



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

# **Piano Integrato 2017-2019 aggiornamento gennaio 2018**

Gennaio 2018

## Sommario

Premessa .....	3
Introduzione .....	4
L'organizzazione dell'Ateneo .....	6
Analisi del contesto .....	8
L'Offerta formativa, i Servizi agli Studenti, la Ricerca e il Trasferimento tecnologico .....	8
Il processo di formazione del Piano Integrato .....	12
La metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.....	14
La performance organizzativa .....	16
Gli obiettivi di performance dei dipartimenti .....	20
Gli obiettivi di anticorruzione e di trasparenza .....	24
Mappatura dei processi attuati dall'amministrazione .....	25
La valutazione del rischio per ciascun processo.....	25
Trattamento del rischio .....	26
Trasparenza .....	33
Gli obiettivi di sostenibilità .....	35
Trasversalità degli obiettivi.....	35
Collegamento della pianificazione integrata le politiche di qualità dell'Ateneo.....	36
Collegamento della pianificazione integrata con il Budget d'Ateneo .....	37
La Performance Individuale .....	39
La valutazione del Direttore Generale.....	39
Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale .....	39
La Valutazione del Personale Tecnico Amministrativo .....	40
Allegati .....	42

## Premessa

Il presente Piano Integrato rappresenta lo strumento di gestione del Ciclo della Performance per l'Università Ca' Foscari Venezia così come indicato dal D. Lgs. n. 150/2009. È stato elaborato secondo le Linee Guida ANVUR che forniscono indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione ed integrazione. Il presente aggiornamento trae origine oltre che dall'esigenza di aggiornare i singoli obiettivi e i target, anche in funzione degli obiettivi raggiunti nel 2017 e delle mutate necessità dell'Ateneo, anche dalla necessità di armonizzare il Piano Integrato al feedback pervenuto da ANVUR nel corso del 2017 nonché di recepire, relativamente ad alcune sue parti, le disposizioni del dlgs. 74/2017.

Le disposizioni del dlgs. 74/2017 sono anche state recepite nel Sistema di Misurazione e Valutazione della performance che è stato integrato e approvato dal Nucleo di Valutazione dell'Ateneo il 25 gennaio 2018.

Gli obiettivi inseriti nel Piano Integrato derivano dalle linee strategiche che sono individuate nel Piano Strategico d'Ateneo la cui elaborazione si è conclusa nel dicembre 2016. Il Piano Strategico è stato il risultato di un processo di programmazione e condivisione avviato nel luglio 2015 e che ha visto, nel corso della sua realizzazione, il coinvolgimento attivo dei Prorettori e interazioni con i Direttori dei Dipartimenti e con i Dirigenti utili per far emergere osservazioni, suggerimenti, richieste di chiarimento e sollecitare riflessioni. Durante il processo di elaborazione sono stati organizzati incontri di presentazione delle linee programmatiche e degli elementi caratterizzanti del Piano con il Personale Tecnico-Amministrativo e CEL volti ad accogliere proposte e suggerimenti.

Il Piano Strategico, come meglio specificato nei paragrafi successivi, identifica 5 linee strategiche suddivise in *policy* e azioni da perseguire nel periodo 2016-2020, cui è possibile ricondurre gli obiettivi definiti dal presente Piano, in un'ottica integrata con le prospettive di trasparenza, anticorruzione, performance e sostenibilità.

## Introduzione

Il Piano delle performance, strumento che dà l'avvio al ciclo di gestione della performance, è disciplinato per le Pubbliche Amministrazioni dal D. Lgs. n. 150/2009.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Anticorruzione e trasparenza**

Nel corso del 2012 e del 2013 sono intervenute importanti novità legislative che hanno reso, in modo sostanziale, il Ciclo delle Performance più virtuoso. Da un lato, con la L. n. 190/2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", e dall'altro con il D.lgs. n. 33/2013 di "riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione

di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni". Le due norme sono strettamente correlate e possono essere, nella loro funzione, riassunte affermando che la L. n. 190/2012 e s.m.i. intende spingere le pubbliche amministrazioni a fornire un quadro della valutazione del diverso livello di esposizione al rischio di corruzione e stabilire i più idonei interventi organizzativi atti a prevenire il medesimo rischio, mentre il D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i. ha come *ratio* quella di disciplinare i fondamentali obblighi di pubblicazione definendo ruoli, responsabilità e processi in capo alle amministrazioni e agli organi di controllo. Ulteriori revisioni alla normativa in materia di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza sono state introdotte nel 2016 attraverso il D. Lgs. n. 97/2016, mentre il PNA 2016 è stato aggiornato, nel 2017, attraverso la Delibera 1208 del 22 novembre 2017, con la quale viene approvato in via definitiva l'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione.

A seguito dell'aggiornamento 2017 al PNA l'Ateneo ha deciso di eseguire un aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2018-2020, allo scopo di recepire gli aggiornamenti legislativi intervenuti. Gli obiettivi definiti nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza trovano spazio all'interno del Piano Integrato affiancando e completando gli obiettivi organizzativi in un'ottica di integrazione del Ciclo della Performance. Nei paragrafi più sotto presentati, troveranno sinteticamente rappresentazione l'analisi delle aree di rischio e l'esposizione delle iniziative legate al soddisfacimento dei requisiti di trasparenza come previsti dalla normativa vigente.

## L'organizzazione dell'Ateneo

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

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

- a. l'Amministrazione;
- b. i Dipartimenti;
- c. le Scuole di Ateneo;
- d. i Centri interdipartimentali per la ricerca;
- e. i Centri di erogazione di servizi;
- f. il Collegio Internazionale Ca' Foscari;
- g. i Centri di ricerca interateneo.

Sono stati assegnati obiettivi a tutte le strutture di Ca' Foscari nelle quali è incardinato Personale Tecnico-Amministrativo. Tra le strutture che compaiono nell'organigramma della pagina seguente solo la Ca' Foscari Challenge School, alcuni centri di Ateneo ed il Centro Interuniversitario Studi sull'etica non hanno obiettivi per il triennio 2018-2020 poiché privi di personale tecnico amministrativo dipendente dall'Ateneo.

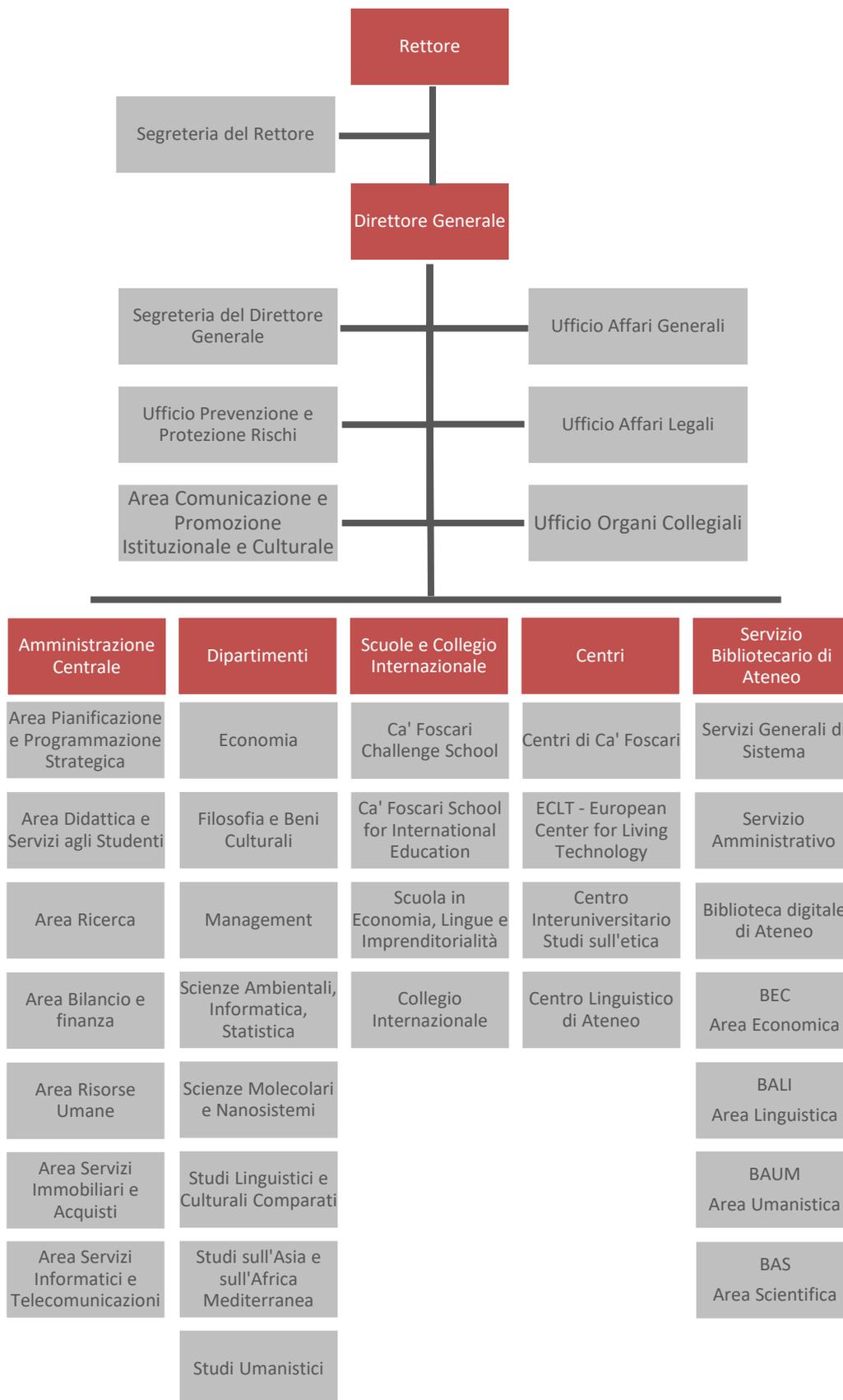


Figura 1 - L'organigramma dell'Ateneo al 01/01/2018

## Analisi del contesto

PERSONALE DOCENTE	N. unità	PERSONALE TA E ASSIMILATO	N. unità
Professori ordinari	136	Dirigenti	8
Professori Associati	204	PTA – cat EP	28
Professori a tempo determinato	0	PTA – cat D	148
Ricercatori Universitari a tempo ind.	90	PTA – cat C	332
Ricercatori Universitari a tempo det.	72	PTA – cat B	71
Assistenti Universitari	1	PTA - Tecnologo	4
<b>Totale personale docente Strutturato</b>	<b>503</b>	<b>Totale personale TA Strutturato<sup>1</sup></b>	<b>591</b>
docenti a contratto	163	<i>di cui personale Dirigenti e PTA a tempo det.</i>	84
<b>Totale personale docente</b>	<b>666</b>	CEL	77
		Collaboratori	39
		Personale in comando	0
		<b>TOTALE Personale TA e assimilato</b>	<b>707</b>
		<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>1373</b>

Tabella 1- Composizione del Personale di Ca' Foscari al 31/12/2017

	Femmine	Maschi	Valore totale
Età media del PTA compresi i dirigenti (anni)	47,47	49,07	47,95
Età media dei dirigenti (anni)	53,00	50,75	51,88
Tasso di crescita unità di personale negli anni (dati del 2017 sul 2016) <sup>1</sup>			2,78%
Ore di formazione			17.433,5
N. di PTA coinvolti corsi di formazione			340
Costi di formazione			106.145 €

Tabella 2- Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

	Valore
% di dirigenti donne	50,00%
% di donne rispetto al totale del personale	70,22%

Tabella 3 - Analisi di genere

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

Le seguenti tabelle riportano le principali informazioni sull'offerta didattica, i servizi agli studenti, la ricerca e l'attrazione di finanziamenti<sup>1</sup>.

