'ideazione di un sistema operativo in grado di agevolare la gestione coordinata delle aule didattiche (settembre/ottobre) 4. Il successivo periodo dell'anno (novembre-dicembre) verrà utilizzato per la costruzione e la prima fase di test del nuovo sistema operativo, con l'obiettivo di arrivare a una più efficace ed efficiente modalità di gestione delle aule per l'anno accademico 2023/2024.	Semplificazione	No	15	2 anni	1. Tempi di realizzazione dell'analisi puntuale dell'esistente 2. Numero di incontri organizzati nelle strutture 3. tempi di elaborazione della proposta; 4) test del nuovo sistema operativo	1. Entro giugno 2022 2. 8 incontri 3. proposta presentata entro ottobre 2022; 4. Dicembre 2022	1. Entro settembre 2022 2. 5 incontri 3. proposta presentata entro dicembre 2022; 4. marzo 2023		nessun budget per il 2022
APAL_4				Risorse e sostenibilità	Piano degli investimenti immobiliari 2022-24	Realizzazione delle procedure di acquisto e vendita immobiliare previste nel piano triennale degli investimenti immobiliari 2022-2024, così come modificato nella delibera del Consiglio di Amministrazione del dicembre 2021. L'obiettivo consiste nella messa in vendita e nell'acquisto degli immobili, come indicati nella delibera del CdA n. 359 del 21/12/2021 e autorizzati con decreto del MEF datato 18.02.2022 per l'annualità 2022.	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) 40%		

APAL
Area Patrimonio, Approvvigionamenti e Logistica

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Obiettivo PRO3	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Continuazione anno precedente	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
APAL_5				Risorse e sostenibilità	Razionalizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo	<p>L'Ateneo intende acquisire in zona centrale un nuovo edificio che ospiti uffici e studi. Per procedere il CdA ha deliberato l'effettuazione di una indagine di mercato per l'individuazione dell'area. Inoltre ha stabilito di trattare con l'Agenzia del Demanio per la concessione pluriennale dell'area di Voltabarozzo. Intende inoltre concludere la due diligence per l'acquisto dell'area da adibire a palazzo delle Esperienze.</p> <p>L'obiettivo a) consiste nell'elaborazione di avviso per la ricerca di mercato e nell'individuazione di un nuovo edificio che ospiti uffici e studi, attraverso attività di supporto alla Commissione istruttoria, che sarà nominata con decreto del rettore, della migliore offerta pervenuta. Successivamente l'Ufficio presenterà al CdA le risultanze dell'indagine.</p> <p>L'obiettivo b) consiste nel sottoporre al CdA la bozza del contratto di durata diciannovenne per il complesso ex "Centro Sperimentale per i Modelli Idraulici di Voltabarozzo".</p> <p>L'obiettivo c) consiste nell'acquisizione della due diligence amministrativa e della due diligence estimale, con trasmissione della valutazione estimale alla Commissione di congruità dell'Agenzia del Demanio.</p>	Logistica	No	15	1 anno	<p>a) proposta al CdA dei risultati indagine di mercato</p> <p>b) proposta al CdA della bozza del contratto di concessione dell'area Voltabarozzo con Agenzia del Demanio</p> <p>c) Due diligence e trasmissione della stima per l'acquisizione del parere di congruità da parte dell'Agenzia del Demanio.</p>	<p>a) 31/07/2022</p> <p>b) 30/06/2022</p> <p>c) 30/06/2022</p>	<p>a) 31/10/2022</p> <p>b) 30/09/2022</p> <p>c) 30/09/2022</p>		
APAL_6		ASIT		Risorse e sostenibilità	Efficacia degli acquisti	Valutazione dell'efficacia degli affidamenti a fornitori di beni e servizi attraverso l'introduzione di un sistema di rating della soddisfazione rispetto al servizio o al bene ricevuto	Sviluppo	No	10	3 anni	<p>a) Elaborazione report di analisi</p> <p>b) Elaborazione del sistema di tracciatura e di rating</p> <p>c) Rolling out</p>	<p>a) 31.12.2022</p> <p>b) 31.12.2023</p> <p>c) 30.06.2024</p>			
COM_1	TUTTE LE AREE			valorizzazione del personale e semplificazione	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. Obiettivo del 2021 era la transizione di tutti i contenuti di area nel nuovo portale.</p> <p>Per il 2022 si prevede la realizzazione delle seguenti attività:</p> <p>a) eliminazione di tutti i portali di area;</p> <p>b) implementazione di nuovi contenuti nel portale AC</p> <p>Allo scopo di supportare il personale delle strutture in materia di acquisto di beni e servizi si vogliono rendere sempre aggiornate le pagine già presenti relativamente a tale ambito. In particolare si vogliono rendere facilmente fruibili le informazioni in materia di acquisti come ad esempio:</p> <p>a) indicazione dei contratti già disponibili a seguito di procedure centralizzate</p> <p>b) aggiornamento continuo sulla normativa in vigore anche a mezzo di tutorial e di schemi di atto per l'impostazione di nuove procedure</p>	Cruscotto	Sì	5	1 anno	<p>a) Pubblicazione indicazioni operative per adesione a procedure centralizzate;</p> <p>b) Pubblicazione e aggiornamento di modelli, schemi e atti tipo per l'impostazione di nuove procedure.</p>	<p>a) 31/12/2022</p> <p>b) 31/12/2022</p>	<p>a) 31/12/2022</p> <p>b) 31/12/2022</p>		

