



Università
Ca' Foscari
Venezia

Piano Integrato 2020-2022

Gennaio 2020

Sommario

Premessa	3
Inquadramento strategico dell'Ateneo.....	6
L'organizzazione dell'Ateneo	6
Analisi del contesto.....	8
L'Offerta formativa, i Servizi agli Studenti, la Ricerca e il Trasferimento tecnologico	8
Il processo di formazione del Piano Integrato	15
La metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale...	16
La performance istituzionale	18
Gli obiettivi di performance dei Dipartimenti.....	20
Gli obiettivi di anticorruzione e di trasparenza.....	24
Mappatura dei processi attuati dall'amministrazione.....	24
La valutazione del rischio per ciascun processo	24
Trattamento del rischio	25
Trasparenza	29
Gli obiettivi di sostenibilità	31
Trasversalità degli obiettivi.....	31
Collegamento della pianificazione integrata con le politiche di qualità dell'Ateneo	32
Collegamento della pianificazione integrata con il Budget d'Ateneo	32
La Performance Individuale	34
La valutazione del Direttore Generale	34
La Valutazione del Personale Tecnico-Amministrativo.....	35
Allegati	38

Premessa

Il presente Piano Integrato rappresenta lo strumento di gestione del ciclo della performance per l'Università Ca' Foscari Venezia così come indicato dal D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.. È stato elaborato secondo le Linee Guida in materia redatte in questi anni dall'ANVUR – comprese le “Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane” approvate dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR con Delibera n. 18 del 23 gennaio 2019 –, che forniscono indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione. Il Piano tiene anche conto di quanto previsto dalle “Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale N. 5” pubblicate dall'Ufficio per la valutazione della performance del Dipartimento della Funzione Pubblica a dicembre 2019 e recepisce il *feedback* pervenuto da ANVUR nel corso del 2017, nonché, relativamente ad alcune sue parti, le disposizioni del D.Lgs. n. 74/2017.

Le disposizioni del D.Lgs. n. 74/2017 sono anche state accolte nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) che è stato integrato e approvato dal Consiglio di Amministrazione, previo parere positivo del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo, il 2 febbraio 2018 e successivamente migliorato e aggiornato annualmente in vista delle nuove programmazioni.

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

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

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

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

Il presente documento è redatto in coerenza con i documenti strategici di Ateneo e dei Dipartimenti e dettaglia su quali obiettivi le Aree dell'Amministrazione Centrale e i Dipartimenti concentreranno l'attività nel triennio 2020-2022.

Il Piano della Performance, strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance, è disciplinato per le Pubbliche Amministrazioni dal D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.. È un documento programmatico triennale che, coerentemente con le risorse disponibili, precisa gli obiettivi, gli indicatori e i target su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance illustrata nella Relazione sulla Performance.

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

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

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività;
- specifici e misurabili;
- di stimolo per un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- temporalmente determinati;
- commisurati a valori di riferimento;

- confrontabili ai livelli di tendenza della PA almeno per il triennio precedente;
- correlati alle risorse disponibili.

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

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

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

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

Il D.Lgs. n. 74/2017 ha introdotto importanti novità relative al Piano Integrato, non solo istituendo una nuova classificazione degli obiettivi, ora suddivisi in "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, nella loro funzione di Organismi Interni di Valutazione (OIV), sono ora chiamati anche a fornire un parere vincolante sul Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance.