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

<b>Anno accademico 2016-2017</b>	
Corsi di Laurea triennali	16
Corsi di laurea specialistica/magistrale	28
Master universitari I Livello	20
Master universitari II Livello	7
Corsi di Dottorato	12
Studenti iscritti(*)	21.828
Laureati nell'Anno Solare 2017	4.785
Diplomati Master I livello a.s. 2017	588
Diplomati Master II livello a.s. 2017	216
Dottorati a.s. 2017	135

(\*) Comprende anche gli iscritti interateneo

**Tabella 4 - Principali grandezze dell'Offerta formativa**

<b>Servizi agli Studenti</b>	
Stage per studenti	2.619
Stage per laureati	237
N.tutor di base - Informativo	43
N.tutor specialistici	283
di cui n. tutor studenti disabili	47
Incontri di consulenza per il placement	377
Offerte di lavoro	619
N. monografie acquisite	13.568
e-journals	34.500
e-books	2.254.159
Prestiti librari e rinnovi	53.739

**Tabella 5 - Principali grandezze dei Servizi agli Studenti dalla Relazione Unica di Ateneo 2016 (pubblicazione 30 giugno 2017)**

<b>Esoneri, borse e agevolazioni</b>	<b>in €</b>
Tasse e contributi per corsi di Laurea	35.506.312
Totale riduzioni ed esoneri contributi di iscrizione a corsi di laurea	8.566.969
Totale borse di studio per Dottorati di Ricerca(*)	4.356.860

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

**Tabella 6 - Esoneri, borse e agevolazioni agli Studenti**

<b>Ricerca e Trasferimento tecnologico</b>	
Assegni di ricerca attivi	184
Progetti di Ateneo finanziati, per un totale di 250.000,00 €	8
Progetti di Scavo archeologico, per un totale di 99.600,00 €	9
Progetti vinti nell'ambito del programma <i>Horizon 2020</i> per un totale di 4,2mln di € di cui:	13
- Progetti a partenariato (1,7 M€)	5
- Progetti in finanziamenti individuali di cui 7 sono progetti Marie Curie (2,5 M€)	8
Prodotti scientifici	1690

**Tabella 7 - Principali grandezze della Ricerca**

<b>Finanziamenti dell'attività di Ricerca (compreso conto terzi) (*)</b>	
Da UE	3.675.398
Da altre istituzioni pubbliche estere (**)	160.755
Da MIUR (**)	564.176
Da altre amministrazioni pubbliche italiane (centrali e locali)	1.952.448
Soggetti privati italiani (imprese e istituzioni non profit)	1.196.567
Soggetti privati esteri (imprese e istituzioni non profit)	307.287
<b>Totale finanziamenti</b>	<b>7.856.631</b>
Entrate provenienti da attività c/terzi inerente alla ricerca	258.753
<b>Totale entrate per ricerca</b>	<b>8.115.384</b>

(\*) Dati dalla Relazione Unica di Ateneo 2016.

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

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

**Tabella 8 - I Finanziamenti dell'attività di Ricerca**

<b>ATTIVO</b>	<b>01.01.2016</b>	<b>31.12.2016</b>
IMMOBILIZZAZIONI NETTE	211.821.549	217.586.501
ATTIVO CIRCOLANTE	131.120.104	138.119.041
RATEI E RISCONTI ATTIVI	5.747.932	5.999.873
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>348.689.585</b>	<b>361.705.415</b>
<b>PASSIVO</b>	<b>01.01.2016</b>	<b>31.12.2016</b>
PATRIMONIO NETTO	162.634.409	168.299.102
FONDI PER RISCHI E ONERI	7.974.356	8.870.628
TFR LAVORO SUBORDINATO	1.485.943	1.586.757
DEBITI	48.656.632	51.839.143
RATEI E RISCONTI PASSIVI	127.938.244	131.109.785
<b>TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>	<b>348.689.585</b>	<b>361.705.416</b>
<b>CONTI D'ORDINE</b>	<b>01.01.2016</b>	<b>31.12.2016</b>
<b>TOTALE CONTI D'ORDINE</b>	<b>101.272.666</b>	<b>153.764.793</b>

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>2016</b>
PROVENTI PROPRI	40.951.229
CONTRIBUTI	95.101.001
PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI DIRITTI ALLO STUDIO	9.527.119
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	3.835.898
<b>PROVENTI OPERATIVI</b>	<b>149.415.246</b>
COSTI DEL PERSONALE	-74.675.608
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	-56.779.417
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	-7.482.237
ACCANTONAMENTI PER RISCHIE D ONERI	-715.772
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	-1.884.581
<b>COSTI OPERATIVI</b>	<b>-141.537.614</b>
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)	7.877.632
PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	-1.168.470
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	-357.298
PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	595.954
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	-193.422
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO</b>	<b>6.754.396</b>

Tabella 9 –Stato patrimoniale e conto economico anno 2016

**Linee strategiche 2016 - 2020**

- 1. Promuovere una ricerca d'impatto - Ricerca**
  - 1.1. Ricerca coordinata
  - 1.2. Attrazione e sviluppo di talenti
  - 1.3. Strutture e infrastrutture di ricerca
  - 1.4. Valutazione della ricerca
  
- 2. Creare un'esperienza trasformativa di studio - Didattica**
  - 2.1. Sviluppo dell'offerta formativa
  - 2.2. Coordinamento e gestione
  - 2.3. Sviluppo degli studenti
  - 2.4. Vita studentesca
  
- 3. Acquisire una dimensione internazionale - Internazionalizzazione**
  - 3.1. Reclutamento internazionale
  - 3.2. Internazionalizzazione dell'offerta formativa
  - 3.3. Partnership
  - 3.4. Ranking
  
- 4. Agire da catalizzatore di innovazione - Engagement**
  - 4.1. Innovazione sociale e sviluppo culturale
  - 4.2. Sviluppo dell'innovazione dell'imprenditorialità
  
- 5. Assicurare un futuro accademico sostenibile - Sostenibilità**
  - 5.1. Sviluppo del corpo docente
  - 5.2. Sviluppo del personale tecnico-amministrativo
  - 5.3. Gestione efficace e trasparente
  - 5.4. Risorse e sviluppo

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

## Il processo di formazione del Piano Integrato

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

Il Piano Strategico d'Ateneo rappresenta il principale documento di pianificazione al quale si riferiscono tutti gli altri strumenti di programmazione, in un compiuto processo di definizione degli obiettivi e di controllo e valutazione dei risultati conseguiti. A partire dal Piano Strategico, in coerenza e in attuazione dello

stesso, a luglio del 2017 sono stati approvati dal Consiglio D'Amministrazione i Piani di sviluppo dei Dipartimenti redatti da ciascun Dipartimento dell'Ateneo. I Piani di sviluppo di Dipartimento, in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo, il Programma triennale ministeriale, il budget e la programmazione degli obiettivi di performance, individuano per il periodo 2016-2018, per ciascun obiettivo strategico:

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

La programmazione dipartimentale, rappresenta un elemento essenziale per l'attuazione del Piano strategico e del Programma triennale ministeriale in quanto coinvolge i Dipartimenti nella realizzazione delle strategie complessive di Ca' Foscari, con un documento che sancisce gli impegni, li declina in obiettivi e dunque, attraverso l'attuazione di idonee azioni, permette di dare conto, a consuntivo, del grado di conseguimento dei risultati attesi. Tale processo, per quanto non esplicitamente previsto da alcuna norma, risponde a quanto

richiesto dal processo AVA nel requisito R4.B, che prevede di “accertare che i Dipartimenti definiscano e mettano in atto proprie strategie per il miglioramento della qualità della ricerca coerentemente alla programmazione strategica dell’Ateneo”.

Il presente Piano è redatto in coerenza con i documenti strategici di Ateneo e dei Dipartimenti e dettaglia su quali obiettivi le Aree dell’Amministrazione e i Dipartimenti concentreranno l’attività nell’anno 2018.

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

Il "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" approvato dal consiglio di Amministrazione nella seduta del 9 giugno 2017 e aggiornato con parere positivo del Nucleo di Valutazione nella seduta del CDA del 2 febbraio 2018 è il documento di riferimento che illustra la metodologia adottata per misurare e valutare la Performance sia organizzativa che individuale.

Il Sistema di misurazione si fonda su due principi base:

- la connessione diretta con la mission e la strategia dell'Ateneo, attraverso il Piano Strategico;
- l'applicazione del modello cascading evoluto sia nella definizione degli obiettivi, che discende dalla pianificazione strategica, sia nella valutazione della performance dei diversi livelli di posizioni organizzative e di personale valutati.

Il Sistema di misurazione individua tre diverse aree di misurazione e valutazione:

- una relativa alla definizione della performance istituzionale in termini di indicatori di monitoraggio, fasi, soggetti responsabili e tempi di attuazione;
- una relativa alla definizione della performance organizzativa delle strutture accademiche e delle strutture amministrative, con indicazione degli ambiti di valutazione e i relativi indicatori di monitoraggio, fasi, soggetti responsabili e tempi di attuazione;
- una relativa alla performance individuale del Direttore Generale, dei Dirigenti e di tutto il PTA compresi i CEL.

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

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

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

Gli obiettivi di performance sono stati divisi in due gruppi: obiettivi di performance organizzativa e obiettivi di performance individuale. Il processo di valutazione della performance organizzativa è gerarchico e parte dalla valutazione della performance dell'Ateneo basata sulla valutazione di alcuni indicatori legati alla sostenibilità economica e finanziaria, alla produttività scientifica, all'internazionalizzazione e alla sostenibilità. La performance organizzativa dei Dipartimenti, delle scuole e del Collegio Internazionale è calcolata tenendo conto, oltre che della performance dell'Ateneo, anche di indicatori legati alla ricerca, alla didattica, all'internazionalizzazione e alla gestione efficiente.