100

ARI
Area Relazioni Internazionali

Codice Obiettivo	Condizione	Altre Strutture Coinvolte	Obiettivo PRO3	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Continuazione anno precedente	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ARI_1	ADISS_2 ASIT_7		D- Essere protagonisti di una dimensione internazionale	Internazionalizzazione	Sviluppo di programmi di Virtual Exchange e di mobilità strutturata per crediti o per titoli.	<p>Con questo obiettivo si intende contribuire all'internazionalizzazione dei corsi di studio, sia creando percorsi innovativi di Virtual Exchange, sia introducendo nel curricula dei programmi di mobilità strutturata per crediti o per titoli (doppio titolo/titolo congiunto).</p> <p>L'obiettivo si articola in due azioni:</p> <p>La prima azione è volta ad implementare la strategia d'Ateneo a supporto del Virtual Exchange (VE) sviluppata nel 2021, affinché questa nuova forma di didattica collaborativa internazionale possa essere pienamente compresa, implementata e riconosciuta a livello istituzionale. In particolare, partendo dal lavoro di sensibilizzazione e formazione avviato nel 2021, ci si propone di (1) aumentare la capacità dei docenti UNIPD di innovare i propri corsi e insegnamenti integrandoli con progetti di VE; (2) promuovere il pieno riconoscimento delle diverse componenti del VE (crediti, mobilità virtuale, carico dei docenti/facilitatori); (3) supportare lo sviluppo del VE nel lungo periodo, creando una rete interna di facilitatori.</p> <p>Sulla base dei risultati raggiunti nel 2021, sono state identificate le seguenti linee di attività che ci si propone di implementare nel 2022.</p> <p>1. Organizzazione di Info day virtuali sul virtual exchange rivolti al personale (2 Info day) 2. Organizzazione di un Training Course su "Digital Skills and VE methodology" 3. Organizzazione di un Corso di formazione per "instructional designers"/"learning technologists" che potranno poi supportare i docenti nello sviluppo di progetti VE. 4. Riconoscimento delle attività di Virtual Exchange: a. Studenti: realizzazione di un "etichetta" per "virtual & collaborative programmes" in Esse3 in collaborazione con CINECA b. Corsi (integrazione in offerta formativa, etc.); predisposizione di brevi linee guida su come integrare il VE / Blended intensive Programme nell'offerta formativa 5. Formazione per facilitatori: un corso esterno.</p> <p>La seconda azione mira a supportare i docenti nello sviluppo e gestione dei programmi di mobilità strutturata per crediti (Mobility Windows) o per titoli (doppio titolo / titolo congiunto). In particolare, si lavorerà alle seguenti attività:</p> <p>1. Redazione di linee guida per lo sviluppo e l'attivazione di nuovi programmi di mobilità strutturata (Mobility Windows) e di titolo doppio e congiunto. 2. Aggiornamento del toolkit per la gestione dei programmi di doppio titolo/titolo congiunto</p>	Sviluppo	SI	20	1 anno	1) N. persone raggiunte dalle iniziative formative proposte (docenti, PTA, studenti) 2) N. insegnamenti con modalità virtual exchange (compresi Erasmus+ Blended Intensive Programmes) attivati e inclusi nell'offerta formativa 3) N. schede paese con informazioni specifiche per il riconoscimento della didattica 4) N. nuovi programmi doppio titolo / titolo congiunto attivati;	1) 250 persone formate 2) 5 insegnamenti attivati 3) 5 schede paese 4) 3 nuovi programmi di mobilità strutturata attivati;	1) 300 persone formate 2) 5 insegnamenti attivati 3) 5 schede paese 4) 3 nuovi programmi di mobilità strutturata attivati;	Per 2022: 7000 EUR (attività 2 e 3)	
ARI_2			D- Essere protagonisti di una dimensione internazionale	Internazionalizzazione	Consolidamento della dimensione internazionale del corpo studentesco	<p>L'obiettivo si propone di consolidare la componente degli studenti internazionali nelle coorti di immatricolati dell'Ateneo, in particolare assicurando la sostenibilità e la qualità della crescita del numero di studenti. Negli ultimi due anni accademici, la crescita del numero di immatricolati con titolo estero ai corsi studio dell'Ateneo è stata solida e costante attestandosi attorno al 50% per anno. A fronte di tale crescita, con questo obiettivo ci si propone di lavorare ulteriormente su due linee di azione: le attività di promozione dell'offerta formativa e il processo di ammissione degli studenti.</p> <p>L'aumento dell'attrattività dell'Ateneo sarà supportato da una strutturazione ulteriore delle attività di promozione, guardando sia alla dimensione quantitativa sia alla dimensione qualitativa del risultato, favorendo una sempre maggiore diversificazione dell'origine degli studenti internazionali, caratteristica fondamentale per assicurare un'esperienza internazionale di valore e realmente multiculturale.</p> <p>L'innovazione del processo di ammissione sarà invece orientata a favorire il miglioramento della qualità dei candidati ammessi ai corsi di studio dell'Ateneo.</p> <p>Nell'ambito delle selezioni per l'a.a. 2022/23, 6 corsi di studio hanno aderito ad un progetto pilota legato all'introduzione di un pre-requisito di merito minimo (media dei voti o GPA) che i candidati provenienti da 15 Paesi devono rispettare per poter presentare domanda di iscrizione all'Ateneo. A questo proposito, ci si propone di estendere la sperimentazione ed introdurre pre-requisiti analoghi ad almeno il 30% dei corsi di studio/curriculum erogati in lingua inglese nell'a.a. 2022/23. Questo approccio contribuirà a posizionare l'Ateneo tra le Università internazionali selettive che aspirano ad attrarre talenti.</p>	Sviluppo	SI	20	1 anno	1) Numero studenti immatricolati con titolo estero 2) Percentuale Corsi di studio in lingua inglese che aderiscono alla sperimentazione;	1) 3800 2) 40%;	1) 3600 2) 30%;	1) 1506 - dato estratto dal CRM DreamApply di ARI che riporta il numero di studenti degree seekers immatricolati e arrivati a Padova al 13 dicembre 2021;	300.000 €
ARI_3	ARU		D- Essere protagonisti di una dimensione internazionale	Internazionalizzazione	Promuovere un'internazionalizzazione comprensiva supportando l'erogazione di servizi nei Dipartimenti	<p>L'obiettivo si propone di supportare un'internazionalizzazione comprensiva e trasversale a tutte le Strutture dell'Ateneo favorendo la diffusione di competenze utili ad interagirne efficacemente con l'utenza internazionale a cui è importante erogare una gamma sempre più articolata di servizi. In particolare, a seguito del consistente aumento di studenti internazionali, si fa sempre più forte l'esigenza di offrire supporto <i>in itinere</i> agli studenti presso le Strutture didattiche. L'obiettivo si propone di organizzare un ciclo di incontri di formazione rivolti al personale tecnico-amministrativo in servizio presso i Dipartimenti, o altre strutture decentrate, affinché questo possa maturare una sempre maggiore confidenza con l'utenza internazionale per supportarla positivamente nello svolgimento delle attività didattiche e nell'accesso ai servizi didattici. Tali competenze saranno fondamentali per assicurare una "student experience" in linea con i migliori standard internazionali e conseguentemente saranno funzionali ad assicurare il successo formativo degli studenti stessi.</p>	Sviluppo	No	10	1 anno	1) Percentuale di personale che partecipa agli incontri formativi;	100% PTA delle strutture coinvolte	90% PTA delle strutture coinvolte	1 persona per ogni struttura coinvolta	
ARI_4			D- Essere protagonisti di una dimensione internazionale	Internazionalizzazione	Aumento della mobilità in ingresso e dei crediti effettuati all'estero	<p>L'obiettivo risponde a tre esigenze specifiche e si articola in tre azioni:</p> <p>1) accrescere la mobilità in ingresso presso UNIPD da Atenei partner 2) promuovere le opportunità di mobilità ai propri studenti 3) accrescere il numero di crediti svolti all'estero e semplificare l'iter di riconoscimento</p> <p>L'obiettivo si colloca nell'ambito di una strategia pluriennale volta all'accrescere i flussi di mobilità studenti sia in uscita che in entrata ed a riequilibrare gli stessi riducendone il divario, rappresentato in questi anni da un numero di studenti in scambio in ingresso inferiore del 20% circa rispetto agli studenti in uscita. Le azioni pianificate per il 2022, naturale proseguimento di quelle realizzate nel 2021, sono volte a consolidare risultati positivi già ottenuti in termini di un aumento delle candidature degli studenti in entrata, convertendo le candidature potenziali in mobilità effettive.</p> <p>Il lavoro svolto nel 2021 in termini di comunicazione è stato rivolto anche alla promozione delle opportunità di mobilità agli studenti di UNIPD con l'obiettivo di realizzare mobilità con crediti riconosciuti. Gli studenti UNIPD saranno messi in comunicazione direttamente con le sedi partner e con gli studenti in ingresso al fine di incoraggiare a prendere parte alla mobilità anche gli studenti più indecisi. Si intende anche semplificare e digitalizzare il processo interno di riconoscimento dei crediti svolti all'estero. Dal 2019 l'Ateneo sta lavorando con Cineca affinché il riconoscimento dei crediti possa avvenire all'interno di Univeb. Si prevede che la nuova funzionalità possa essere attiva a partire dall'aggiornamento di gennaio 2022. Questa innovazione renderà più agevole il processo di riconoscimento sia per gli studenti, ma soprattutto per i docenti che potranno inserire i voti convertiti in trentesimi direttamente dal proprio account Univeb, dove sono già presenti a sistema tutti i dati relativi ai corsi frequentati all'estero dagli studenti.</p> <p>Le prime due azioni saranno realizzate tramite: 1) la partecipazione a fiere online ed in presenza dedicate alla mobilità/ incontri specifici organizzati dai partner/organizzazione di eventi promozionali da parte di UNIPD; 2) l'organizzazione di uno o più eventi che coinvolgano le università partner per la promozione delle stesse; 3) l'organizzazione di opportunità di incontro tra gli studenti domestici (mobili e non) e gli studenti incoming.</p>	Sviluppo	SI	25	1 anno	1) Numero effettivo di studenti in ingresso per mobilità per studio per l'a.a. 2021/22 2) Numero eventi organizzati da UNIPD o da sedi partner in cui lo staff UNIPD sia invitato a presentare i servizi dell'Ateneo 3) Numero crediti maturati all'estero riconosciuti per programmi di mobilità svolti nell'a.a. 2021/22 4) Numero delle pratiche di riconoscimento effettuate;	1) Studenti in ingresso a.a. 21/22: 1600 2) Numero di crediti maturati all'estero: 66000 3) Numero eventi organizzati: 20 4) Numero riconoscimenti/studente: 600;	1) Studenti in ingresso a.a. 2018/19: 1437. Numero di studenti in ingresso 2021/22 - I semestre: 1042. 2) Numero di crediti maturati in mobilità all'estero dai nostri studenti nell'a.a. 2018/19 : 60780,15		

ARI
Area Relazioni Internazionali

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Obiettivo PRO3	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Continuazione anno precedente	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ARI_5		ACOM		internazionalizzazione	Newsletter ARI "Going Global UniPD"	L'obiettivo prevede la costituzione di una newsletter destinata al personale docente e tecnico-amministrativo UniPD, che tratterà temi e fornirà notizie sull'internazionalizzazione della didattica e delle diverse iniziative ad essa collegate, quali: bandi/finanziamenti, eventi, formazione, scadenze, novità, ecc. La newsletter sarà disponibile in lingua italiana e inglese. La newsletter rappresenterà un canale privilegiato attraverso il quale comunicare con la comunità universitaria. L'aspirazione è che questa modalità di comunicazione si riveli un'ottima strategia volta non solo ad accrescere la sensibilità verso i temi dell'internazionalizzazione, ma anche a stimolare nuovi contributi al dibattito già in essere, aumentando la visibilità delle iniziative di internazionalizzazione e arricchendole di nuovi spunti, identificandosi quindi come un punto di riferimento e una fonte accreditata per questo tipo di informazioni. L'aspetto curatoriale e creativo della newsletter sarà gestito dall'Area Relazioni internazionali con il supporto tecnico dell'Area Comunicazione. Nell'autunno 2022 verrà condotta una valutazione della newsletter che coinvolgerà l'utenza attraverso un sondaggio di gradimento e una raccolta di idee e suggerimenti, al fine di aggiustare i contenuti rendendoli maggiormente rilevanti.	Comunicazione	No	10	1 anno	1) Definizione del piano editoriale 2) Frequenza 3) Tasso di apertura della newsletter (Open rate);	1) entro il 31 gennaio. 2) Bimestrale 20%;	1) entro il 15 febbraio 2) Trimestrale 2) 10%;		
ARI_6			D- Essere protagonisti di una dimensione internazionale	internazionalizzazione	Accoglienza e sviluppo delle competenze interculturali degli studenti internazionali	L'obiettivo si propone di supportare l'accoglienza e favorire l'integrazione degli studenti/studentesse internazionali nel contesto universitario e cittadino. A tal fine, si intende strutturare all'interno delle attività di accoglienza un percorso formativo volto ad approfondire le diverse dimensioni dell'interculturalità e a sviluppare quelle competenze fondamentali per interagire con le diverse culture presenti in ateneo, ad iniziare da quella locale e dal nuovo ambiente di apprendimento nel quale studenti e studentesse internazionali si troveranno a vivere. Il palinsesto delle attività di accoglienza include attualmente un benvenuto istituzionale, incontri nelle scuole e nei dipartimenti per presentare i servizi didattici, e visite guidate del campus e della città. All'interno del palinsesto vi è anche il workshop "How to be internationally Italian" che ha visto recentemente la partecipazione di circa cento studenti. A fronte del costante aumento del numero di immatricolati, la rilevanza delle competenze interculturali e la capacità di interagire tra culture diverse oltre che con il contesto locale è fondamentale. Si vuole pertanto procedere ad una revisione dei contenuti offerti dal workshop esistente, nell'ottica di approfondire maggiormente il tema dell'interculturalità e di allargare la platea di studenti interessati. A tal fine saranno valutate anche le modalità di riconoscere le competenze acquisite tramite badges.	Sviluppo		10		Percentuale degli studenti internazionali che partecipano agli incontri formativi	20%	10%		
COM_1	TUTTE LE AREE			valorizzazione del personale e semplificazione	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. Obiettivo del 2021 era la transizione di tutti i contenuti di area nel nuovo portale. Per il 2022 si prevede la realizzazione delle seguenti attività: a) eliminazione di tutti i portali di area; b) implementazione di nuovi contenuti nel portale AC	Cruscotto	Si	5	1 anno	Stato di avanzamento del progetto	Definire almeno 2 contenuti nuovi oppure almeno 1 contenuto che rappresenta la razionalizzazione di contenuti similari gestiti da altre aree con creazione di un unico contenitore informativo	Definire almeno 1 contenuto nuovo		