Anticorruzione e trasparenza

Nel corso del 2012 e del 2013 sono intervenute importanti novità legislative che hanno reso, in modo sostanziale, il ciclo della performance più virtuoso. Da un lato, con la L. n. 190/2012 e s.m.i. "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", e dall'altro con il D.Lgs. n. 33/2013 e s.m.i. di "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni". Le due norme sono strettamente correlate e possono essere, nella loro funzione, riassunte affermando che la L. n. 190/2012 e s.m.i. intende spingere le pubbliche amministrazioni a fornire un quadro della valutazione del diverso livello di esposizione al rischio di corruzione e stabilire i più idonei interventi organizzativi atti a prevenire il medesimo rischio, mentre il D.Lgs. n. 33/2013 e s.m.i. ha come *ratio* quella di disciplinare i fondamentali obblighi di pubblicazione definendo ruoli, responsabilità e processi in capo alle amministrazioni e agli organi di controllo. Ulteriori revisioni alla normativa in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza sono state introdotte nel 2016 attraverso il D.Lgs. n. 97/2016. Quanto ai Piani Nazionali Anticorruzione, che costituiscono atti di indirizzo per le pubbliche amministrazioni ai fini della redazione del proprio Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT), si segnala in particolare l'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), approvato con Delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017, il quale contiene una sezione specifica dedicata alle Istituzioni Universitarie. Con Delibera n. 1074 del 21 novembre 2018, l'ANAC ha approvato invece l'aggiornamento 2018 al PNA che, seppur non apportando particolari novità rispetto alla versione precedente, pone particolare attenzione alla rotazione del personale, mentre, con Delibera ANAC n. 1064 del 13 novembre 2019, è stato approvato il Piano Nazionale Anticorruzione 2019-2021, utile soprattutto per un riepilogo di tutti gli indirizzi espressi da parte dell'Autorità nell'ambito dei precedenti PNA e per delle indicazioni più specifiche per il processo di gestione del rischio corruzione nelle pubbliche amministrazioni. Coerentemente con quanto suggerito dall'ANVUR nelle Linee Guida 2015, l'ANAC raccomanda agli Atenei di mantenere la visione "integrata" dei documenti di programmazione, distinguendo però i due piani triennali, quello integrato (della performance) e quello finalizzato alla prevenzione del rischio corruttivo (PTPCT).

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

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 successivi troveranno sinteticamente rappresentazione l'analisi delle aree di rischio e l'esposizione delle iniziative legate al soddisfacimento dei requisiti di trasparenza come previsti dalla normativa vigente.

Inquadramento strategico dell'Ateneo

L'organizzazione dell'Ateneo

L'Università Ca' Foscari Venezia nasce come Regia Scuola Superiore di Commercio di Venezia nel 1868. È la prima *Business School* d'Italia, seconda in Europa ad Anversa, di cui segue il modello (accostamento complementare di insegnamento teorico e pratico) componendosi di una Sezione commerciale per preparare i giovani negli studi per l'esercizio della professione mercantile e per creare i futuri insegnanti di Economia, di una Sezione magistrale per insegnare – oltre allo 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 magistrale (specialistica) previsti dalla recente riforma degli ordinamenti didattici universitari.

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

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

Sono stati assegnati obiettivi a tutte le strutture di Ca' Foscari nelle quali è incardinato Personale Tecnico-Amministrativo. Tra le strutture che compaiono nell'organigramma della pagina seguente solo la *Ca' Foscari Challenge School*, alcuni Centri di Ateneo e il Centro Interuniversitario Studi sull'etica non hanno obiettivi per il triennio 2020-2022 poiché privi di Personale Tecnico-Amministrativo dipendente dell'Ateneo.