Per le Aree dell'Amministrazione centrale e per i Centri la performance organizzativa tiene conto della performance dell'Ateneo, dei risultati delle indagini di *customer satisfaction* del rispetto dei parametri individuati nei Service Level Agreement e di alcuni obiettivi specifici.

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

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

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

## La performance organizzativa

### Programmazione triennale 2016-2018

**Obiettivo A – Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013-2015 su azioni strategiche per il sistema.**

**Azione b) Potenziamento dei corsi di studio “internazionali”.**

L’Ateneo si propone di puntare verso un’internazionalizzazione più profonda, attraverso politiche più attive di reclutamento di personale docente dall’estero, di potenziamento dell’offerta formativa in lingua inglese, di rafforzamento delle partnership internazionali, di perseguimento di una maggiore visibilità sui più diffusi ranking, di reclutamento di una compagine studentesca il più possibile internazionale diversificata, in particolare sul piano internazionale.

Il cofinanziamento richiesto a valere sulla programmazione triennale MIUR è pari a **1.368.000 euro** nel triennio.

Gli indicatori selezionati, tra quelli proposti dal Ministero, sono:

- A\_B\_1: Numero di Corsi di Laurea, Laurea magistrale e Laurea magistrale a ciclo unico internazionali (livello iniziale: 4 – target 8)
- A\_B\_3: Proporzione di studenti iscritti al primo anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all’estero (livello iniziale: 0.01 - target 0.03)

**Obiettivo B – Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche.**

**Azione c) Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti.**

L’Ateneo sarà impegnato in due azioni complementari. Da un lato, verranno attivati alcuni percorsi Minor, rivolti agli studenti delle lauree triennali, e tesi a sviluppare una formazione multidisciplinare che estenda lo spettro di competenze degli studenti, consentendo l’accesso a un più ampio ventaglio di percorsi di laurea magistrale e rendendo la loro formazione trasversale. Dall’altro verranno consolidate le sperimentazioni di formazione attiva in essere, con l’istituzione di una serie organica di laboratori per gli studenti delle lauree magistrali che permettano agli stessi studenti di sviluppare la propria attitudine al lavoro di gruppo e al problem solving e di entrare in contatto con il tipo di problematiche e situazioni caratteristiche delle realtà istituzionali e imprenditoriali che potranno costituire il loro contesto occupazionale.

Il cofinanziamento richiesto a valere sulla programmazione triennale MIUR è pari a **549.000 euro** nel triennio.

L’indicatore proposto dall’Ateneo è:

- n. Minor e n. laboratori didattici attivati nell’offerta formativa 2019/2020 (valore iniziale: 0; 0 - target (offerta formativa 2019/2020) 8; 5)

**VALORIZZAZIONE DELL’AUTONOMIA RESPONSABILE – Obiettivo D, quota premiale FFO**

Sono stati scelti e comunicati i seguenti indicatori:

- D\_1\_4: Proporzione di Professori assunti nell’anno precedente a seguito di chiamata diretta ai sensi dell’art. 1, comma 9 della Legge 230/05, non già in servizio presso l’Ateneo
- D\_3\_3: Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea e laurea magistrale che hanno conseguito il titolo di studio all’estero (benchmark, a.a. 2015/2016)

Con Decreto Ministeriale 8 agosto 2016 n. 635 il MIUR ha definito le linee generali d'indirizzo della Programmazione Triennale delle università 2016-2018. Lo stanziamento previsto sul triennio è di 156 milioni di euro. L'importo massimo attribuibile a ciascun Ateneo non può superare il 2,5% del FFO dell'anno 2015. Per Ca' Foscari questo corrisponde a circa 1,9 milioni di euro nel triennio.

I risultati conseguiti dall'attuazione dei progetti saranno monitorati, a fine triennio, sulla base di indicatori scelti dagli Atenei, tra quelli indicati dal MIUR o proposti dagli Atenei stessi, e dei relativi target dichiarati in sede di predisposizione dei progetti. In caso di mancato raggiungimento dei target prefissati, il MIUR procederà, alla fine del triennio, al recupero, proporzionale allo scostamento, delle risorse attribuite.

La programmazione degli Atenei deve fare riferimento a tre obiettivi, ciascuno declinato in azioni. Ogni Ateneo ha scelto al massimo due obiettivi e alcune azioni per ciascuno di essi, tra quelli di seguito riportati:

*Obiettivo A – Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013-2015 su azioni strategiche per il sistema.*

Azioni:

- a) Azioni di orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro;
- b) Potenziamento dei corsi di studio "internazionali".

*Obiettivo B – Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche.*

Azioni:

- a) Allestimento e/o attrezzature per la didattica e la ricerca;
- b) Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori;
- c) Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti.

*Obiettivo C – Giovani ricercatori e premi di merito ai docenti.*

Azioni:

- a) Contratti di durata triennale per ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera a) legge 240/2010 (cofinanziato al 50%);
- b) Sostegno della mobilità per ricercatori o professori di II fascia ai sensi dell'articolo 7, comma 3, della legge 240/2010, per una durata massima di 3 anni;
- c) Integrazione del fondo per la premialità dei docenti universitari ai sensi dell'art. 9, comma 1, secondo periodo, della L. n. 240/2010 (cofinanziato al 50%).

Con lo stesso decreto, il MIUR ha previsto un ulteriore obiettivo – *Obiettivo D) Valorizzazione dell'autonomia responsabile* - in base al quale distribuire il 20% della quota premiale del FFO per gli anni 2017 e 2018 (circa 300 milioni di euro annui). Il budget relativo a questo obiettivo verrà distribuito tra gli Atenei secondo i miglioramenti di risultato relativi a indicatori autonomamente scelti dagli stessi nell'ambito di quelli definiti dal MIUR e relativi alla qualità dell'ambiente della ricerca (gruppo 1), alla qualità della didattica (gruppo 2) e alle strategie di internazionalizzazione (gruppo 3). Gli Atenei, coerentemente con la propria programmazione strategica, hanno dovuto scegliere due gruppi e un indicatore per gruppo. Gli Atenei saranno, successivamente, suddivisi in tre distinti raggruppamenti a seconda delle scelte effettuate. Il budget da ripartire per ciascun gruppo è definito in base al peso percentuale che ciascun Ateneo ha rispetto alla quota "costo standard" del FFO 2016.

Il MIUR procederà annualmente al calcolo dei risultati degli indicatori e applicherà una standardizzazione su tutto il sistema universitario, in modo tale da misurare il miglioramento di ciascun Ateneo rispetto a sé stesso.

Le regole del MIUR prevedono anche un “correttivo territoriale” al fine di tenere conto dei diversi fattori di contesto che possono incidere sui risultati conseguiti dagli Atenei.

A tal fine, nei mesi scorsi è stata svolta un’analisi in coordinamento con Prorettori, Direttori di Dipartimento e gli Uffici per permettere al Consiglio di Amministrazione di effettuare una scelta consapevole.

I progetti presentati ai fini della Programmazione triennale 2016-2018 riguardano i seguenti obiettivi e azioni:

**Obiettivo A – Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013-2015 su azioni strategiche per il sistema.**

**Azione b) Potenziamento dei corsi di studio “internazionali”.**

Il progetto riguarda il potenziamento dell’offerta formativa in lingua inglese (o straniera) e il potenziamento delle attività di reclutamento di studenti internazionali (*degree seekers*) al fine di accrescere il grado di internazionalizzazione dell’Ateneo, in linea con quanto previsto nel Piano Strategico d’Ateneo (obiettivo 3).

Gli sforzi compiuti in direzione di una maggiore apertura al reclutamento internazionale, vedranno l’Ateneo impegnato in una serie di attività concomitanti e complementari, quali la partecipazione a fiere internazionali, l’apertura e il consolidamento di rapporti di agenzia, istituzione di borse di studio dedicate al reclutamento di studenti internazionali.

L’obiettivo procede secondo due direttive convergenti:

- lo sviluppo un piano volto all’incremento del numero di corsi offerti in lingua inglese (o altra lingua straniera);
- il reclutamento di studenti internazionali.

Le due azioni, perseguite congiuntamente, concorrono a conseguire gli obiettivi di internazionalizzazione e, in particolare, l’obiettivo di aumentare l’attrattività nei confronti degli studenti internazionali.

*Target:*

Per i corsi di studio, nell’anno accademico di “benchmark” (2016/2017) l’offerta formativa di Ateneo prevede l’erogazione di 4 corsi in lingua inglese<sup>2</sup>. Relativamente alle percentuali di studenti stranieri *degree seeker* il *benchmark* è l’anno accademico 2015/2016, per il quale l’indice è 0,011 (pari a una percentuale di 1,1%).

Sulla base di questa analisi, e delle azioni programmate e dei risultati già conseguiti (18 corsi in lingua inglese), l’Ateneo si impegna a mantenere il numero dei corsi attualmente attivi e a portare la percentuale degli studenti stranieri iscritti al 3% per l’anno accademico 2017/2018 (anno di riferimento per questo indicatore) pari ad una crescita del 200% rispetto al *benchmark*.

**Obiettivo B – Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche.**

**Azione c) Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti.**

Tra gli indicatori previsti per questa azione viene prevista la “realizzazione di un progetto sperimentale di Ateneo, anche dedicato ai soli docenti, orientato a favorire i risultati della formazione così come definiti dai Descrittori di Dublino e a sostenere l’apprendimento attivo dello studente”. Il progetto proposto si articola sulle due linee di attività previste nel piano strategico nell’ambito dell’innovazione didattica (obiettivo 2):

- Introduzione di percorsi “minor” all’interno dei Corsi di Laurea Triennale;
- Creazione di un Centro di Formazione Attiva per lo sviluppo di laboratori di “active learning” orientati agli studenti dei Corsi di Laurea Magistrale.

<sup>2</sup> Philosophy, International Studies and Economics; Crossing the Mediterranean: towards investment and integration (MIM); Computer Science; Economia e Finanza.

L'attività legata all'introduzione dei corsi "minor" raccoglie l'esperienza già in essere in campo interdisciplinare e maturata dal Collegio Internazionale. I minor saranno strutturati come percorsi di tre moduli da 6 CFU (18 CFU in totale) coordinati e collocati all'interno delle attività curriculari dei Corsi di Laurea Triennale. Ciascun minor potrà avere uno o più corsi di Laurea Triennale (o major) di riferimento e garantirà agli studenti la possibilità di accedere a un insieme coerente di insegnamenti complementari rispetto all'ambito di formazione prevalente (major), arricchendo il profilo formativo dello studente con competenze interdisciplinari spendibili nel mondo del lavoro, secondo un modello ampiamente diffuso sul piano internazionale. L'Ateneo istituirà, nell'ambito della propria offerta formativa, un insieme di minor offerti dai Dipartimenti (singolarmente o in collaborazione), destinati prevalentemente a studenti di ambiti disciplinari diversi da quelli dei dipartimenti proponenti.