ARRI
Area Ricerca e Rapporti con le Imprese

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Obiettivo PRO3	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Continuazione e anno precedente	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ARRI_1		AAGL	B - Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese	PNRR	PNRR - Centro Nazionale ed Ecosistema dell'Innovazione	Supporto amministrativo ai docenti nella redazione di due progetti da presentare al MUR per ottenere i fondi del PNRR: - Centro Nazionale "Sviluppo di farmaci con tecnologia a RNA e terapia genica" (missione 4 - componente 2 - investimento 1.4) - Ecosistema dell'Innovazione del Nordest (missione 4 - componente 2 - investimento 1.5). Collaborazione con AAGL nella predisposizione dello Statuto delle legal entities.	Sviluppo	No	20	1 anno	1) Esito della procedura di valutazione; 2) percentuale del finanziamento ottenuto rispetto a quello richiesto (media dei progetti approvati) 3) definizione degli Statuti	1) Approvazione di entrambi i progetti e assegnazione dei fondi da parte del MUR; 2) 90% 3) entro il termine della fase di negoziazione con il MUR	1) approvazione di un progetto da parte del MUR 2) 70% 3) entro il termine massimo previsto per la costituzione della legal entity		1.000.000
ARRI_2			B - Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese	trasferimento tecnologico, lavoro	Sostegno attraverso azioni mirate allo sviluppo delle attività di terza missione delle strutture	Organizzazione dell'edizione 2022 della GISU Urban Innovation and Entrepreneurship Competition, la business plan competition dell'associazione GISU (Guangzhou International Sister-City Universities), che ogni anno viene organizzata da uno dei 13 partner dell'associazione Coordinamento amministrativo delle attività regolate dalla Convenzione operativa tra la Regione del Veneto e gli atenei veneti finalizzate all'elaborazione delle nuove RIS3 della Regione del Veneto, con particolare riferimento alla rendicontazione dei costi del progetto (totale Euro 659.600, di cui 560.660 a carico della Regione).	Sviluppo	No	15	1 anno	1) Data di assegnazione dei fondi alle strutture 2) livello medio di soddisfazione dei partecipanti 3) numero (a) e finanziamento complessivo (b) dei progetti collaborativi finanziati	1) 31.10.2022 2) >= 5 sestì o equivalente 3) 100% delle risorse rendicontate	1) 31.12.2022 2) >= 4 sestì o equivalente 3) 90% delle risorse rendicontate		1.000.000
ARRI_3		ASIT		trasferimento tecnologico, lavoro	Ciclo di video di orientamento al lavoro	Realizzazione di una serie di video di orientamento al lavoro (es: stesura cv, lettera di presentazione, colloquio di selezione) e interviste a professionisti inerenti al loro profilo professionale. Tutto il materiale proposto sarà fruibile anche dagli studenti internazionali (audio in inglese o in italiano con sottotitoli in inglese) e alcuni video saranno specificamente dedicati agli aspetti interculturali.	Comunicazione	No	15	1 anno	1) Numero di video realizzati entro il 31.12.2022; 2) Realizzazione di una adeguata piattaforma comunicativa per la pubblicazione dei video	1) 10; 2) 31.12.2022	1) 6; 2) 28/02/2023		20.000
ARRI_4				ricerca	Gestire la partecipazione dell'Ateneo al bando dei Dipartimenti di Eccellenza mediante il coordinamento dei dipartimenti e degli uffici interessati	1) Analisi dei risultati della VQR 2) Supporto alla governance nella scelta dei dipartimenti che parteciperanno al bando; interpretazione del bando ministeriale sui Dipartimenti di Eccellenza e in generale rapporti con il MIUR e con il Cineca; reperimento e inserimento dei dati di contesto a livello di Ateneo; coordinamento delle attività dei dipartimenti e supporto nella stesura dei progetti mediante il coordinamento di una task force di esperti in progettazione; revisione dei progetti dei dipartimenti; invio della domanda al MUR.	Sviluppo	No	15	1 anno	1) Tempi di realizzazione 2) 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, che esprimeranno un punteggio da 1 a 5.	1) due mesi dall'uscita dei dati VQR 2) 4,5	1) quattro mesi dall'uscita dei dati VQR 2) 4		
ARRI_5			B - Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese	ricerca	Attrazione fondi di ricerca da bandi competitivi non inclusi nel PNRR	Per la fase pre-award: erogazione della Master Class@UNIPD; mappatura delle opportunità di finanziamento disponibili e segnalazione mirata dei bandi attivi; individuazione di "research focus areas" su cui aggregare macro gruppi di ricerca anche trans-dipartimentali rafforzando e rendendo più efficiente la partecipazione dell'Ateneo ai bandi collaborativi. Per la fase post-award: aggiornamento della modulistica per il grant management rispetto alle prescrizioni del Programma Quadro Horizon Europe (2021 – 2027); in particolare: approvazione del Corporate Model Grant Agreement e partecipazione dell'Università di Padova al Programma Horizon Europe, con fissazione delle ritenute di Ateneo e di dipartimento.	Sviluppo	No	15	1 anno	Numero (1) e finanziamento complessivo (2) dei progetti collaborativi finanziati	+ 10%: (1) 16 (2) Euro 4.753.000	+ 5%: (1) 15 (2) Euro 4.537.000	(1) 14 (2) Euro 4.321.000	

ARRI
Area Ricerca e Rapporti con le Imprese

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Obiettivo PRO3	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Continuazione e anno precedente	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ARRI_6			B - Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese	ricerca	Assicurazione della qualità della ricerca e della terza missione	Nel corso dell'anno 2022 si prevede l'avvio del nuovo Piano triennale dello sviluppo della ricerca (PTSR) e del nuovo piano triennale dello sviluppo della terza missione (PTSTM). L'obiettivo consiste nella predisposizione di una infrastruttura semplificata per l'inserimento dei piani da parte delle strutture, consulenza alla redazione dei piani attività di monitoraggio a supporto del Presidio della Qualità di ateneo. I Piani dovranno avere un adeguato collegamento con il piano strategico di ateneo. L'iniziativa sarà preceduta da una adeguata attività di reporting generale e per struttura dei risultati della valutazione dei Piani del triennio precedente, in modo che tali informazioni possano essere di aiuto e stimolo per la predisposizione della nuova pianificazione.	Sviluppo	No	15	1 anno	1) Report generale della valutazione dei piani del triennio precedente 2) Report per struttura della valutazione dei piani del triennio precedente 3) Apertura della infrastruttura di raccolta dei piani	1) 30.06.2022 2) 30.06.2022 3) 30/11/2022	1) 30/09/2022 2) 30/09/2022 3) 28/02/2023		
COM_1	TUTTE LE AREE			valorizzazione del personale e semplificazione	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. Obiettivo del 2021 era la transizione di tutti i contenuti di area nel nuovo portale. Per il 2022 si prevede la realizzazione delle seguenti attività: a) eliminazione di tutti i portali di area; b) implementazione di nuovi contenuti nel portale AC	Cruscotto	Si	5	1 anno	Stato di avanzamento del progetto	Definire almeno 2 contenuti nuovi oppure almeno 1 contenuto che rappresenta la razionalizzazione di contenuti similari gestiti da altre aree con creazione di un unico contenitore informativo	Definire almeno 1 contenuto nuovo		