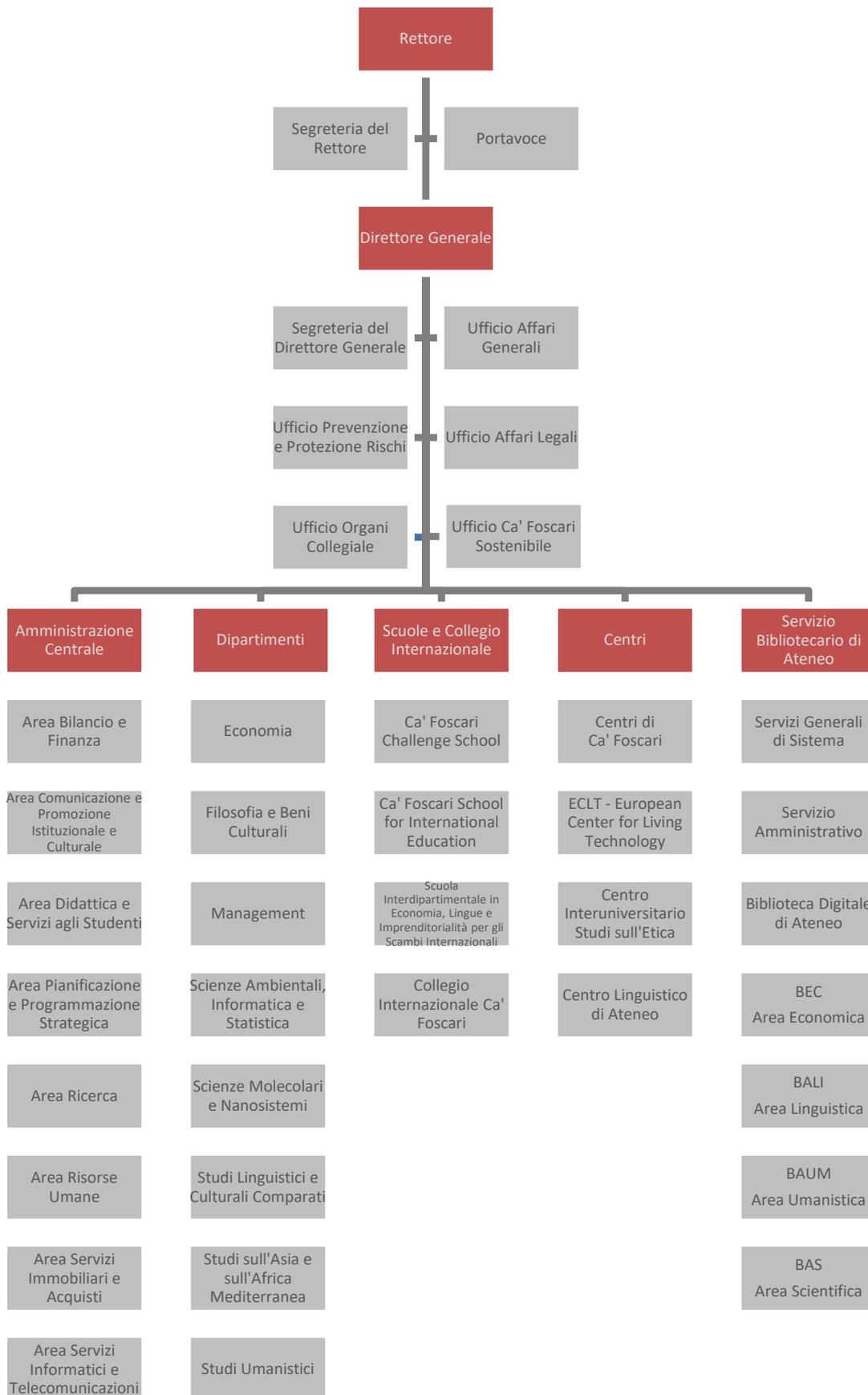


Figura 1 Organigramma al 31/12/2019

Analisi del contesto¹

PERSONALE DOCENTE	N. unità	PERSONALE TA E ASSIMILATO	N. unità
Professori Ordinari	136	Dirigenti	8
Professori Associati	239	PTA – cat EP	30
Professori a tempo determinato	0	PTA – cat D	160
Ricercatori Universitari a tempo indet.	67	PTA – cat C	345
Ricercatori Universitari a tempo det.	146	PTA – cat B	68
Assistenti universitari	0	PTA - Tecnologo	10
Totale personale docente Strutturato	588	Totale personale TA Strutturato²	621
Docenti a contratto anno 2019 attivi al 31/12	165	<i>di cui personale Dirigenti e PTA a tempo det.</i>	93
Totale personale docente	753	CEL	86
		Collaboratori anno 2019 attivi al 31/12	19
		Personale in comando presso l'Ateneo	2
		TOTALE Personale TA e assimilato	728
		TOTALE COMPLESSIVO	1.481

Tabella 1 Composizione del Personale di Ca' Foscari al 31/12/2019

	Femmine	Maschi	Valore totale
Età media del PTA compresi i dirigenti (anni)	47,45	48,78	47,85
Età media dei dirigenti (anni)	55,00	52,75	53,88
Tasso di crescita PTA strutturato (dati del 2019 sul 2018)			2,48%
Ore di formazione nel 2018			17.890
N. di PTA coinvolti corsi di formazione nel 2018			556
Costi di formazione nel 2018			€ 197.680

Tabella 2 Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del PTA e Dirigenti

	Valore %
Dirigenti donne	50%
PTA donne	70,40%

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 finanziamenti³.