L'attività collegata con i laboratori di *Active Learning* si sviluppa in continuità con l'esperienza degli laboratori attivati nel corso dell'anno accademico in corso, e diretti agli studenti di Laurea Magistrale. Si tratta di insegnamenti strutturati nella forma di laboratori esperienziali, svolti in collaborazione con le imprese e con le istituzioni e gli enti del tessuto produttivo e culturale del territorio che partecipano direttamente alle attività didattiche proponendo argomenti per i project work e fornendo assistenza durante lo svolgimento delle attività didattiche e di laboratorio. Ciascuno dei laboratori viene indirizzato ad un insieme selezionato di studenti delle Lauree Magistrali, e riconosce 6 CFU nell'ambito delle attività curriculari e/o di tirocinio all'interno delle stesse LM.

#### Target:

Per quanto riguarda l'attività del minor, l'Ateneo si impegna a istituire e attivare almeno 8 Programmi Minor da includere nella propria offerta formativa. Per quanto invece attiene ai laboratori di formazione attiva, l'Ateneo si impegna a creare un Centro di Active Learning sul modello della D-School di Stanford, gestito in cooperazione dall'Ateneo e dalla Fondazione Ca' Foscari, che offra 6 laboratori didattici in ciascun anno accademico. Per entrambe le attività, i target sono fissati per l'offerta formativa 2018/2019 (anno di riferimento per la valutazione dei progetti e dei relativi target). Il Centro di Active Learning gestirà anche altre attività legate al progetto e già sviluppate da parte del Competency Center.

Con riferimento all'**Obiettivo D "Valorizzazione dell'autonomia responsabile"**, sono stati scelti i seguenti indicatori:

- **D\_1\_4: Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente a seguito di chiamata diretta ai sensi dell'art. 1, comma 9 della Legge 230/05, non già in servizio presso l'Ateneo**

INDICATORE	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
4. Proporzione di professori assunti nell'anno precedente a seguito di chiamata diretta ai sensi dell'art. 1, comma 9 della Legge 230/05, non già in servizio in ateneo	0,5	0,133	0,042	0,045

L'indicatore fa parte degli impegni strategici dell'Ateneo e misura la percentuale di Professori (I e II fascia) assunti tramite chiamata diretta. La scelta di tale indicatore presuppone l'impegno di tutti i Dipartimenti a proporre chiamate dirette dall'estero. Il miglioramento di questo indicatore influirà positivamente anche su quello relativo al rapporto studenti/docenti.

- **D\_3\_3: Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea e laurea magistrale che hanno conseguito il titolo di studio all'estero (benchmark: AA 2015/2016)**

Anche questo indicatore si pone come una misura diretta dell'applicazione del Piano strategico. La tabella mostra l'andamento negli anni, da cui si evincono percentuali molto basse e al contempo un buon miglioramento nell'ultimo Anno Accademico.

INDICATORE	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
3. Proporzione di studenti iscritti al 1 <sup>a</sup> anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo all'estero	0,018	0,021	0,011	0,018

La scelta di questo indicatore implica la disponibilità da parte dei Dipartimenti ad attuare le procedure di selezione con modalità efficienti e sufficientemente aperte nell'accoglienza, evitando atteggiamenti eccessivamente severi.

Gli obiettivi organizzativi dell'Ateneo e delle sue strutture includono gli obiettivi legati alla programmazione triennale, monitorati sulla base degli specifici indicatori, e si riflettono sulla valutazione dei risultati individuali costituendo così non solo elementi di valutazione della performance dell'Ateneo nel suo complesso, ma anche elemento della valutazione personale di ciascuno dei lavoratori.

### Gli obiettivi di performance dei dipartimenti

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

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

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

La programmazione dipartimentale rappresenta un impegno (peraltro non previsto da alcuna norma) all'attuazione del Piano strategico e del Programma triennale ministeriale, coinvolgendo i Dipartimenti alla realizzazione delle strategie complessive di Ca' Foscari, con un documento che sancisce gli impegni, trasformandoli in obiettivi e che, attraverso l'attuazione di idonee azioni, dia conto, a consuntivo, del grado di conseguimento dei risultati attesi.

Tale processo risponde anche a quanto richiesto dal processo AVA nel requisito R4.B, ovvero "accertare che i Dipartimenti definiscano e mettano in atto proprie strategie per il miglioramento della qualità della ricerca coerentemente alla programmazione strategica dell'Ateneo".

I Piani triennali sono stati approvati nel corso del 2017 dopo essere stati attentamente esaminati dal gruppo dei Prorettori e dal Presidio di Qualità di Ateneo svolgendo anche delle audizioni con i singoli Dipartimenti. Alla valutazione dei piani ha anche partecipato il Nucleo di Valutazione che ne ha verificato la coerenza con il Piano Strategico, il processo AVA, il ciclo della performance e la programmazione triennale ministeriale ed ha espresso il proprio elogio per questo processo di pianificazione raccomandando di riservare la stessa attenzione, destinata alla fase di redazione dei Piani, al monitoraggio e revisione degli stessi. Come meglio spiegato nel Sistema di Monitoraggio e Valutazione della Performance, la realizzazione del Piano di Sviluppo coincide, in parte, con la performance organizzativa delle strutture accademiche per le dimensioni della ricerca, della didattica e dell'internazionalizzazione e il monitoraggio avviene sulla base degli stessi indicatori (AVA).

Per i Dipartimenti sono stati definiti obiettivi trasversali riferiti alla ricerca, alla didattica e all'internazionalizzazione derivanti dall'AVA, dalla scheda Sua-RD e dal modello di riparto del FFO, mentre gli obiettivi relativi alla dimensione della gestione efficiente pongono l'accento su aspetti di razionalizzazione delle procedure e sulla qualità dei servizi erogati.



Linea del Piano Strategico	Policy	Descrizione Obiettivo	Indicatore	Target 2018	peso obiettivo 2018
1. Promuovere una ricerca d'impatto	1.2 Attrazione e sviluppo di talenti	Attrattività dell'ambiente di ricerca	percentuale di Professori e ricercatori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo	in coerenza con i piani di sviluppo dei dipartimenti	5%
1. Promuovere una ricerca d'impatto	1.4 Valutazione della ricerca	Dipartimenti di eccellenza	Indicatore Standardizzato della Performance Dipartimentale (ISPD)		5%
1. Promuovere una ricerca d'impatto	2.2 Coordinamento e gestione	Qualità del dottorato di ricerca	indice di qualità media dei collegi di dottorato (R+X medio di Ateneo)	in coerenza con i piani di sviluppo dei dipartimenti	5%
1. Promuovere una ricerca d'impatto		Capacità di attrazione risorse	Finanziamenti da sua-rd	in coerenza con i piani di sviluppo dei dipartimenti	5%
1. Promuovere una ricerca d'impatto		Docenza	Valori dell'indicatore di Qualità della ricerca dei docenti per le LM (QRDLM)	in coerenza con i piani di sviluppo dei dipartimenti	3%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa	2,3 Numero di studenti on line (che acquisiscono CFU nei corsi on line)	aumento del numero di studenti che acquisiscono CFU nei corsi on line	numero di studenti che acquisiscono CFU nei corsi on line	aumento del 30% del numero degli studenti con un minimo di 10 studenti	10%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa	2.1 Adeguatezza della struttura interna dei corsi di laurea triennale e magistrale	Non meno di 50 studenti per corso di laurea non meno di 15 studenti per percorso di studio	on/off	on	5%

Linea del Piano Strategico	Policy	Descrizione Obiettivo	Indicatore	Target 2018	peso obiettivo 2018
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa	2.2 Coordinamento e gestione	Attrattività del dottorato	percentuale degli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo	in coerenza con i piani di sviluppo dei dipartimenti	5%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa	2.4 Efficacia dei test di ammissione	Test di ammissione per tutti i corsi con rapporto studenti docenti maggiore o uguale a 25/1	on/off	on	5%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa	2.6 sostenibilità dei corsi di dottorato	Allocazione dei fondi per almeno 4 borse di dottorato per ogni corso accreditato	n di borse di studio	>4	6%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa		Regolarità degli studi	Percentuale di studenti regolari che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare	in coerenza con i piani di sviluppo dei dipartimenti	3%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa		Regolarità degli studi	Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale dei corsi	in coerenza con i piani di sviluppo dei dipartimenti	3%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa		Attrattività	Proporzione di iscritti al primo anno delle L, LMCU provenienti da altre Regioni	in coerenza con i piani di sviluppo dei dipartimenti	3%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa		Attrattività	Percentuale di iscritti al primo anno delle LM, laureati in altro Ateneo	in coerenza con i piani di sviluppo dei dipartimenti	3%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa		Sostenibilità	Rapporto studenti regolari/docenti (professori a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori tipo a e tipo b) per area	in coerenza con i piani di sviluppo dei dipartimenti	3%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa		Efficacia	Percentuale dei laureati occupati o iscritti ad altro corso di studio a 1 anno e a 3 anni dal conseguimento del titolo di studio	in coerenza con i piani di sviluppo dei dipartimenti	3%
3. Acquisire una dimensione internazionale	3.1 Reclutamento internazionale	Attrattività internazionale	Percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero	in coerenza con i piani di sviluppo dei dipartimenti	7%

Linea del Piano Strategico	Policy	Descrizione Obiettivo	Indicatore	Target 2018	peso obbiettivo 2018
3. Acquisire una dimensione internazionale		Mobilità in uscita	Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti iscritti entro la durata normale del corso	in coerenza con i piani di sviluppo dei dipartimenti	7%
3. Acquisire una dimensione internazionale		Mobilità in uscita	Percentuale di laureati (L, LM e LMCU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero	in coerenza con i piani di sviluppo dei dipartimenti	7%
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile	5.3. Gestione efficace e trasparente	Razionalizzazione degli ordini finalizzata alla diminuzione delle attività e dell'emissione di buoni d'ordine di piccolo importo	Importo medio degli ordini emessi	Aumento valore 2016	3%
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile	5.3. Gestione efficace e trasparente	Assicurazione di congrue tempistiche nella gestione dei contratti di insegnamento	Stipula dei contratti prima dell'inizio delle attività didattiche assegnate e rispetto dei termini di pagamento	Verifica a campione su 10 contratti d'insegnamento	3%
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile	5.3. Gestione efficace e trasparente	Pubblicazione dei cv dei docenti	% di pubblicazione dei cv nei siti	1	3%
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile	5.3. Gestione efficace e trasparente	Miglioramento della soddisfazione del personale docente, TA e studenti sui servizi erogati dalle strutture decentrate	Soddisfazione GP servizi strutture decentrate docenti e PTA scala 1:6	mantenimento valore sopra la media degli atenei	3%
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile	5.3. Gestione efficace e trasparente	Corretta ed efficace implementazione della gestione collaborativa del Bilancio (cd "decentramento" contabile")	Risultato audit contabile	valore di correttezza accettabile atteso da ABiF	3%
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile	5.3. Gestione efficace e trasparente	realizzare iniziative di diffusione di comportamenti sostenibili e di divulgazione degli obiettivi per lo sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030	n. partecipanti n. iniziative realizzate	n. iniziative DAIS 2 DEC 2 DFBC 1 DMAN 2 DSAAM 2 DSLCC 1 DSMN 2 DSU 2	3%