100

ARU
Area Risorse Umane

Codice Obiettivo	Condivisione	Altre Strutture Coinvolte	Obiettivo PRO3	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Continuazione e anno precedente	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
ARU_1	ASIT_4	ASIT		valorizzazione del personale e semplificazione	ARU strumenti - aggiornamenti strumenti informatici in dotazione all'Area	L'obiettivo prevede l'aggiornamento degli strumenti software utilizzati dall'AREA al fine di migliorare i processi. In particolare l'obiettivo si sviluppa secondo i seguenti punti: 1) Sostituzione dell'attuale software ISIDE Gestione informatizzata fabbisogno PTA e graduatorie concorsi con altra procedura integrata con i gestionali in uso (CSA-Propri-PICA) 2) Rilascio del nuovo gestionale presenze e realizzazione del piano di formazione al personale 3) Completamento della procedura Proper	Semplificazione	Si	20	1 anno	1) avvio progetto 2) go-live presenze 3) Proper UPD e Proper PTA	1) entro 30.11.22; 2) entro 30.06.22; 3) entro 30.09.22	1) entro 31.12.22; 2) entro 31.12.22; 3) entro 31.12.22		
ARU_2		ACOM	E - Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università	valorizzazione del personale e semplificazione	Programma di Employer Branding di Ateneo	L'obiettivo si pone la finalità di migliorare l'attraction e l'employee retention attraverso la predisposizione di un piano di iniziative, in particolare di comunicazione, relative alle procedure di reclutamento dell'Ateneo, privilegiando l'utilizzo dei portali specializzati di ricerca lavoro.	Comunicazione	No	10	1 anno	1) nuova modalità di comunicazione su LinkedIn a supporto delle procedure di reclutamento 2) nuove iniziative a supporto della attraction/retention	1) entro 30 aprile 2022 2) almeno 5 entro 31 dicembre 2022	1) entro 30.09.22; 2) almeno 3 entro 31.12.22;		
ARU_3		ASIT:ACOM		valorizzazione del personale e semplificazione	ARU portale unico – semplificare l'accesso alle informazioni e il dialogo tra ARU e le persone	L'obiettivo mira alla semplificazione dell'accesso alle informazioni e a migliorare il dialogo con l'Area Risorse Umane. A tal fine verrà creato un portale unico al quale il dipendente potrà accedere e reperire tutte le informazioni personali tramite 1) una revisione della pagina intranet AC dedicata ad ARU per renderla maggiormente fruibile agli utenti interni; 2) una semplificazione dei contenuti riducendo le informazioni superflue e ridondanti; 3) predisporre una mappa di accessibilità alle informazioni per navigare in maniera più veloce in base alle esigenze più comuni (es. FAQ oppure infografica)	Semplificazione	No	15	1 anno	1) numero uffici online su nuova pagina	1) 3 uffici online entro 30.09.22	1) 2 uffici online entro 30.09.22		
ARU_4		ASIT		valorizzazione del personale e semplificazione	Aumentare l'efficacia del reclutamento, semplificando le procedure concorsuali e sostenendo le progressioni economiche interne.	1) Messa a regime pagamento scatti stipendiali docenti 2) Realizzazione PEO anno 2022 per il PTA 3) Espletamento dei concorsi di cui alla delibera del CdA del 23/11/2021 n. 327 4) Agire per semplificare ulteriormente le procedure concorsuali PTA anche aumentando ove possibile la digitalizzazione delle prove e delle verifiche Aggiornamento regolamento reclutamento personale docente e ricercatore e PTA 5) Trasmissione al DG del regolamento del reclutamento del personale docente 6) Approvazione in CdA del regolamento del reclutamento del personale docente 7) Trasmissione al DG del regolamento di reclutamento del PTA 8) Approvazione in CdA del regolamento di reclutamento del PTA	Semplificazione	No	25	1 anno	1) tempistica della messa a regime 2) tempistica di realizzazione 3) Tempistica di espletamento dei concorsi 4) numero di prove concorsuali PTA con prove scritte in modalità telematica 5) tempistica di realizzazione 6) tempistica di realizzazione 7) tempistica di realizzazione 8) tempistica di realizzazione	1) entro il 30.09.2022 2) entro il 30.06.2022 3) giugno 2022 4) 100% delle prove con più di 100 partecipanti 5) 30 settembre 2022 6) 31 dicembre 2022 7) 31 ottobre 2022 8) 31 dicembre 2022	1) entro il 31.12.2022 2) entro il 30.09.2022 3) settembre 2022 4) 80% delle prove con più di 100 partecipanti 5) 31 dicembre 2022 6) 31 marzo 2023 7) 31 dicembre 2022 8) 31 marzo 2023		
ARU_5		AFIP	E - Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università	valorizzazione del personale e semplificazione	Realizzazione PIAO / POLA	1) Supportare la realizzazione del PIAO nelle parti di competenza ARU (es. organizzazione del lavoro agile, formazione del personale, ecc.) nei tempi stabiliti 2) Supportare la Programmazione Triennale del personale	Cruscotto	No	15	1 anno	1) completamento PIAO 2) rilascio piano triennale	1) entro 30.04.22 2) 31.07.2002	1) 31 maggio 2022 2) 30 ottobre 2002		
ARU_6		ACOM:APAL		salute e benessere	Nuove iniziative di Welfare 2022	Sono previsti numerosi interventi a supporto del potenziamento delle politiche di Welfare di Ateneo. In particolare: 1) Avvio nuovo portale Welfare e attivazione borsellino con relativo piano di comunicazione e formazione al personale; 2) Realizzazione gara nuova offerta per rinnovo Polizza assistenza sanitaria in scadenza 31.12.22; 3) Pianificazione e assegnazione progetti presenti Gender Equality Plan di competenza ARU	Comunicazione	No	10	1 anno	1) attivazione nuovo servizio; 2) Sottoscrizione contratto Polizza Sanitaria 3) piano attività GEP	1) entro 30.04.22; 2) entro 31.12.22; 3) entro 31.07.22			

ARU
Area Risorse Umane

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Obiettivo PRO3	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Continuazione e anno precedente	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
COM_1	TUTTE LE AREE			valorizzazione del personale e semplificazione	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. Obiettivo del 2021 era la transizione di tutti i contenuti di area nel nuovo portale.</p> <p>Per il 2022 si prevede la realizzazione delle seguenti attività:</p> <p>a) eliminazione di tutti i portali di area;</p> <p>b) implementazione di nuovi contenuti nel portale AC</p>	Cruscotto	Si	5	1 anno	Stato di avanzamento del progetto	Definire almeno 2 contenuti nuovi oppure almeno 1 contenuto che rappresenta la razionalizzazione di contenuti similari gestiti da altre aree con creazione di un unico contenitore informativo	Definire almeno 1 contenuto nuovo		