Anno accademico 2017-2018	
Corsi di Laurea triennali	17
Corsi di laurea specialistica/magistrale	29
Master universitari I Livello	22
Master universitari II Livello	11
Corsi di Dottorato	13
Studenti iscritti	22.774
Laureati nell'Anno Solare 2019	5.107
Diplomati Master I livello a.s. 2019	439
Diplomati Master II livello a.s. 2019	216
Dottorati a.s. 2019	97

Tabella 4 Principali grandezze dell'Offerta Formativa

¹ Fonte dati Ufficio Controllo di Gestione (APPS) e Relazione Unica di Ateneo 2018.

² È escluso il PTA in aspettativa e in comando presso altre PA.

³ I risultati dell'attività di didattica, di ricerca e di trasferimento tecnologico vengono illustrati, ogni anno, in una apposita sezione della Relazione Unica, prevista dalla Legge n. 1/2009 e pubblicata sul sito Internet dell'Ateneo. Si rimanda alla Relazione Unica per informazioni di maggior dettaglio.

Servizi agli Studenti	
Stage per studenti	3.070
Stage per laureati	223
N. tutor di base - informativo	34
N. tutor specialistici	298
<i>di cui n. tutor studenti disabili</i>	72
Incontri di consulenza per il placement	374
Offerte di lavoro	766
N. monografie acquisite	12.952
<i>e-journal</i>	47.360
<i>e-book</i>	2.470.022
Prestiti librari e rinnovi	47.251

Tabella 5 Principali grandezze dei Servizi agli Studenti anno 2018

Tasse, esoneri, borse e agevolazioni	Valori in €
Tasse e contributi per corsi di Laurea	37.751.062
Totale riduzioni ed esoneri contributi di iscrizione a corsi di laurea	9.430.055
Totale borse di studio per Dottorati di Ricerca(*)	4.793.376

Tabella 6 Esoneri, borse e agevolazioni agli Studenti anno 2018

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

Ricerca e Trasferimento tecnologico	N. progetti
Dipartimenti di Eccellenza finanziati per 35.025.045 € in 5 anni	5
Assegni di Ricerca attivi	162
Progetti speciali phd finanziati, per un totale di 20.000,00 €	9
Progetti FSE finanziati per 1.085.561,16 €	15
Progetti Reti innovative Regionali per 873.778 €	6
Progetti di Scavo archeologico, per un totale di 150.000,00 €	14
Progetti che hanno ottenuto un incentivo per un totale di 60.844,98 €	29
Progetti che hanno ottenuto un premio per un totale di 47.230,70 €	11
Progetti vinti nell'ambito del programma Horizon 2020 per un totale di 6 mln di € di cui:	25
- Progetti a partenariato (2,4 M€)	7
- Progetti con grant dell'European Research Council	1
- Progetti Marie Curie (3,4 M€)	17
Prodotti scientifici	2.073
Spin off accreditati al 31/12/2018	14
Brevetti attivi al 31/12/2018	9
Accordi strategici con imprese ed enti di ricerca	8

Tabella 7 Principali grandezze della Ricerca anno 2018

Finanziamenti dell'attività di Ricerca (compreso conto terzi)	Valori in €
Da UE	5.428.776
Da altre istituzioni pubbliche estere (*)	409.622
Da MIUR (**)	3.583.651
Da altre amministrazioni pubbliche italiane (centrali e locali) (***)	2.193.813
Soggetti privati italiani (imprese e istituzioni non profit)	1.514.482
Soggetti privati esteri (imprese e istituzioni non profit)	220.637
Totale finanziamenti	13.350.981
Proventi da attività c/terzi per ricerca	215.647
Totale entrate per ricerca	13.566.628

Tabella 8 I Finanziamenti dell'attività di Ricerca anno 2018

(*) Compresa università straniera e istituzioni internazionali (esclusa la UE).

(**) Le assegnazioni di provenienza MIUR comprendono anche i Programmi di interesse nazionale (PRIN) e il finanziamento di borse di dottorato di ricerca.