Linea del Piano Strategico	Policy	Descrizione Obiettivo	Indicatore	Target 2018	peso obiettivo 2018
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile		Docenza	Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a SSD di base e caratterizzanti per corso di studio (L, LMCU, LM) di cui sono docenti di riferimento	in coerenza con i piani di sviluppo dei dipartimenti	3%
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile		Supporto al processo di Accreditamento AVA	Giudizio CEV sul supporto amministrativo		3%

Tabella 10 – Gli obiettivi di performance dei dipartimenti

La performance organizzativa delle aree dell'Amministrazione centrale, Scuole, Collegio Internazionale, Sistema bibliotecario e i Centri di servizi si compone di obiettivi di qualità delle prestazioni e dei servizi erogati, misurati attraverso le rilevazioni della soddisfazione complessiva del personale e degli studenti (protocollo di efficacia percepita del progetto Good Practice) e attraverso i Service Level Agreement definiti nel 2017, In particolare tramite l'individuazione di obiettivi di miglioramento per il triennio 2018-2020 rispetto al valore baseline definito nel 2017. Il peso degli obiettivi di Customer Satisfaction e SLA, complessivamente, incide per il 30% sulla Performance Organizzativa delle Strutture Amministrative. Una percentuale pari al 45% della performance delle strutture dipende da obiettivi personalizzabili presentati dalle stesse e legati all'efficienza, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione, alla gestione volta al miglioramento qualitativo dell'organizzazione. Secondo la logica del cascading, la performance istituzionale incide per il 25% nella valutazione della performance delle strutture amministrative, secondo lo schema seguente.



### Gli obiettivi di anticorruzione e di trasparenza

Gli adempimenti, i compiti e le responsabilità previsti nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, sono inseriti e integrati nel Ciclo delle Performance (si veda la Legge 190 del 2012 e il D.Lgs.33 del 2013). Il perseguimento di tali obiettivi è valutato con le stesse modalità applicate agli obiettivi operativi. Saranno pertanto valutati i Dirigenti e il personale tecnico amministrativo (PTA) coinvolti nel perseguimento di tali obiettivi, con criteri di praticità e chiarezza. Per informazioni più specifiche sul processo

di definizione degli obiettivi appena citati si rimanda, ovviamente, al rispettivo Piano. Di seguito si rappresenta in maniera sintetica il processo di valutazione dei rischi legati ai processi di Ateneo e una loro sintetica rappresentazione (maggiori dettagli riguardo gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza possono essere ricavati dal Piano Triennale di prevenzione della Corruzione e Trasparenza).

### Mappatura dei processi attuati dall'amministrazione

Per la mappatura dei processi attuati dall'amministrazione si sono seguite le linee guida per le 4 Aree Generali insieme a quelle specifiche dell'Università<sup>3</sup>, basandosi sulla quella proposta dal progetto Good Practice del Politecnico di Milano. Ogni Area ha avuto così a disposizione un format contenente i processi di pertinenza con le relative indicazioni per il calcolo del rischio corruzione.

Si è pertanto seguito il seguente iter, individuando i processi a rischio e le responsabilità relative.

### La valutazione del rischio per ciascun processo

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

- a) **Identificazione:** ricerca, individuazione e descrizione dei rischi stessi.  
Questa fase è stata realizzata grazie alla consultazione dei Dirigenti/Direttori di struttura coinvolti. Attraverso l'applicazione del modello *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA), utilizzato per la valutazione del rischio corruzione dei processi di Ateneo, è stato possibile individuare i possibili rischi. In questa fase è stato particolarmente importante il ruolo svolto dal Nucleo di Valutazione d'Ateneo, che ha contribuito alle attività di monitoraggio sulla trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lett. a), d.lgs. n.150 del 2009).
- b) **Analisi:** valutazione della probabilità che il rischio si realizzi e sulle sue conseguenze.  
Grazie all'utilizzo del modello FMEA è stato possibile stimare il valore complessivo del rischio corruzione attraverso una valutazione che prevede:
  - a) identificazione dei rischi in relazione all'attività presa in considerazione;
  - b) identificazione delle possibili cause;
  - c) identificazione dei possibili effetti;
  - d) identificazione dei controlli.

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

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

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

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

<sup>3</sup> Aree generali: Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio; Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni; Incarichi e nomine; Affari legali e contenzioso. Aree specifiche dell'Università: didattica e ricerca.

## Trattamento del rischio

Il trattamento del rischio consiste in un processo modificatorio dello stesso, ossia nella decisione di quali rischi trattare prioritariamente e nell'individuazione e valutazione delle misure che devono essere approntate per neutralizzare o ridurli. La fase di individuazione e di valutazione delle misure è compiuta dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza, coinvolgendo i Dirigenti ed utilizzando il monitoraggio sulla trasparenza e integrità dei controlli interni esperito dal Nucleo di Valutazione di Ateneo. Nella fase del trattamento del rischio si deve tenere conto, circa la priorità dello stesso, dei seguenti fattori:

- il livello di rischio;
- priorità all'obbligatorietà della misura;
- impatto organizzativo e finanziario connesso all'implementazione della misura.

Infine, alla luce di quanto sopra, viene predisposta una azione di monitoraggio finalizzato al controllo delle azioni di risposta.

Di seguito si rinvengono i risultati del monitoraggio dei processi ai fini del rilevamento di eventuali rischi di corruzione. Le quattro Aree Generali e le altre tipiche della amministrazione universitaria sono in esse ricomprese.

Si è deciso, per una maggiore leggibilità del documento, di presentare soltanto i processi i cui rischi vanno da un livello medio ad uno alto secondo la valutazione effettuata con il modello FMEA e dopo la successiva ponderazione. Si è proceduto, successivamente, all'individuazione di obiettivi utili al fine di apportare interventi idonei in aree dove si ritiene si possano annidare possibili fonti di rischio corruzione. Per un maggiore dettaglio si veda il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

STRUT-TURA	MACRO-PROCESSO	PROCESSO	DESCRIZIONE DELLA FASE A RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO INDIVIDUATO	SEVE-RITA'	PROBA-BILITA'	RILEVA-BILITA'	IPR Indice di priorità di rischio	GRADO DI RISCHIO
ABIF	2. Contabilità	Adempimenti fiscali	1) Fase della compilazione della dichiarazione 2) Fase del versamento	Rischi di errato trattamento dei dati, ritardi o mancati adempimenti, errori o omissioni nelle dichiarazioni.	3	2	2	12	ALTO
ABIF	2. Contabilità	Consulenza fiscale	1) Descrizione del caso 2) individuazione della fattispecie 3) applicazione della norma	Rischio di errata o parziale rappresentazione del caso o di non corretta interpretazione della fattispecie.	3	1	2	6	MEDIO
ABIF	2. Contabilità	Gestione bilancio a consuntivo	1) scritture di esercizio 2) scritture di chiusura e redazione documenti	Rischio di rappresentazione non veritiera e corretta per errata applicazione dei principi contabili.	3	1	3	9	MEDIO
ABIF	2. Contabilità	Registrazione fatture piattaforma Certificazione crediti PCC	1) Registrazione della fattura nel gestionale 2) Download del file dalla procedura UGov e caricamento nel portale	ABiF interviene solo in fase 2 (la fase 1 è in capo al liquidatore). Mancato rispetto dell'adempimento o ritardo nell'adempimento.	3	1	3	9	MEDIO
ABIF	2. Contabilità	Gestione rapporti con l'ente tesoriere	Emissione e firma di ordinativi, gestione del fondo cassa e utilizzo del Remote Banking	Rischio di effettuazione da parte dei soggetti firmatari di pagamenti non autorizzati	3	1	3	9	MEDIO
ABIF	2. Contabilità	Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)	Tutto il processo per gli aspetti connessi a pagamento e gestione contabile	1) Rischio di ritardato pagamento (sanzioni e/o rischi reputazionali) 2) Rischio di effettuazione di pagamenti su IBAN sbagliati 3) Rischio di errata gestione fiscale e previdenziale	3	1	2	6	MEDIO
ADISS	2. Contabilità	Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)	Affidamento a fornitore	Mancato rispetto delle procedure previste per favorire determinati soggetti	2	2	2	8	MEDIO

STRUT-TURA	MACRO-PROCESSO	PROCESSO	DESCRIZIONE DELLA FASE A RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO INDIVIDUATO	SEVE-RITA'	PROBA-BILITA'	RILEVA-BILITA'	IPR Indice di priorità di rischio	GRADO DI RISCHIO
ADISS	2. Contabilità	Gestione entrate (comprese entrate conto terzi ed altre entrate)	Utilizzo delle somme ricevute	Indebito utilizzo delle somme raccolte	2	2	2	8	MEDIO
ADISS	4. Comunicazione	Sponsorizzazioni e <i>fund raising</i>	Utilizzo dei fondi ricevuti	Utilizzo delle somme ricevute per scopi diversi da quelli per cui sono state ottenute; conseguente attività di comunicazione non corretta per nascondere il reale utilizzo degli importi	3	1	2	6	MEDIO
ASIA	7. Edilizia - Nuovi interventi edilizi	Gestione del contenzioso relativo all'attività di edilizia sul nuovo (solo se non ricorre a vie legali)	Accordo bonario art. 205 del D.Lgs. n. 50/2016	Concentrazione di poteri nel RUP	3	1	2	6	MEDIO

Tabella 11 – Processi a rischio corruzione dell'Amministrazione Centrale.

STRUTTURA	MACRO-PROCESSO	PROCESSO	DESCRIZIONE DELLA FASE A RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO INDIVIDUATO	SEVERITA'	PROBABILITA'	RILEVABILITA'	IPR Indice di priorità di rischio	GRADO DI RISCHIO
Dipartimenti	9. Approvvigionamenti	Gestione patrimoniale beni mobili (inclusa la gestione dell'inventario)	Uso improprio delle attrezzature date in gestione	Peculato	3	1	3	9	MEDIO
Dipartimenti	23. Supporto alla gestione dei progetti internazionali	Gestione amministrativa dei contratti e dei progetti di ricerca (sia incluso sia escluso conto terzi)	Rendicontazione di fondi già rendicontati su altri progetti o di fondi non effettivamente spesi.	Peculato	3	2	1	6	MEDIO
Dipartimenti	9. Approvvigionamenti	Gestione spese in economia, affidamenti diretti ed <i>e-procurement</i>	Scelta arbitraria del contraente	Peculato	2	2	2	8	MEDIO

Tabella 102 – Processi a rischio corruzione dei Dipartimenti.