100

ASIT
Area Servizi Informatici e Telematici

Codice Obiettivo	Condviso	Altre Strutture e Cnnvnl	Obiettivo PRO3	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Continuazione anno precedente	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Base line	Budget Dedicato
ASIT_1		ACOM: ADISS:ARI:DIPARTIMENTI:CENTRI:POLI:SCUOLE	C - Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	didattica	Implementazione di servizi digitali per migliorare lo student journey	L'obiettivo intende avviare processi di ottimizzazione delle soluzioni software a disposizione degli studenti, al fine di rendere maggiormente fruibili le informazioni, le comunicazioni e l'accesso ai servizi dell'Ateneo. Le linee di sviluppo riguardano: - nuove funzionalità e servizi digitali attraverso il Portale WEB - la revisione delle app a disposizione degli studenti, puntando ad una unificazione dei servizi attualmente offerti da più APP e l'introduzione di nuovi servizi (Orientamento, prenotazione appuntamenti, gestione comunicazioni, etc.). - unificazione ed aggiornamento della soluzione di LCMS Moodle e soluzioni a supporto alla fruizione della didattica on-line e blended	Sviluppo	Si	10	1 anno	1) Introduzione nuove funzionalità e/o revisione esistenti entro il 31/12/2022;	1) 3 Nuove funzionalità/Revisione servizi esistenti;	1) 2 Nuove funzionalità/Revisione servizi esistenti;		250.000
ASIT_2		DIPARTIMENTI:CENTRI:POLI:SCUOLE		risorse e sostenibilità	Sviluppo delle infrastrutture digitali di Ateneo in linea con le linee guida AGID	L'obiettivo intende proseguire lo sviluppo delle infrastrutture digitali dell'Ateneo (rete dati, sistemi, postazioni) tramite le seguenti iniziative: - Migrazione del datacenter ASIT presso un datacenter PSN secondo le linee guida AgID - Riprogettazione della rete dati e delle relative policy di gestione per le strutture gestite con il supporto di ASIT) - Messa a regime di una soluzione a catalogo per le strutture di Ateneo, tramite cloud orchestrator, per la fornitura di sistemi server e di calcolo - Implementazione di soluzioni trasversali per la didattica e la ricerca basate su cloud e virtualizzazione, fra cui i laboratori virtuali e soluzioni di collaboration and unified communication	Sviluppo	Si	20	1 anno	1) % di server (applicazioni e db) di Asit migrati in cloud pubblici o PSN; 2) Disponibilità on-line Catalogo Sistemi Server e Calcolo per le strutture di Ateneo; 3) Numero di porte di rete aggiuntive gestite da ASIT; 4) Numero utilizzatori di soluzioni VLAB, collaboration e unified collaboration;	1) 70%; 2) 30/09/2022; 3) 480; 4) 6.000;	1) 50%; 2) 31/12/2022; 3) 384; 4) 4.500;		500.000
ASIT_3		AAGL:ACOM:ADISS:AFIP:ARRI:ARU:APAL:ARI		valorizzazione del personale e semplificazione	Trasformazione di processi di Ateneo nei principali ambiti (didattica, internazionalizzazione e, ricerca, amministrazione, terza missione).	L'obiettivo intende individuare alcuni processi e procederne alla relativa revisione/ottimizzazione, tramite reingegnerizzazione e contestuale digitalizzazione. Il target è la revisione di 8 processi di carattere amministrativo-gestionale di Ateneo a supporto di diverse Aree/ambiti di Ateneo. Si citano a titolo non esaustivo: - 3 processi Area Didattica e Internazionalizzazione (vedi obiettivo ADISS 1) - 2 processo Area Ricerca (a titolo esemplificativo: funzionalità aggiuntive IRIS, timesheet e reclutamento assegnisti di ricerca): - 1 processo area Acquisti e Contabilità (aggiornamento programmazione acquisti, workflow trasparenza, etc.) - 1 processo Area Terza Missione (unificazione database imprese) - 1 processo Area Finanza e Programmazione (flusso docenza a contratto) (vedi obiettivo AFIP_5) L'attività sarà organizzata dalla mappatura degli attuali processi, implementazione/acquisizione di nuovi moduli software a supporto e/o introduzione di nuove funzionalità, attività di integrazione in modalità standard con gli altri sistemi informativi di Ateneo, alimentazione dei dati gestiti per sistemi di reporting e dashboard decisionali.	Semplificazione	Si	10	2 anni	1) Numero processi revisionati/digitalizzati entro il 31 dicembre 2022; 2) Numero processi revisionati/digitalizzati entro il 31 dicembre 2023;	1) 5 entro 31/12/2022. 2) 8 entro 31/12/2023;	1) 4 entro 31/12/2022 2) 8 entro 31/12/2023;		600.000 euro nel biennio
ASIT_4	ARU_1	AAGL:ACOM:ADISS:AFIP:ARRI:ARU:APAL:ARI		valorizzazione del personale e semplificazione	Trasformazione di processi di Ateneo nei principali ambiti (didattica, internazionalizzazione e, ricerca, amministrazione, terza missione).	L'obiettivo intende individuare alcuni processi e procederne alla relativa revisione/ottimizzazione, tramite reingegnerizzazione e contestuale digitalizzazione degli applicativi di gestione del personale, al fine di una ottimizzazione delle procedure e di una semplificazione dell'uso del medesimo per gli addetti e per l'utenza. Il target è la revisione di 3 processi di carattere amministrativo-gestionale di Ateneo a supporto dell'Area Risorse Umane (vedi obiettivo ARU 1) L'attività sarà organizzata dalla mappatura degli attuali processi, implementazione/acquisizione di nuovi moduli software a supporto e/o introduzione di nuove funzionalità, attività di integrazione in modalità standard con gli altri sistemi informativi di Ateneo, alimentazione dei dati gestiti per sistemi di reporting e dashboard decisionali.	Semplificazione	Si	15	2 anni	1) Numero processi revisionati/digitalizzati entro il 31 dicembre 2022;	1) 3 entro 31/12/2022;	1) 2 entro 31/12/2022		
ASIT_5	APAL_1		C - Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	didattica	Ammodernamento dotazione audiovisivo degli spazi didattici	L'obiettivo si pone la finalità di migliorare la qualità dei sistemi audiovisivo degli spazi didattici attraverso la realizzazione delle seguenti fasi: 1) Ricognizione e mappature dei dispositivi multimediali presenti 2) Predisposizione del piano pluriennale per l'ammodernamento degli spazi didattici di Ateneo, comprensivo di simulazione economica.	Procurement	No	10	3 anni	1) completamento ricognizione 2) proposta di pianificazione ad organi competenti;	1) 30/04/2022 2) 30/09/2022;	1) 31/07/2022 2) 31/12/2022;		
ASIT_6			C - Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	risorse e sostenibilità	Potenziamento wi-fi a livello di ateneo e aumento dell'accessibilità alla rete	Incrementare il livello di copertura della rete wifi di Ateneo gestita da ASIT (in particolare EDUROAM) e migliorare l'accessibilità ai servizi	Sviluppo	Si	10	Continuativo	a) Numero di ulteriori access point installati e collegati alla rete wifi di ateneo; b) Previsione accordo con AOUP per utilizzo reti EDUROAM nelle loro strutture	a) 100 ulteriori AP b) 31 dicembre	a) 50 ulteriori AP		

ASIT
Area Servizi Informatici e Telematici

Codice Obiettivo	Condviso	Altre Strutture e Coinvol	Obiettivo PRO3	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Continuazione anno precedente	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Base line	Budget Dedicato	
ASIT_7	ARI_1: ADISS_2		D - Essere protagonisti di una dimensione internazionale	internazionalizzazione	Sviluppo di programmi di Virtual Exchange e di mobilità strutturata per crediti o per titoli.	<p>Con questo obiettivo si intende contribuire all'internazionalizzazione dei corsi di studio, sia creando percorsi innovativi di Virtual Exchange, sia introducendo nei curricula dei programmi di mobilità strutturata per crediti o per titoli (doppio titolo/titolo congiunto).</p> <p>L'obiettivo si articola in due azioni:</p> <p>La prima azione è volta ad implementare la strategia d'Ateneo a supporto del Virtual Exchange (VE) sviluppata nel 2021, affinché questa nuova forma di didattica collaborativa internazionale possa essere pienamente compresa, implementata e riconosciuta a livello istituzionale. In particolare, partendo dal lavoro di sensibilizzazione e formazione avviato nel 2021, ci si propone di (1) aumentare la capacità dei docenti UNIPD di innovare i propri corsi e insegnamenti integrandoli con progetti di VE; (2) promuovere il pieno riconoscimento delle diverse componenti del VE (crediti, mobilità virtuale, carico dei docenti/facilitatori); (3) supportare lo sviluppo del VE nel lungo periodo, creando una rete interna di facilitatori.</p> <p>Sulla base dei risultati raggiunti nel 2021, sono state identificate le seguenti linee di attività che ci si propone di implementare nel 2022.</p> <p>1. Organizzazione di Info day virtuali sul virtual exchange rivolti al personale (2 info day)</p> <p>2. Organizzazione di un Training Course su "Digital Skills and VE methodology"</p> <p>3. Organizzazione di un Corso di formazione per 'instructional designers'/'learning technologists' che potranno poi supportare i docenti nello sviluppo di progetti VE.</p> <p>4. Riconoscimento delle attività di Virtual Exchange:</p> <p>a. Studenti: realizzazione di un 'etichetta' per 'virtual & collaborative programmes' in Esse3 in collaborazione con CINECA</p> <p>b. Corsi (integrazione in offerta formativa, etc.): predisposizione di brevi linee guida su come integrare il VE / Blended Intensive Programme nell'offerta formativa</p> <p>5. Formazione per facilitatori: un corso esterno.</p> <p>La seconda azione mira a supportare i docenti nello sviluppo e gestione dei programmi di mobilità strutturata per crediti (Mobility Windows) o per titoli (doppio titolo / titolo congiunto). In particolare, si lavorerà alle seguenti attività:</p> <p>1. Redazione di linee guida per lo sviluppo e l'attivazione di nuovi programmi di mobilità strutturata (Mobility Windows) e di titolo doppio e congiunto.</p> <p>2. Aggiornamento del toolkit per la gestione dei programmi di doppio titolo/titolo congiunto</p>	Sviluppo	No	10	1 anno	<p>1) N. persone raggiunte dalle iniziative formative proposte (docenti, PTA, studenti)</p> <p>2) N. insegnamenti con modalità virtual exchange (compresi Erasmus+ Blended Intensive Programmes) attivati e inclusi nell'offerta formativa</p> <p>3) N. schede paese con informazioni specifiche per il riconoscimento della didattica</p> <p>4) N. nuovi programmi doppio titolo / titolo congiunto attivati;</p>	<p>1) 150 persone formate</p> <p>2) 5 insegnamenti attivati</p> <p>3) 5 schede paese</p> <p>4) 5 nuovi programmi di mobilità strutturata attivati;</p>	<p>1) 100 persone formate</p> <p>2) 5 insegnamenti attivati</p> <p>3) 5 schede paese</p> <p>4) 5 nuovi programmi di mobilità strutturata attivati;</p>			Per 2022: 7000 EUR (attività 2 e 3)
ASIT_8	ACOM_3			impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo	Analisi e sviluppo del nuovo portale www.unipd.it	<p>L'obiettivo prevede la valutazione della possibilità di insourcing della gestione del sito web di Ateneo. Una gestione interna consente infatti un maggiore presidio del principale strumento di comunicazione dell'Ateneo e di una sua maggiore integrazione con i sistemi operativi.</p> <p>Viene condotta inizialmente un'analisi di tipo MAKE or BUY, definendo vantaggi, svantaggi e costi di ciascuna soluzione.</p> <p>Viene quindi sviluppato il progetto di investimento e il progetto di design e sviluppo.</p>	Comunicazione	No	10	2 anni	<p>1) analisi MAKE or BUY</p> <p>2) Scelta ragionata della soluzione</p> <p>3) Sviluppo del progetto di investimento</p> <p>Analisi e definizione del fabbisogno;</p> <p>2) Sviluppo ambiente test;</p> <p>3) Pubblicazione del sito;</p>	<p>1) luglio</p> <p>2) ottobre</p> <p>3) novembre</p>	<p>1) settembre</p> <p>2) dicembre;</p> <p>3) febbraio 2023;</p>			
COM_1	TUTTE LE AREE			valorizzazione del personale e semplificazione	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. Obiettivo del 2021 era la transizione di tutti i contenuti di area nel nuovo portale.</p> <p>Per il 2022 si prevede la realizzazione delle seguenti attività:</p> <p>a) eliminazione di tutti i portali di area;</p> <p>b) implementazione di nuovi contenuti nel portale AC</p>	Cruscotto	Si	5	1 anno	Stato di avanzamento del progetto	Definire almeno 2 contenuti nuovi oppure almeno 1 contenuto che rappresenta la razionalizzazione di contenuti similari gestiti da altre aree con creazione di un unico contenitore informativo	Definire almeno 1 contenuto nuovo			