(***) I proventi da altre amm.ni pubbliche comprendo anche i contributi regionali per FSE relativi alla ricerca

ATTIVO	01.01.2018	31.12.2018
IMMOBILIZZAZIONI NETTE	218.491.215	210.889.833
ATTIVO CIRCOLANTE	151.575.596	169.522.123
RATEI E RISCONTI ATTIVI	6.214.806	8.619.379
TOTALE ATTIVO	01.01.2018	31.12.2018
PASSIVO	01.01.2018	31.12.2018
PATRIMONIO NETTO	177.847.214	166.664.101
FONDI PER RISCHI E ONERI	13.275.469	14.053.670
TFR LAVORO SUBORDINATO	1.275.858	1.368.571
DEBITI	46.648.076	55.777.176
RATEI E RISCONTI PASSIVI	137.235.001	151.167.818
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	01.01.2018	31.12.2018
CONTI D'ORDINE	01.01.2018	31.12.2018
TOTALE CONTI D'ORDINE	185.642.894	204.413.584
CONTO ECONOMICO		2018
PROVENTI PROPRI		38.703.549
CONTRIBUTI		96.361.873
PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI DIRITTI ALLO STUDIO		8.189.888
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI		4.127.287
PROVENTI OPERATIVI		147.382.599
COSTI DEL PERSONALE		73.943.162
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE		51.479.604
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI		7.914.334
ACCANTONAMENTI PER RISCHIE D ONERI		565.210
ONERI DIVERSI DI GESTIONE		1.567.679
COSTI OPERATIVI		135.469.989
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)		11.912.610
PROVENTI ED ONERI FINANZIARI		-872.351
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE		-73.785
PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI		2.286
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE		-4.553.185
RISULTATO DI ESERCIZIO		6.415.575

Tabella 9 Stato Patrimoniale e conto economico 2018

Budget Economico	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
A) PROVENTI OPERATIVI	163.565.383	156.276.214	157.526.969
I. PROVENTI PROPRI	45.192.276	37.717.333	39.059.380
1) Proventi per la didattica	32.652.029	33.689.010	34.132.123
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	224.313	137.473	123.393
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	12.315.934	3.890.850	4.803.864
II. CONTRIBUTI	108.912.282	108.441.082	108.122.630
1) Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	95.909.759	97.044.250	97.632.158
2) Contributi Regioni e Province autonome	960.047	781.776	117.285
3) Contributi altre Amministrazioni locali	34.600	0	0
4) Contributi Unione Europea e dal Resto del Mondo	3.048.977	2.297.261	2.486.450
5) Contributi da Università	641.702	641.702	552.298
6) Contributi da altri (pubblici)	3.566.347	3.202.176	2.853.922
7) Contributi da altri (privati)	4.750.849	4.473.916	4.480.516
III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	0	0	0
IV. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	6.700.000	6.700.000	6.700.000
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	2.760.824	3.417.799	3.644.959
1) Utilizzo di riserve di Patrimonio Netto derivanti dalla contabilità finanziaria	452.515	398.531	398.531
2) Altri proventi e ricavi diversi	2.308.309	3.019.268	3.246.428
VI. VARIAZIONE RIMANENZE	0	0	0
VII INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0	0	0
TOTALE PROVENTI OPERATIVI (A)	163.565.383	156.276.214	157.526.969
B) COSTI OPERATIVI	163.602.050	157.168.697	156.480.773
VIII. COSTI DEL PERSONALE	89.488.645	88.094.771	87.951.148
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica:	64.394.707	63.385.398	63.710.668
a) docenti / ricercatori	51.616.422	53.613.572	54.206.391
b) collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)	7.253.003	4.238.830	3.830.901
c) docenti a contratto	1.323.460	1.282.088	1.404.694
d) esperti linguistici	2.899.351	2.954.353	2.986.232
e) altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	1.302.470	1.296.556	1.282.451
2) Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo	25.093.937	24.709.373	24.240.480
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	64.025.730	57.975.035	56.881.910
1) Costi per sostegno agli studenti	12.190.192	12.583.506	12.301.002
2) Costi per il diritto allo studio	6.700.000	6.700.000	6.700.000
3) Costi per l'attività editoriale	150.457	182.000	144.000
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	2.851.639	2.702.604	2.528.803
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	913.797	172.984	174.729
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	0	0	0
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	6.600	6.600	6.600
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	35.607.793	29.947.201	29.478.338
9) Acquisto altri materiali	694.791	546.931	548.523
10) Variazione delle rimanenze di materiali	0	0	0
11) Costi per godimento beni di terzi	3.477.455	3.712.588	3.710.209
12) Altri costi	1.433.006	1.420.620	1.289.706
X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	8.965.957	9.820.273	10.316.096
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	4.109.304	4.730.149	5.272.972
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	4.856.652	5.090.123	5.043.124
3) Svalutazione immobilizzazioni	0	0	0
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	0	0	0
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	205.210	205.210	155.210
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	916.509	1.073.409	1.176.409
TOTALE COSTI OPERATIVI (B)	163.602.050	157.168.697	156.480.773
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)	-36.667	-892.483	1.046.196
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-795.632	-744.268	-690.815
1) Proventi finanziari	0	0	0
2) Interessi ed altri oneri finanziari	795.632	744.268	690.815
3) Utili e perdite su cambi	0	0	0