STRUTTURA	MACRO-PROCESSO	PROCESSO	DESCRIZIONE DELLA FASE A RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO INDIVIDUATO	SEVERITA'	PROBABILITA'	RILEVABILITA'	IPR Indice di priorità di rischio	GRADO DI RISCHIO
CICF	13. Gestione alloggi e mense	Gestione delle pratiche amministrative (comprese le attività di assegnazione degli alloggi, la gestione dell'affidamento del servizio e la gestione dei rapporti con gli enti gestori)	Selezione ammissione studenti in concorso pubblico (bandi di selezione)	Pressioni esterne per ammissioni senza requisiti o indebite	3	2	1	6	MEDIO

Tabella 113 – Processi a rischio corruzione delle altre strutture decentrate.

Con riferimento ai rischi corruzione propri del sistema universitario, l'Aggiornamento 2017 al PNA 2016 ha proposto alcune misure, suddivise a seconda delle aree cui si riferiscono, che potrebbero essere implementate dai vari Atenei.

L'Area Pianificazione e Programmazione Strategica (APPS), sotto la supervisione del RPCT di Ateneo e secondo le indicazioni impartite dal Rettore e il Direttore Generale, ha così verificato lo stato di attuazione delle misure suggerite dall'ANAC, la maggior parte delle quali sono risultate essere già attuate, a dimostrazione della sensibilità dell'Ateneo ai temi della corruzione e della trasparenza. Rispetto alle misure ritenute parzialmente attuate o non attuate, invece, si è deciso di focalizzarsi, con il presente Piano, su quelle riportate nella tabella 14. Per ciascuna misura è stato inserito nel Piano Integrato un obiettivo di realizzazione di modo mantenere la stretta integrazione fra il presente piano e il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza.

AREA DI RISCHIO	MISURA AGGIORNAMENTO 2017 AL PNA 2016	STRUT-TURA	OBIETTIVO	INDICA-TORE	TARGET 2018
<b>2. Ricerca</b>	Per i finanziamenti alla ricerca erogati all'interno del singolo Ateneo, pubblicazione a posteriori della lista dei nominativi dei revisori	ARIC	Pubblicazione sul sito internet della lista dei revisori per tutti i finanziamenti alla ricerca erogati	on/off	on
<b>5. Reclutamento dei docenti</b>	Stabilire nei regolamenti la necessità di una motivazione rafforzata per il ricorso alla chiamata ai sensi dell'art. 24, 6 L. 240/2010	ARU	Integrazione delle Linee Guida sulle varie procedure	Data	31/12
	Previsione nei regolamenti che le commissioni per il reclutamento dei ricercatori e dei professori associati siano composte da almeno tre membri in maggioranza esterni, mentre quelle per il reclutamento dei professori ordinari da almeno cinque membri di cui uno solo interno	ARU	Integrazione dei Regolamenti di Ateneo per il reclutamento di docenti e ricercatori - commissioni per il reclutamento dei ricercatori e dei professori: almeno tre membri in maggioranza esterni;	Data	31/12
	Previsione nei regolamenti che l'incarico di commissario in un concorso locale sia limitato a un certo numero di procedure all'anno	ARU	Integrazione dei Regolamenti di Ateneo per il reclutamento di docenti e ricercatori: incarico di commissario in un concorso limitato a un massimo di 2 procedure all'anno	Data	31/12
	Assicurazione che nelle dichiarazioni sull'insussistenza di conflitto di interesse rese dai commissari sia esplicitata la tipologia di eventuali rapporti intercorsi o in essere fra componenti e candidati (facilità di verifica)	ARU	Integrazione dei Regolamenti di Ateneo per il reclutamento di docenti e ricercatori con la previsione che nelle dichiarazioni sull'insussistenza di conflitto di interesse rese dai commissari siano esplicitati gli eventuali rapporti intercorsi o in essere fra componenti e candidati	Data	31/12
<b>6. Presidi per l'imparzialità dei docenti e del personale universitario</b>	Adozione di un unico documento che coniughi le finalità del codice etico e del codice di comportamento	ARU	Redazione di un unico documento che coniughi le finalità del codice etico e del codice di comportamento	Data	31/12
	Individuazione nel codice unificato, relativamente ai doveri di comportamento, dei doveri che comportano sanzioni disciplinari mutate dal testo unico sul pubblico impiego e dei doveri che comportano sanzioni non disciplinari, per violazione di precetti etici e deontologici	ARU	Redazione di un codice unificato che attui la predetta misura	Data	31/12
	Organizzare i doveri a seconda dei destinatari in apposite sezioni del codice unificato (doveri del personale tecnico-amministrativo e doveri del personale docente)	ARU	Redazione di un codice unificato che attui la predetta misura	Data	31/12

AREA DI RISCHIO	MISURA AGGIORNAMENTO 2017 AL PNA 2016	STRUT-TURA	OBIETTIVO	INDICA-TORE	TARGET 2018
	Far confluire nel codice unificato alcune determinate misure indicate nell'aggiornamento 2017 al PNA e rientranti nelle più specifiche arre di rischio di seguito indicate	ARU ARIC	<b>2. Ricerca</b> - Previsione di conseguenze sanzionatorie per la trasgressione dei principi di trasparenza, correttezza, imparzialità, astensione in caso di conflitti di interesse e incompatibilità applicati alla valutazione dei progetti di ricerca.	Data	31/12
		ARU ADISS APPS	<b>4. Organizzazione della didattica</b> - A fronte della comunicazione delle nomine dei componenti della Commissione di Esperti della Valutazione per l'accreditamento delle sedi e dei corsi di studio, verifica sull'esistenza di situazioni di conflitto di interesse ed eventuale richiesta all'ANVUR di sostituzione del componente interessato. - Previsione della compilazione con cadenza settimanale, da parte di professori e ricercatori, del registro delle lezioni. - Previsione che se la sovrapposizione delle attività accademiche può comportare l'assenza del docente a una lezione programmata, l'assenza, ancorché sostituita da un collaboratore, deve essere assolutamente residuale ed eccezionale. - Previsione dell'astensione in caso di conflitto di interesse nello svolgimento di esami di profitto o altre funzioni didattiche anche in veste di componente di commissioni.	Data	31/12

Tabella 14 – Misure proposte dall'Aggiornamento 2017 al PNA 2016 scelte dall'Ateneo.

## Trasparenza

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

1. l'introduzione di una nuova forma di accesso civico "generalizzato" ai dati e documenti pubblicati, art. 5 (cd. *Freedom of Information Act* - FOIA). la definizione dell'ambito soggettivo di applicazione della normativa, art. 2 bis.
2. modalità semplificate per adempiere agli obblighi di pubblicazione e precisazioni;
3. la vigilanza sull'attuazione delle disposizioni e sanzioni, art. 45 e 47.

L'Ateneo ha sempre prestato attenzione all'assolvimento degli obblighi di trasparenza con la pubblicazione e il costante aggiornamento dei dati, delle informazioni e dei documenti previsti dalla normativa all'interno della sezione Amministrazione Trasparente del sito internet istituzionale e con l'implementazione di appositi strumenti, quale il Regolamento, di recente adozione, disciplinante il diritto di accesso documentale, il diritto di accesso civico e il diritto di accesso civico generalizzato, istituito, quest'ultimo, di nuova introduzione ad opera del D.Lgs. n. 97/2016 in un'ottica di libero accesso a quanto detenuto dalle pubbliche amministrazioni – cosiddetto *Freedom of Information Act* (FOIA) – nel rispetto comunque di alcuni diritti pubblici e privati tutelati dalla normativa.

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

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

Per l'anno 2018, alla luce del quadro delineato, sono stati definiti ed inclusi nel Piano Integrato alcuni obiettivi di trasparenza consistenti nella revisione della pubblicazione di alcuni obblighi, nell'implementazione di un obbligo di nuova introduzione ad opera del D.Lgs. n. 97/2016 e in azioni di comunicazione, informazione, coinvolgimento e sensibilizzazione degli utenti e degli *stakeholder*.

Struttura	Descrizione Obiettivo	Indicatore	Target 2018
ABiF	Regolamento di contabilità e relativi manuali	1) Approvazione regolamento organi di Ateneo 2) Redazione Manuale di Contabilità	1) approvazione a maggio 2018 2) redazione manuale di contabilità entro Settembre 2018
	Regolamento utilizzo del fondo economale	Approvazione regolamento organi di Ateneo	1) approvazione Organi di governo maggio 2018

Struttura	Descrizione Obiettivo	Indicatore	Target 2018
	Revisione regolamento conto terzi	1) Stesura bozza e condivisione con Direzione 2) Approvazione regolamento da parte degli organi di governo	1) Entro 28/02/2018 2) entro il 31/03/2018
APPS	Creazione e pubblicazione di un infografico che illustri la struttura della sezione Amministrazione Trasparente e ne faciliti la navigabilità da parte degli utenti	Data	entro il 30/11/2018
	Organizzazione Giornata della Trasparenza	On/off	on
	Pubblicazione dei dati sui pagamenti dell'Ateneo in relazione alla tipologia di spesa sostenuta, all'ambito temporale di riferimento e ai beneficiari all'interno della sottosezione "Pagamenti dell'amministrazione"	Data	entro il 30/11/2018
	Revisione della pubblicazione degli incarichi di docenza all'interno della sottosezione "Consulenti e Collaboratori"	Data	entro il 30/11/2018
	Revisione della sottosezione "Bandi di gara e contratti" relativamente alla pubblicazione degli atti delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori distintamente per ogni procedura	Data	entro il 30/11/2018
	Pubblicazione di un apposito documento all'interno della Sezione Amministrazione Trasparente dei dati di cui all'art. 5, c. 2, del D.M. 168/2011 (dividendi, compensi, remunerazioni e benefici a qualunque titolo ottenuti dai professori e dai ricercatori dalle società aventi caratteristiche di spin off o start up alle quali partecipano)	on/off	entro il 1/11/2018
ASIA	Approvazione nuovo regolamento sugli acquisti e redazione manuale/vademecum su procedure di acquisto	1) Approvazione nuovo regolamento sugli acquisti 2) redazione manuale/vademecum su procedure di acquisto	2) Febbraio 2018
ASIT	Inserire nel sito web di Ca' Foscari il contatore delle visite della sezione Amministrazione Trasparente.	Inserimento contatore	on
DAIS	Individuare tempi omogenei alle strutture per la pubblicazione dei documenti su Albo on Line	Redazione di un documento con le indicazioni delle tempistiche di permanenza su Albo on Line delle diversa tipologia di atti.	30 ottobre 2018

Struttura	Descrizione Obiettivo	Indicatore	Target 2018
DAIS	Pubblicazione su web di "vademezum" di procedure dipartimentali, in ottica di semplificazione, efficacia e trasparenza verso utenti interni ed esterni (triennale)	n. vademezum pubblicati	3
DEC	Adozione regolamento di funzionamento (presentazione agli organi)	Adozione regolamento	31/03/2018
SIST-AG	Traduzione della normativa citata nei contratti sottoscritti dai ricercatori provenienti dall'estero (action plan HRS4R)	on/off	traduzione dello Statuto codici regolamenti pdoc entro 31 ottobre 2018
	Adozione policy di gestione documentale e manuale gestione protocollo	Adozione policy e manuale	30/06/2018
	Pubblicazione dei verbali con i relativi allegati del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione firmati digitalmente entro 15 giorni dall'approvazione	Percentuale di verbali pubblicati entro 15 gg dall'approvazione	90% dei verbali pubblicati entro 15 gg dall'approvazione

Tabella 12– Obiettivi di trasparenza.