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

Codice Obiettivo	Condizione	Struttura e Causalità	Altre PRO3	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Continuazione anno precedente	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Base line	Budget Dedicato
CAB_1				impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo	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	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	20	2 anni	1) Realizzazione prime 4 fasi (CONCLUSO NEL 2021) 2) Apertura della biblioteca;	2) aprile 2022;			
CAB_2		ARRI		ricerca	Task force Open Access	Costituzione di una unità operativa a supporto delle attività di Ateneo relative al Progetto Open Access e per la promozione dell'Accesso Aperto ai dati e ai prodotti della ricerca. Fasi: 1) Ricognizione / misurazione delle necessità espresse dai ricercatori e dai Dipartimenti. 2) Formalizzazione della collaborazione con ARRI. 3) Perfezionamento delle procedure di supporto a ricercatori e docenti finalizzato all'ottimizzazione dei flussi di lavoro.	Sostenibilità	No	15	1 anno	1 - Realizzazione di incontri di informazione e promozione dell'OA per docenti e ricercatori 2 - Redazione di un rapporto sull'OA in Ateneo.;	1: 6 incontri entro dicembre 2: Redazione rapporto entro settembre;	1: 4 incontri entro dicembre 2: Redazione rapporto entro dicembre;		
CAB_3		ACOM		impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo	Promozione del patrimonio culturale e dei servizi SBA in occasione degli 800 anni UniPD	L'obiettivo intende affiancare il contributo delle Biblioteche dell'Ateneo alle celebrazioni già programmate per l'ottocentenario. Sono previste le seguenti attività: 1) Pubblicazione del nuovo portale web del Sistema Bibliotecario uniformato allo stile del web UniPD 2) Definizione di un format per la Newsletter SBA e avvio della diffusione 3) Svolgimento di un ciclo di conferenze/incontri aperti al pubblico per promuovere il patrimonio delle singole strutture 4) Svolgimento di un seminario nazionale sul futuro delle Biblioteche accademiche. 5) Digitalizzazione del materiale cartografico antico in collaborazione con il Museo di Geografia.	Comunicazione	No	15	1 anno	1 - pubblicazione nuovo portale 2 - diffusione della newsletter 3 - realizzazione degli incontri pubblici 4 - svolgimento del seminario; 5 - pubblicazione del materiale del Museo su PHAIDRA	1): entro il mese di gennaio. 2): entro il mese di febbraio. 3): 6 incontri entro dicembre. 4): entro il mese di settembre. 5): entro il mese di settembre.	1): entro il mese di febbraio. 2): entro il mese di marzo. 3): 4 incontri entro dicembre. 4): entro il mese di dicembre. 5): entro il mese di dicembre.		
CAB_4				valorizzazione del personale e semplificazione	Nuova Carta dei Servizi del Sistema Bibliotecario di Ateneo	L'obiettivo si propone di giungere alla revisione della Carta dei servizi del Sistema Bibliotecario di Ateneo in vigore dal 10 dicembre 2015 (Approvata dal Comitato Tecnico Scientifico del CAB il 30 settembre 2015. Aggiornata il 26 marzo 2018), in riferimento alle innovazioni tecnologiche e organizzative emerse nell'ultimo triennio. Fasi: 1) Esame tecnico delle criticità del testo attuale da parte dei bibliotecari 2) Produzione di una bozza da presentare alle Commissioni di Biblioteca e di Polo 3) Approvazione da parte del CTS CAB	Semplificazione	No	15	1 anno	1) Approvazione della nuova Carta dei servizi;	1) Entro ottobre;	1) Entro dicembre;		
CAB_5		APAL	C - Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	sostenibilità ed edilizia	Riorganizzazione servizi e trasferimento del patrimonio bibliografico della Biblioteca Vallisneri	L'obiettivo mira a ridefinire la disposizione logistica, l'offerta documentaria e di servizio della Biblioteca biomedica Vallisneri in riferimento alle mutate esigenze della comunità accademica servita. Fasi: 1) Ricognizione del posseduto al fine di individuare materiale da scartare e sezioni da integrare in altre biblioteche. 2) Trasloco dei periodici. 3) Trasloco delle monografie.	Logistica	No	10	1 anno	Fase 1: reperimento degli spazi e primo trasloco del materiale. Fase 2: Riorganizzazione del patrimonio bibliografico e spostamento al NAL;	Fase 1: entro marzo. Fase 2: entro settembre	Fase 1: entro giugno. Fase 2: entro dicembre		
CAB_6				valorizzazione del personale e semplificazione	Revisione delle procedure per la gestione patrimoniale dei beni documentari	L'obiettivo mira a semplificare le procedure per lo scarico inventariale e per la valutazione patrimoniale dei beni librari posseduti dalle biblioteche al fine di venire incontro alle sempre più frequenti richieste di scarto a seguito di trasloco. Fasi: Ricognizione delle norme di Ateneo in materia; Redazione della procedura standard per le Biblioteche; Verifica della procedura individuata in almeno due casi concreti (biblioteche scientifiche e umanistiche); Condivisione con commissioni di Biblioteca; Approvazione da Parte del CTS.	Semplificazione	No	10	1 anno	1) Approvazione della nuova procedura da parte del CTS	1) Approvazione da parte del CTS entro settembre	1) Approvazione da parte del CTS entro dicembre		

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

Codice Obiettivo	Condizione	Struttura	Obiettivo PRO3	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Continuazione anno precedente	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Base line	Budget Dedicato
CAB_7		ADISS		didattica	Migrazione dei dati relativi alle Tesi di laurea e di dottorato negli archivi unificati di Ateneo	Migrazione dei dati relativi alle Tesi di laurea e alle Tesi di dottorato dagli archivi istituzionali Padua@research e Padua@thesis, finora gestiti dall'Ufficio Biblioteca Digitale del CAB, agli archivi unificati Cineca UNITESI e IRIS. Fasi e attività: 1. Analisi dei dati amministrativi richiesti dall'Area Didattica e presenti negli archivi CAB (liberatorie ecc.) 2. Mappatura dei metadati CINECA e degli archivi CAB 3. Scarico e integrazione	Sostenibilità	No	10	1 anno	1) Scarico dei dati e chiusura degli archivi CAB	1) Scarico dati entro giugno	1) Scarico dati entro dicembre		
COM_1	TUTTE LE AREE			valorizzazione del personale e semplificazione	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. Obiettivo del 2021 era la transizione di tutti i contenuti di area nel nuovo portale. Per il 2022 si prevede la realizzazione delle seguenti attività: a) eliminazione di tutti i portali di area; b) implementazione di nuovi contenuti nel portale AC	Cruscotto	Sì	5	1 anno	Stato di avanzamento del progetto	Definire almeno 2 contenuti nuovi oppure almeno 1 contenuto che rappresenta la razionalizzazione di contenuti simili gestiti da altre aree con creazione di un unico contenitore informativo	Definire almeno 1 contenuto nuovo		