D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	0	0	0
1) Rivalutazioni	0	0	0
2) Svalutazioni	0	0	0
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	-1.000	-1.000	-1.000
1) Proventi	0	0	0
2) Oneri	1.000	1.000	1.000
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	5.287.740	5.341.950	5.453.457
RISULTATO ECONOMICO PRESUNTO	-6.121.039	-6.979.702	-5.099.076
UTILIZZO DI RISERVE DI PATRIMONIO NETTO DERIVANTI DALLA CONTABILITA' ECONOMICO PATRIMONIALE	-6.121.039	-6.979.702	-5.099.076
* di cui manovre già deliberate dagli organi (Patrimonio Vincolato)	3.675.110	3.064.920	2.125.756
* di cui messa in disponibilità Patrimonio Vincolato		300.000	
* di cui nuovi utilizzi	2.445.930	3.614.782	2.973.320
RISULTATO A PAREGGIO	0	0	0

Tabella 10 Budget economico 2020-2022

A) INVESTIMENTI / IMPIEGHI	B) FONTI DI FINANZIAMENTO 2020					B) FONTI DI FINANZIAMENTO 2021					B) FONTI DI FINANZIAMENTO 2022		
	2020 IMPORTO INVESTIMENTO	I) CONTRIBUTO DA TERZI FINALIZZATO (IN CONTO CAPITALE E/O CONTO IMPIANTI			2021 IMPORTO INVESTIMENTO	I) CONTRIBUTO DA TERZI FINALIZZATO (IN CONTO CAPITALE E/O CONTO IMPIANTI			2022 IMPORTO INVESTIMENTO	I) CONTRIBUTO DA TERZI FINALIZZATO (IN CONTO CAPITALE E/O CONTO IMPIANTI			
		II) RISORSE DA INDEBITAMEN- TO	III) RISORSE PROPRIE	II) RISORSE DA INDEBITAMEN- TO		III) RISORSE PROPRIE	II) RISORSE DA INDEBITAMEN- TO	III) RISORSE PROPRIE		II) RISORSE DA INDEBITAMEN- TO	III) RISORSE PROPRIE		
I - IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	8.050.074	20.000	0	8.030.074	12.434.203	20.000	0	12.414.203	2.227.209	20.000	0	2.207.209	
1) Costi di impianto, di ampliamento e di sviluppo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2) Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere di ingegno	5.002	0	0	5.002	5.002	0	0	5.002	6.222	0	0	6.222	
3) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	125.500	20.000	0	105.500	51.500	20.000	0	31.500	51.000	20.000	0	31.000	
4) Immobilizzazioni in corso e acconti	6.680.006	0	0	6.680.006	11.190.287	0	0	11.190.287	1.290.287	0	0	1.290.287	
5) Altre immobilizzazioni immateriali	1.239.566	0	0	1.239.566	1.187.414	0	0	1.187.414	879.700	0	0	879.700	
II - IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	5.578.078	312.503	0	5.265.575	2.829.399	303.003	0	2.526.396	2.774.006	290.503	0	2.483.503	
1) Terreni e fabbricati	1.970.900	0	0	1.970.900	575.000	0	0	575.000	546.862	0	0	546.862	
2) Impianti e attrezzature	2.258.183	288.903	0	1.969.280	1.170.404	279.403	0	891.001	1.043.149	266.903	0	776.245	
3) Attrezzature scientifiche	395.000	0	0	395.000	315.000	0	0	315.000	415.000	0	0	415.000	
4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali	650.395	20.000	0	630.395	650.395	20.000	0	630.395	650.395	20.000	0	630.395	
5) Mobili e arredi	103.600	3.600	0	100.000	88.600	3.600	0	85.000	88.600	3.600	0	85.000	
6) Immobilizzazioni in corso e acconti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
7) Altre immobilizzazioni materiali	200.000	0	0	200.000	30.000	0	0	30.000	30.000	0	0	30.000	
III - IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTALE GENERALE	13.628.152	332.503	0	13.295.649	15.263.602	323.003	0	14.940.599	5.001.215	310.503	0	4.690.711	