## Gli obiettivi di sostenibilità

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

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

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

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

## Trasversalità degli obiettivi

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

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

A: per gli obiettivi anche di prevenzione della corruzione

T: per gli obiettivi anche di trasparenza

S: per gli obiettivi anche di Sostenibilità

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

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

Il Piano prevede anche per il triennio 2017-2019 degli obiettivi comuni tra le diverse strutture come quelli tesi a migliorare la customer satisfaction o a definire degli accordi di servizio (SLA – service level agreements) e un piano di miglioramento dei servizi resi dalle strutture sia verso i clienti esterni che verso quelli interni. Il piano Integrato nella sua versione aggiornata presenta 52 obiettivi condivisi tra vari dipartimenti o Aree dell'amministrazione. Nelle tabelle riportanti gli obiettivi gli obiettivi condivisi sono evidenziati attraverso l'indicazione delle strutture coinvolte.

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

Il Piano Integrato è il documento programmatico dell'Ateneo che definisce gli indirizzi e le modalità operative con le quali viene data attuazione al Piano Strategico. In esso infatti vengono definiti chiaramente, per ciascuna struttura amministrativa e accademica, gli obiettivi da raggiungere in base alle risorse messe loro a disposizione.

Grazie alla chiara e condivisa definizione di indicatori e target, l'Ateneo monitora costantemente il grado di raggiungimento degli obiettivi di ciascuna struttura intervenendo, laddove si riscontrasse un gap tra quanto programmato e quanto effettivamente realizzato, con azioni correttive mirate.

Tale capacità di azione si realizza grazie alla presenza di un articolato sistema di Assicurazione della Qualità nel quale, in un quadro definito di ruoli e responsabilità dei differenti attori centrali e periferici, vengono attivati processi di revisione continui delle attività di didattica e ricerca. L'Ateneo ha, infatti, un sistema solido e coerente per l'assicurazione della qualità (AQ) della didattica, della ricerca e delle attività amministrative. Tale sistema è stato chiaramente tradotto in documenti pubblici di indirizzo, di pianificazione strategica. In particolare durante l'anno 2017 tutte le strutture dell'Ateneo coinvolte nella valutazione delle performance hanno avuto come obiettivo quello di realizzare un documento che rappresenti i principali servizi offerti dalle strutture all'utente interno o esterno e per ciascuno dei servizi definisca le tempistiche di erogazione (Service Level Agreement -SLA). Gli accordi sul livello di servizio sono stati utilizzati nell'aggiornamento del Piano Integrato per definire alcuni degli obiettivi che concorreranno alla valutazione individuale di ciascuno dei dipendenti dell'Ateneo.

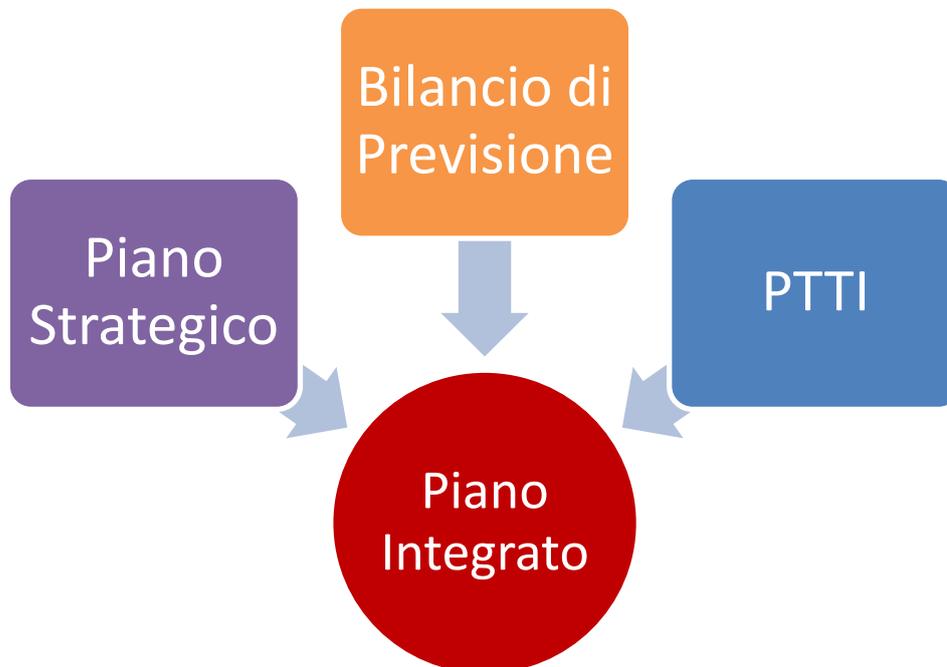
Nella valutazione della performance verrà tenuta in grande importanza anche la valutazione del cliente (interno ed esterno) che verrà misurata attraverso dei questionari di soddisfazione sia di carattere generale sui servizi resi sia più puntuali sugli specifici servizi riportati sulle SLA.

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

## Collegamento della pianificazione integrata con il Budget d'Ateneo

Elemento qualificante del ciclo di pianificazione e controllo adottato da Ca' Foscari è la stretta interrelazione tra pianificazione degli obiettivi e programmazione delle risorse. Per la redazione del Piano Integrato si è mantenuta una forte connessione al bilancio di previsione di Ateneo, non solo perché la coerenza tra i documenti strategici delle Università è esplicitamente citata nella Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20/12/2017 conseguente alla pubblicazione del dlgs. 74/2017, ma soprattutto per concretizzare il forte impegno di Ca' Foscari nell'ottimizzare l'utilizzo delle risorse a disposizione investendo in progetti pluriennali che possano produrre risultati in termini di miglioramento della performance dell'Ateneo. La pianificazione non riguarda, infatti, la semplice definizione di obiettivi da assegnare alle strutture e ai dipendenti, ma anche l'individuazione delle risorse finanziarie necessarie per la realizzazione degli obiettivi.

Il processo di definizione degli obiettivi 2018 e di aggiornamento del Piano Integrato ha avuto inizio con quello di definizione del bilancio di previsione dell'Ateneo nel quale a ciascun Dirigente è stato chiesto di individuare per ciascuna delle nuove iniziative concordata con la Direzione Generale la linea strategica e la policy di riferimento. Le nuove iniziative così definite sono state anche considerate nella definizione degli obiettivi organizzativi ed individuali per ciascuna struttura di Ateneo facendo in modo dunque che a ciascuna nuova iniziativa di investimento fosse legata a una specifica linea strategica e che a ciascun investimento corrispondesse un obiettivo di performance legato alla sua realizzazione. Il bilancio di previsione deve tener conto delle politiche strategiche di Ca' Foscari, si perfeziona in questo modo l'armonizzazione dei documenti programmatici di Ateneo quali il Piano Strategico, il PTTI, il Bilancio di previsione ed il Piano Integrato, In particolare le politiche che sottendono ai primi tre vengono recepite anche nell'ultimo.



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

Linee strategiche definite nel Piano Strategico	2018	2019	2020
<b>1. Promuovere una ricerca d'impatto</b>	<b>1019626</b>	<b>520039,67</b>	<b>1159106,43</b>
1.1 Ricerca Coordinata	37143	117828	268836
1.2 Attrazione e sviluppo di talenti	102800	131028,67	221087,43
1.3 Strutture e Infrastrutture di ricerca	781500	187000	585000
1.4 Valutazione della ricerca	98183	84183	84183
<b>2. Creare un'esperienza di studio trasformativa</b>	<b>1542592</b>	<b>1192886</b>	<b>1090785</b>
2.1 Sviluppo dell'Offerta Formativa	182176	208921	183452
2.2 Coordinamento e gestione	19984	26337	26337
2.3 Sviluppo degli Studenti	527432	512628	435996
2.4 Vita studentesca	813000	445000	445000
<b>3. Acquisire una piena visibilità internazionale</b>	<b>778601</b>	<b>787579</b>	<b>623612</b>
3.1 Reclutamento Internazionale	452600	480150	485200
3.2 Internazionalizzazione dell'offerta formativa	30643	52071	23054
3.3 Partnership	255358	255358	115358
3.4 Ranking	40000	0	0
<b>4. Agire da catalizzatore di innovazione</b>	<b>548250</b>	<b>150000</b>	<b>140750</b>
4.1. Innovazione Sociale e Sviluppo Culturale	289000	76000	76000
4.2. Sviluppo dell'Innovazione e dell'imprenditorialità	259250	74000	64750
<b>5. Assicurare un futuro accademico sostenibile</b>	<b>2735954</b>	<b>2180718,33</b>	<b>2182770,33</b>
5.1. Sviluppo del corpo docente	432903	465951	467577
5.2 Sviluppo del Personale Tecnico-Amministrativo	543627	593075,33	712469,33
5.3 Gestione efficace e trasparente	1582559	1006278	996944
5.4 Risorse e sviluppo	176865	115414	5780
<b>Totale linee strategiche</b>	<b>6625023</b>	<b>4831223</b>	<b>5197023,76</b>
Nuove iniziative non collegate a linee strategiche o policies	0	15000	15000
<b>Totale complessivo</b>	<b>6625023</b>	<b>4846223</b>	<b>5212023,76</b>

Tabella 16 - Budget: ripartizione delle risorse dedicate alle nuove iniziative collegate a linee strategiche e policies del Piano Strategico

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

## La Performance Individuale

Anche gli obiettivi individuali programmati per il periodo 2017-2019 sono strettamente connessi con gli obiettivi strategici dell'Ateneo e delle Strutture con gli obiettivi organizzativi. Esiste, infatti, una stretta integrazione tra programmazione strategica, operativa e performance individuale. Inoltre, nella valutazione della performance individuale di tutto il personale dell'Ateneo è considerato anche il raggiungimento degli obiettivi di Ateneo, di quelli del Direttore Generale e di quelli più specifici della struttura di cui fa parte. Per maggiori dettagli si faccia riferimento al documento che descrive il Sistema di Monitoraggio e Valutazione della Performance reperibile all'indirizzo web: <http://www.unive.it/pag/10907/>.