100

SD
Segretari/e di Dipartimento

Codice Obiettivo	Condiviso	Altre Strutture Coinvolte	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Continuazione anno precedente	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
					Obiettivi stabiliti dai Direttori di Dipartimento			50						
SD_1			Risorse e sostenibilità	Miglioramento gestione contabile	Miglioramento della gestione contabile: Ottimizzazione e monitoraggio dei tempi di pagamento	Semplificazione	Si	15	1	Indicatore della tempestività dei pagamenti	<=0	30		
SD_2			Risorse e sostenibilità	Dipartimento Trasparente	Lo scopo dell'obiettivo è quello di rendere trasparenti le attività dei dipartimenti in analogia a quanto fatto a livello di Ateneo. In particolare si promuove la trasparenza e l'informazione all'esterno delle attività più rilevanti di interesse dei cittadini. Con il terzo anno di attuazione dell'obiettivo, andrà a conclusione il completamento delle pagine di Dipartimento Trasparente, in particolare ciascuna pagina sarà articolata in: - Disposizioni Generali - Organizzazione - Consulenti e collaboratori - Personale - Bandi di Concorso - Bandi di Gara e Contratti - Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici Le specifiche tecniche vengono fornite dall'ufficio controllo di gestione	Semplificazione	Si	12,5	1	Adozione delle indicazioni	7 contenuti	5 contenuti		
SD_3			Risorse e sostenibilità	Carta Servizi Dipartimento	La Carta dei Servizi rappresenta le regole di approccio con l'utente dei servizi del dipartimento. Contiene l'elenco dei servizi, le unità organizzative di riferimento e i tempi massimi di risposta.	Semplificazione		12,5	2	Elaborazione carta dei servizi	31.12.22	31.03.2023		
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 dell'anno 2022 (che avviene nell'anno 2023)	Semplificazione		10	1	1) Completamento scritture 2) Chiusura ratei e risconti e verifiche su progetti 3) Completamento registrazione crediti e debiti	1) 31.01.23 2) 28.02.23 3) 28.02.23	1 mese dopo		

100

RGT
Responsabili Gestione Tecnica

Codice Obiettivo	Ambito Strategico Prevalente	Denominazione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Classificazione	Peso	Durata	Indicatori	Target	Soglia	Baseline	Budget Dedicato
			Obiettivi stabiliti dai Direttori di Dipartimento		50						
RGT_1	Risorse e sostenibilità	Analisi dei servizi tecnici e generali	Analisi delle attività gestite dagli RGT, con riferimento ai servizi tecnici e generali e alla gestione delle emergenze: individuazione delle fasi e delle attività che compongono ciascun processo con evidenza delle interconnessioni tra strutture. L'analisi viene fatta utilizzando un format predisposto dagli uffici Sviluppo Organizzativo e Controllo di Gestione e mirerà ad indagare i processi gestiti e le interdipendenze con le aree dell'AC e con i Poli (ove presenti).	Semplificazione	30	1	Definizione delle fasi, delle attività e dei diversi soggetti coinvolti in accordo con ARU, AES-e APAL	30.11.22	28.02.2023		
RGT_2	Risorse e sostenibilità	Carta Servizi Dipartimento	Collaborazione all'Elaborazione Carta dei Servizi di Dipartimento	Semplificazione	15	2	Completamento della rilevazione per l'individuazione dei servizi dei Dipartimento	31.12.22	31.03.23		
RGT_3	Risorse e sostenibilità	Miglioramento gestione contabile	Miglioramento della gestione contabile: Ottimizzazione e monitoraggio dei tempi di pagamento	Semplificazione	5	1	Indicatore della tempestività dei pagamenti	<=0	30		

100

Allegato 2: Obblighi di trasparenza¹

"AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE				
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macro-famiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Responsabile della trasmissione del dato	Responsabile della pubblicazione del dato
Disposizioni generali	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT)	Dirigente AFIP (anche in qualità di RPCT) Ufficio Controllo di gestione	Dirigente ACOM-Dirigente AFIP
	Atti generali	Riferimenti normativi su organizzazione e attività	Dirigente AFIP Ufficio Controllo di gestione Dirigente AAGL Ufficio Affari generali	Dirigente ACOM-Dirigente AFIP
		Atti amministrativi generali		
		Documenti di programmazione strategico-gestionale		
		Statuti e leggi regionali		
	Oneri informativi per cittadini e imprese	Scadenziario obblighi amministrativi	Aree ACOM-APAL-ARU ADISS	Dirigente ACOM-Dirigente AFIP
		Oneri informativi per cittadini e imprese		
	Burocrazia zero	Burocrazia zero		
		Attività soggette a controllo		
	Organizzazione	Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo	Titolari di incarichi politici di cui all'art. 14, co. 1, del d.lgs. n. 33/2013	Segreteria Rettore e Prorettore vicario Dirigente AAGL Ufficio Affari generali
Titolari di incarichi di amministrazione, di direzione o di governo di cui all'art. 14, co. 1-bis, del d.lgs. n. 33/2013			Dirigente AFIP Ufficio Ragioneria	
Cessati dall'incarico (documentazione da pubblicare sul sito web)			Dirigente ARU Ufficio Trattamenti economici e welfare	
Sanzioni per mancata comunicazione dei dati		Sanzioni per mancata o incompleta comunicazione dei dati da parte dei titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo	Direzione Generale Ufficio Organi Collegiali	
Rendiconti gruppi consiliari regionali/provinciali	Rendiconti gruppi consiliari regionali/provinciali			
	Atti degli organi di controllo			

¹ Le celle in grigio riguardano obblighi abrogati in base alle disposizioni del d.lgs. 97/2016. In carattere rosso sono indicati i dati non applicabili al contesto universitario.

	Articolazione degli uffici	Articolazione degli uffici Organigramma (da pubblicare sotto forma di organigramma, in modo tale che a ciascun ufficio sia assegnato un link ad una pagina contenente tutte le informazioni previste dalla norma)	Dirigente ARU Ufficio Sviluppo organizzativo	Dirigente ARU Dirigente ACOM
	Telefono e posta elettronica	Telefono e posta elettronica	Dirigente ARU Ufficio Sviluppo organizzativo	Dirigente ARU Dirigente ACOM
Consulenti e collaboratori	Titolari di incarichi di collaborazione o consulenza	Consulenti e collaboratori (da pubblicare in tabelle)	Tutte le strutture dell'Ateneo	Tutte le strutture dell'Ateneo
Personale	Titolari di incarichi dirigenziali amministrativi di vertice	Incarichi amministrativi di vertice (da pubblicare in tabelle)	Direzione Generale Dirigente ARU Ufficio PTA Ufficio Sviluppo Organizzativo Dirigente AFIP Ufficio Ragioneria Ufficio Fiscalità	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
	Titolari di incarichi dirigenziali (dirigenti non generali)	Incarichi dirigenziali, a qualsiasi titolo conferiti, ivi inclusi quelli conferiti discrezionalmente dall'organo di indirizzo politico senza procedure pubbliche di selezione e titolari di posizione organizzativa con funzioni dirigenziali	Tutti i Dirigenti Dirigente ARU Ufficio Trattamenti economici e welfare Dirigente AFIP Ufficio Ragioneria Ufficio Fiscalità	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
		Elenco posizioni dirigenziali discrezionali		
		Posti di funzione disponibili		
		Ruolo dirigenti		
	Dirigenti cessati	Dirigenti cessati dal rapporto di lavoro (documentazione da pubblicare sul sito web)	Dirigente ARU Ufficio Trattamenti economici e welfare Dirigente AFIP Ufficio Ragioneria Ufficio Fiscalità	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	Sanzioni per mancata o incompleta comunicazione dei dati da parte dei titolari di incarichi dirigenziali	Dirigente AFIP (anche in qualità di RPCT) Ufficio Controllo di gestione	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
	Posizioni organizzative	Posizioni organizzative	Dirigente ARU Ufficio Sviluppo Organizzativo	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
	Dotazione organica	Conto annuale del personale	Dirigente ARU Ufficio Sviluppo Organizzativo	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
Costo personale tempo indeterminato				
Personale non a tempo indeterminato	Personale non a tempo indeterminato	Dirigente ARU Ufficio Sviluppo Organizzativo	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP	
	Costo del personale non a tempo indeterminato			
Tassi di assenza	Tassi di assenza trimestrali	Dirigente ARU Ufficio PTA	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP	

	Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti)	Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti)	Dirigente ARU Ufficio PTA Ufficio Personale Docente	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
	Contrattazione collettiva	Contrattazione collettiva	Dirigente ARU Settore Relazioni Sindacali	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
	Contrattazione integrativa	Contratti integrativi	Dirigente ARU Settore Relazioni Sindacali	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
		Costi contratti integrativi		
	OIV	OIV (da pubblicare in tabelle)	Dirigente AFIP Settore Studi e Valutazione	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
Bandi di concorso		Bandi di concorso (da pubblicare in tabelle)	Dirigente ARU Ufficio PTA Ufficio Personale Docente Dirigente ADISS Ufficio Offerta formativa ed assicurazione della qualità	Dirigente ARU Ufficio PTA Ufficio Personale Docente Dirigente ADISS Ufficio Offerta formativa ed assicurazione della qualità
Performance	Sistema di misurazione e valutazione della Performance	Sistema di misurazione e valutazione della Performance	Dirigente AFIP Ufficio Controllo di Gestione	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
	Piano della Performance	Piano della Performance/Piano esecutivo di gestione	Dirigente AFIP Ufficio Controllo di Gestione	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
	Relazione sulla Performance	Relazione sulla Performance	Dirigente AFIP Ufficio Controllo di Gestione	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
	Ammontare complessivo dei premi	Ammontare complessivo dei premi (da pubblicare in tabelle)	Dirigente ARU Settore Relazioni Sindacali	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
	Dati relativi ai premi	Dati relativi ai premi	Dirigente ARU Ufficio Sviluppo Organizzativo	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
	Benessere organizzativo	Benessere organizzativo		
Enti controllati	Enti pubblici vigilati	Enti pubblici vigilati (da pubblicare in tabelle)		
	Società partecipate	Dati società partecipate (da pubblicare in tabelle)	Dirigente AAGL Ufficio Affari Generali	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
		Provvedimenti		
Rappresentazione grafica	Rappresentazione grafica	Dirigente AAGL Ufficio Affari Generali	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP	
Attività e procedimenti	Dati aggregati attività amministrativa	Dati aggregati attività amministrativa		
	Tipologie di procedimento	Tipologie di procedimento (da pubblicare in tabelle)	Dirigente AAGL	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
	Monitoraggio tempi procedurali	Monitoraggio tempi procedurali		
	Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati	Recapiti responsabile dell'ufficio	Dirigenti di tutte le Aree	Dirigenti di tutte le Aree
Provvedimenti	Provvedimenti organi indirizzo politico	Provvedimenti organi indirizzo politico	Dirigente APAL Ufficio Gare Ufficio Acquisti Direzione Generale Ufficio Organi Collegiali	Dirigente APAL Ufficio Gare Ufficio Acquisti Direzione Generale Ufficio Organi Collegiali
	Provvedimenti organi indirizzo politico	Provvedimenti organi indirizzo politico		