Tabella 11 Budget degli investimenti 2020-2022

Budget finanziario 2020-2022	Esercizio 2020	Esercizio 2021	Esercizio 2022
FLUSSO DI CAPITALE CIRCOLANTE GENERATO DALLA GESTIONE CORRENTE:			
Risultato netto	-6.121.039	-6.979.702	-5.099.076
Rettifica voci che non hanno effetto sulla liquidità:			
Ammortamenti e svalutazioni (al netto di copertura con ricavi riscontati)	6.874.517	7.728.833	8.224.656
Variazione netta dei fondi rischi e oneri	-5.843.118	-557.161	-240.039
<i>F.do per Imposte anche differite</i>			
<i>Vertenze in corso</i>	-2.925.000	-258.125	-426.292
<i>Rinnovi contrattuali</i>	209.171	-349.246	136.042
<i>Emolumenti erogazione differita personale docente</i>			
<i>Fondo trattamento accessorio personale</i>			
<i>Garanzia Prestiti d'onore</i>	50.210	50.210	50.210
<i>Altri fondi rischi e oneri differiti</i>	-3.177.499		
Variazione netta del TFR	95.000	95.000	95.000
Utilizzo riserve di Patrimonio Netto derivanti dalla COFI	-452.515	-398.531	-398.531
(A) FLUSSO DI CAPITALE CIRCOLANTE OPERATIVO	-5.447.156	-111.562	2.582.010
INVESTIMENTI/DISINVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI:			
Investimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali (diverse da piano lavori di edilizia)	-5.080.652	-3.913.602	-3.701.215
Disinvestimenti di immobilizzazioni materiali			
Investimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali (da piano lavori di edilizia)	-45.503.699	-26.204.248	-9.166.127
Contributi esterni a copertura degli investimenti	0	1.881.000	0
Investimenti in immobilizzazioni finanziarie	0	0	0
Disinvestimenti in immobilizzazioni finanziarie	0	0	0
B) FLUSSO MONETARIO (CASH FLOW) DA ATTIVITA' DI INVESTIMENTO	-50.584.351	-28.236.850	-12.867.342
ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO:			
Aumento di capitale	0	0	0
Accensione di finanziamenti a medio-lungo termine	0	0	
Rimborso di finanziamenti a medio-lungo termine	-1.263.590	-1.314.954	-1.368.407
Variazione netta dei finanziamenti a medio-lungo termine	-1.263.590	-1.314.954	-1.368.407
C) FLUSSO MONETARIO (CASH FLOW) DA ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO	-1.263.590	-1.314.954	-1.368.407
D) FLUSSO DI CAPITALE CIRCOLANTE DELL'ESERCIZIO (A+B+C)	-57.295.097	-29.663.366	-11.653.739
Capitale circolante netto iniziale	98.594.476	41.299.379	11.636.014
Capitale circolante netto finale	41.299.379	11.636.014	-17.725
Flusso di capitale circolante netto dell'esercizio	-57.295.097	-29.663.366	-11.653.739
<i>Nota: Il segno + indica le entrate; il segno - le Uscite</i>			