### La valutazione del Direttore Generale

L'oggetto della valutazione delle prestazioni del Direttore Generale è definito dall'insieme degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi posti in essere per la loro realizzazione. La performance individuale del Direttore Generale è legata alla performance organizzativa dell'Ateneo. Il 10% della valutazione individuale del Direttore Generale è legato alla performance organizzativa dell'Ateneo, mentre il 90% della sua valutazione è legato agli obiettivi da perseguire in corso d'anno che gli vengono assegnati, dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore.

Il processo di definizione degli obiettivi del Direttore Generale segue una logica di condivisione delle finalità e di negoziazione degli obiettivi concretamente perseguibili con riferimento alle risorse (finanziarie ed umane) assegnate ad ogni Struttura amministrativa.

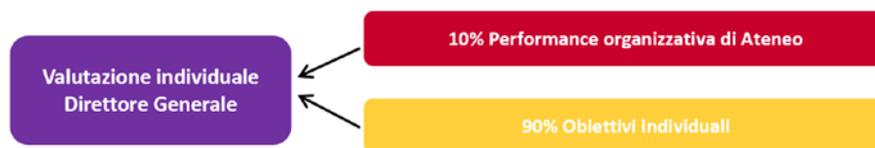


Figura 2 – Valutazione individuale del Direttore Generale

### Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale

Anche gli obiettivi del Direttore Generale aggiornati ed approvati dal consiglio d'Amministrazione nella seduta del 2 febbraio 2018 sono articolati secondo gli obiettivi strategici derivanti dal Piano Strategico d'Ateneo e distinti in obiettivi strategici e obiettivi operativi come riportati di seguito.

#### 1. Promuovere una ricerca d'impatto

- 1.1. Presidio realizzazione strutture per la ricerca: Edificio Epsilon in Via Torino, VEGA, Porta Innovazione, Ex Convento Le Terese, Ca' Bottacin.
- 1.2. Presidio dei processi di selezione del personale docente e ricercatore in attuazione delle decisioni degli organi in materia di reclutamento.
- 1.3. Presidio gestione e servizi del CSA
- 1.4. Attuazione piano HRS4R

#### 2. Creare un'esperienza di studio trasformativa Presidio del Piano edilizio per strutture didattiche e residenze

- 2.2. Attuazione piano straordinario per le strutture della didattica a valere sul finanziamento derivante dai risultati bilancio 2015 - 2016.

- 2.3. Presidio delle analisi e delle attività volte a garantire l'assicurazione della qualità della didattica (in ottica AVA), in stretto raccordo con le politiche fiscali volte a garantire l'equilibrio finanziario dell'Ateneo.
- 2.4. Revisione procedure di definizione del calendario lezioni
- 2.5. Presidio dei processi e delle attività di servizio agli studenti volto a migliorarne la qualità complessiva e ad incrementare la soddisfazione degli iscritti a Ca' Foscari.
- 3. Acquisire una dimensione internazionale**
- 3.1. Presidio delle attività di internazionalizzazione, volte al reclutamento di studenti internazionali, alla formazione linguistica del PTA, e all'insegnamento in lingua inglese per il personale docente.
- 3.2. Presidio attività gruppo di lavoro sui ranking
- 4. Agire da catalizzatore di innovazione**
- 4.1. Presidio attività di promozione dell'Ateneo, anche in relazione alle celebrazioni del 150° anniversario
- 4.2. Presidio attuazione attività condivise nell'ambito della convenzione con Fondazione Ca' Foscari.
- 5. Assicurare un futuro accademico sostenibile**
- 5.1. Attuazione dei programmi di formazione e sviluppo del personale tecnico amministrativo, degli strumenti di smart working e delle politiche di conciliazione famiglia-lavoro.
- 5.2. Monitoraggio della realizzazione del Piano Strategico di Ateneo e dei Dipartimenti
- 5.3. Attuazione piano straordinario per il PTA a valere sul finanziamento derivante dai risultati bilancio 2015 - 2016.
- 5.4. Presidio delle attività e delle iniziative di sostenibilità integrata
- 5.5. Presidio dell'efficienza della struttura organizzativa
- 5.6. Presidio degli indici di indebitamento, di spese di personale e ISEF ai fini del mantenimento dell'attuale situazione di equilibrio e di sana gestione delle risorse, e tempestiva segnalazione agli organi in caso di pericolo di superamento dei limiti previsti dalla norma.
- 5.7. Finalizzazione progetto del sistema per l'accesso diretto e trasparente alle informazioni personali su fondi di ricerca, impegno su progetto (time sheets integrati), presenze ai Consigli di Dipartimento, etc. a ciascun docente.

## La Valutazione del Personale Tecnico Amministrativo

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





Figura 3 – Valutazione della performance individuale per il personale dei Dipartimenti, Scuole e Collegio

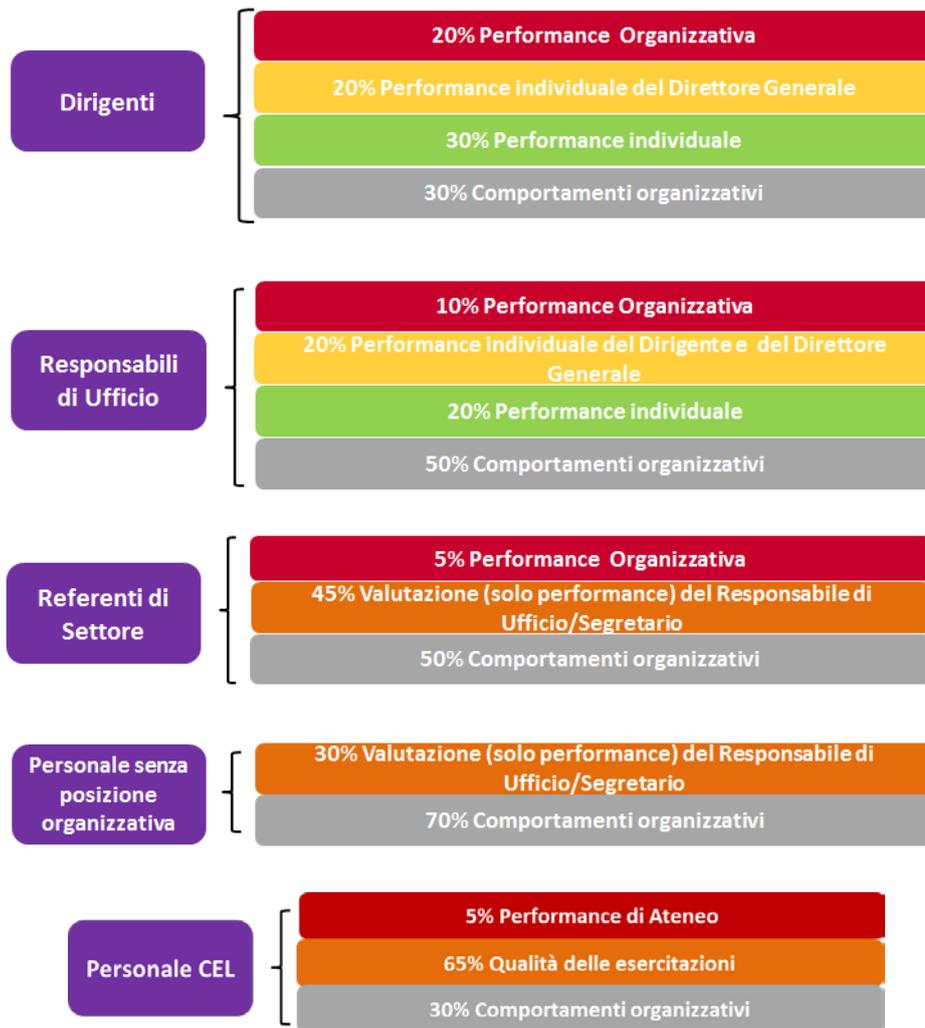
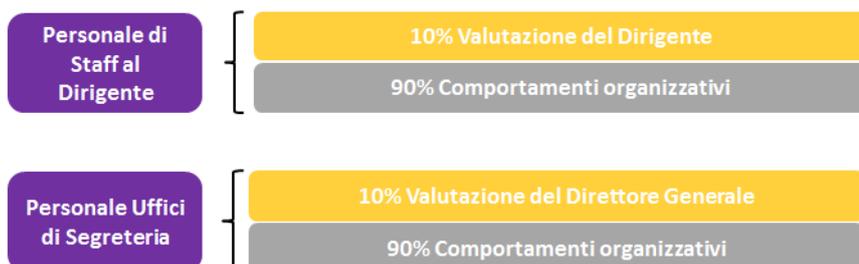


Figura 4 – Valutazione della performance individuale del personale dell'Amministrazione Centrale e dei Centri



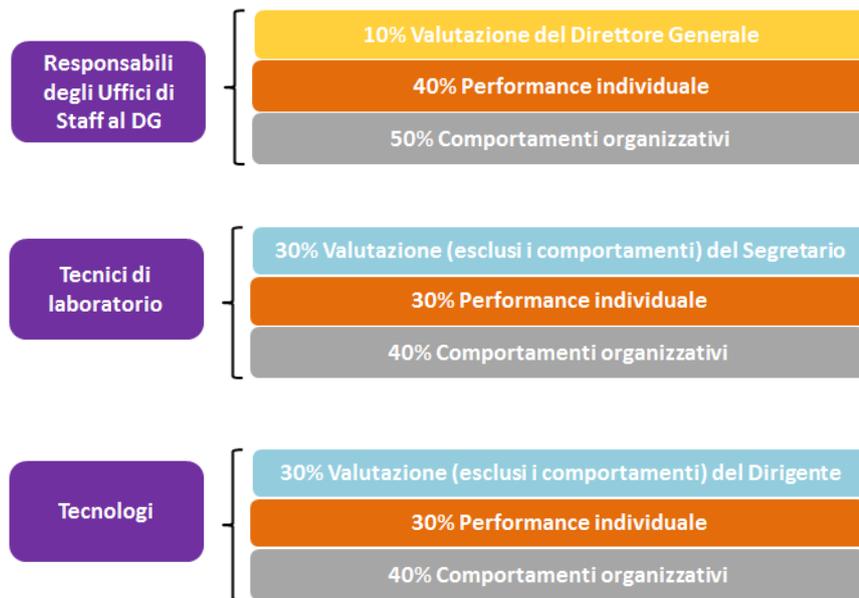


Figura 5 – Valutazione della performance: eccezioni

## Allegati

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

- Allegato 1: Indicatori di performance di Ateneo
- Allegato 2: Indicatori di performance organizzativa e individuale di tutte le strutture e dei loro responsabili
- Allegato 3: Indicatori di customer satisfaction e indicatori legati ai Service Level Agreement.
- Allegato 4: Obiettivi del Direttore Generale