	Provvedimenti dirigenti amministrativi	Provvedimenti amministrativi dirigenti	Dirigenti di tutte le Aree e CAB - Ufficio Gestione Documentale	Dirigente ACOM-Dirigente AFIP	
	Provvedimenti dirigenti amministrativi	Provvedimenti amministrativi dirigenti			
Controlli sulle imprese		Tipologie di controllo			
		Obblighi e adempimenti			
Bandi di gara e contratti	Informazioni sulle singole procedure in formato tabellare	Dati previsti dall'articolo 1, comma 32, della legge 6 novembre 2012, n. 190 Informazioni sulle singole procedure	Dirigente APAL Ufficio Gare Ufficio Acquisti Dirigente AES Ufficio Sviluppo Edilizio Tutte le strutture	Dirigente APAL Ufficio Gare Ufficio Acquisti Dirigente AES Ufficio Sviluppo Edilizio Tutte le strutture	
	Atti delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori distintamente per ogni procedura	Atti relativi alla programmazione di lavori, opere, servizi e forniture	Atti relativi alle procedure per l'affidamento di appalti pubblici di servizi, forniture, lavori e opere, di concorsi pubblici di progettazione, di concorsi di idee e di concessioni. Compresi quelli tra enti nell'ambito del settore pubblico di cui all'art. 5 del dlgs n. 50/2016 Provvedimento che determina le esclusioni dalla procedura di affidamento e le ammissioni all'esito delle valutazioni dei requisiti soggettivi, economico-finanziari e tecnico-professionali Composizione della commissione giudicatrice e i curricula dei suoi componenti Contratti Resoconti della gestione finanziaria dei contratti al termine della loro esecuzione	Dirigente APAL Ufficio Gare Ufficio Acquisti Dirigente AES Ufficio Sviluppo Edilizio Tutte le strutture	Dirigente APAL Ufficio Gare Ufficio Acquisti Dirigente AES Ufficio Sviluppo Edilizio Tutte le strutture
Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici	Criteri e modalità	Criteri e modalità	Dirigente ADISS Ufficio Servizi agli studenti Ufficio Dottorato e Post Lauream Dirigente ARU Ufficio Trattamenti economici e welfare	Dirigente ADISS Dirigente ARU Ufficio Trattamenti economici e welfare	
	Atti di concessione	Atti di concessione	Dirigente ADISS Ufficio Servizi agli studenti Ufficio Dottorato e Post Lauream Dirigente ARU Ufficio Trattamenti economici e welfare Dirigente AFIP Ufficio Bilancio Unico	Dirigente ADISS Ufficio Servizi agli studenti Ufficio Dottorato e Post Lauream Dirigente ARU Ufficio Trattamenti economici e welfare	
Bilanci	Bilancio preventivo e consuntivo	Bilancio preventivo	Dirigente AFIP Ufficio	Dirigente ACOM-Dirigente AFIP	
		Bilancio consuntivo	Programmazione finanziaria e coordinamento Centri di Ateneo Ufficio Bilancio Unico		

	Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio	Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio	Dirigente AFIP Ufficio Programmazione finanziaria e coordinamento Centri di Ateneo Ufficio Bilancio Unico	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
Beni immobili e gestione patrimonio	Patrimonio immobiliare	Patrimonio immobiliare	Dirigente APAL Ufficio Patrimonio e Logistica	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
	Canoni di locazione o affitto	Canoni di locazione o affitto	Dirigente APAL Ufficio Patrimonio e Logistica	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
Controlli e rilievi sull'amministrazione	Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe	Atti degli Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe	Dirigente AFIP Settore Studi e Valutazione	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
	Organi di revisione amministrativa e contabile	Relazioni degli organi di revisione amministrativa e contabile	Ufficio Organi Collegiali Dirigente AFIP Ufficio Bilancio Unico	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
	Corte dei conti	Rilievi Corte dei conti	Tutte le strutture	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
Servizi erogati	Carta dei servizi e standard di qualità	Carta dei servizi e standard di qualità	Tutte le Aree	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
	Class action	Class action	Dirigente AAGL Settore Avvocatura	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
	Costi contabilizzati	Costi contabilizzati	Dirigente AFIP Ufficio Controllo di gestione	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
	Liste di attesa	Liste di attesa (obbligo di pubblicazione a carico di enti, aziende e strutture pubbliche e private che erogano prestazioni per conto del servizio sanitario)	<i>Non applicabile Università</i>	<i>Non applicabile Università</i>
	Servizi in rete	Risultati delle indagini sulla soddisfazione da parte degli utenti rispetto alla qualità dei servizi in rete e statistiche di utilizzo dei servizi in rete	Dirigente AFIP Ufficio Controllo di gestione	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
Pagamenti dell'amministrazione	Dati sui pagamenti	Dati sui pagamenti	Dirigente AFIP Settore Sviluppo e Supporto Informativo	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
	Dati sui pagamenti del servizio sanitario nazionale	Dati sui pagamenti in forma sintetica e aggregata	<i>Non applicabile Università</i>	<i>Non applicabile Università</i>
	Indicatore di tempestività dei pagamenti	Indicatore di tempestività dei pagamenti Ammontare complessivo dei debiti	Dirigente AFIP Settore Sviluppo e Supporto Informativo	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
	IBAN e pagamenti informatici	IBAN e pagamenti informatici	Dirigente AFIP Ufficio Bilancio Unico	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
Opere pubbliche	Nuclei di valutazione e verifica degli investimenti pubblici	Informazioni relative ai nuclei di valutazione e verifica degli investimenti pubblici (art. 1, l. n. 144/1999)	<i>Non applicabile Università</i>	<i>Non applicabile Università</i>
	Atti di programmazione delle opere pubbliche	Atti di programmazione delle opere pubbliche	Dirigente AES Ufficio Sviluppo Edilizio	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
	Tempi costi e indicatori di realizzazione delle opere pubbliche	Tempi, costi unitari e indicatori di realizzazione delle opere pubbliche in corso o completate	Dirigente AES Ufficio Sviluppo Edilizio	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
Pianificazione e governo del territorio		Pianificazione e governo del territorio	<i>Non applicabile Università</i>	<i>Non applicabile Università</i>
Informazioni ambientali		Informazioni ambientali	Dirigente AES	Dirigente ACOM- Dirigente AFIP
		Stato dell'ambiente		

		Fattori inquinanti	Ufficio Ambiente e Sicurezza	
		Misure incidenti sull'ambiente e relative analisi di impatto		
		Misure a protezione dell'ambiente e relative analisi di impatto		
		Relazioni sull'attuazione della legislazione		
		Stato della salute e della sicurezza umana		
		Relazione sullo stato dell'ambiente del Ministero dell'Ambiente e della tutela del territorio		
Strutture sanitarie private accreditate		Strutture sanitarie private accreditate	<i>Non applicabile Università</i>	<i>Non applicabile Università</i>
Interventi straordinari e di emergenza		Interventi straordinari e di emergenza	<i>Non presente</i>	<i>Non presente</i>
Altri contenuti	Prevenzione della Corruzione	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza	Dirigente AFIP (anche in qualità di RPCT) Ufficio Controllo di gestione	Dirigente ACOM-Dirigente AFIP
		Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza		
		Regolamenti per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità		
		Relazione del responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza		
		Provvedimenti adottati dall'ANAC ed atti di adeguamento a tali provvedimenti		
		Atti di accertamento delle violazioni		
Altri contenuti	Accesso civico	Accesso civico "semplice" concernente dati, documenti e informazioni soggetti a pubblicazione obbligatoria	Dirigente AFIP (anche in qualità di RPCT) Ufficio Controllo di gestione	Dirigente ACOM-Dirigente AFIP
		Accesso civico "generalizzato" concernente dati e documenti ulteriori		
		Registro degli accessi		
Altri contenuti	Accessibilità e Catalogo dei dati, metadati e banche dati	Catalogo dei dati, metadati e delle banche dati	Dirigente ACOM Ufficio Public Engagement	Dirigente ACOM-Dirigente AFIP
		Regolamenti		
		Obiettivi di accessibilità		
Altri contenuti	Dati ulteriori	Dati ulteriori	Tutte le Aree	Dirigente ACOM-Dirigente AFIP