Tabella 12 Budget finanziario 2020-2022

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

A partire dal Piano Strategico, in coerenza e in attuazione dello stesso, in questi anni sono stati approvati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione i Piani di Sviluppo dei Dipartimenti – con i relativi aggiornamenti – redatti da ciascun Dipartimento dell'Ateneo. I Piani di Sviluppo di Dipartimento, in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo, il Programma triennale ministeriale, il *budget* e la programmazione degli obiettivi di performance, individuano per il periodo di riferimento della programmazione strategica e per ciascun obiettivo strategico:

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

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

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

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

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è il documento di riferimento che illustra la metodologia adottata per misurare e valutare la performance sia organizzativa che individuale. Come previsto dall'articolo 7 del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., le amministrazioni pubbliche sono tenute ad adottare e aggiornare annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. In ottemperanza alla norma, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 15 novembre 2019, previo parere positivo del Nucleo di Valutazione, ha approvato l'aggiornamento del SMVP dell'Ateneo.

Il Sistema si fonda sui seguenti principi base:

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

Il Sistema individua tre aree di misurazione e valutazione:

- una relativa alla definizione della **performance istituzionale** in termini 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 d'attuazione;
- una relativa alla **performance individuale** del Direttore Generale, dei Dirigenti e di tutto il P.T.A., compresi i C.E.L. e i Tecnologi.

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

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

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

Gli obiettivi di performance sono quindi stati suddivisi in tre gruppi: obiettivi di performance istituzionale, organizzativa e individuale. Il processo di valutazione della performance è gerarchico e parte dalla valutazione della performance istituzionale, ovvero la prestazione dell'Ateneo nel suo complesso, basata sulla valutazione di alcuni indicatori legati alla sostenibilità economica e finanziaria, alla produttività scientifica, all'internazionalizzazione e alla sostenibilità. La performance organizzativa delle singole strutture è riferita sia a quelle accademiche (Dipartimenti), sia a quelle amministrative (Aree dell'Amministrazione Centrale, Sistema Bibliotecario di Ateneo, Scuole, Centri di Servizio e Collegio Internazionale) ed è calcolata tenendo conto degli obiettivi che derivano dalle procedure ANVUR della

Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) e dall'Autovalutazione, Valutazione periodica e Accredimento (AVA), nonché degli obiettivi di sviluppo di carattere operativo coerenti con le linee strategiche e relativi alla gestione delle attività ordinarie, con specifica attenzione all'efficienza e alla qualità delle stesse.

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

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

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

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

La performance istituzionale

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

La performance istituzionale include altresì obiettivi connessi ai programmi triennali che le Università devono adottare, ai sensi della L. n. 43/2005, in coerenza con le linee generali di indirizzo definite dal MIUR.

A tal proposito, con Decreto Ministeriale 25 ottobre 2019 n. 989, il MIUR ha definito le linee generali di indirizzo della programmazione triennale delle Università 2019-2021, articolate in cinque obiettivi (A, B, C, D, E), e gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati a fronte della presentazione di progetti. Il Ministero prevede uno stanziamento triennale di circa 195 milioni di euro da destinare alla programmazione triennale. L’importo massimo attribuibile a ciascun Ateneo non può superare il valore maggiore tra il 3,5% di quanto attribuito all’Ateneo a valere sulla quota non vincolata nella destinazione del FFO dell’anno 2018 e il 150% dell’assegnazione definitiva ottenuta nella programmazione triennale 2016-2018. Per l’Università Ca’ Foscari Venezia tale ammontare corrisponde a 2.875.500 euro nel triennio (150% dell’assegnazione per PRO3 2016-2018).

La programmazione degli Atenei deve fare riferimento a cinque obiettivi, ciascuno declinato in azioni. Ogni Ateneo può scegliere al massimo due obiettivi e almeno una azione sui quali concorrere, tra quelli riportati nel box a fianco.

L’Ateneo, dopo un’intensa attività di analisi che ha coinvolto i Prrettori, i Direttori di Dipartimento e gli Uffici, presenterà al MIUR due differenti progetti collegati agli obiettivi A-Didattica e D-Internazionalizzazione.

GLI OBIETTIVI MINISTERIALI

Obiettivo A – Didattica.

Azioni:

- a) *Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca;*
- b) *Qualificazione dell’offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo;*
- c) *Collaborazioni interateneo;*
- d) *Rafforzamento delle competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti, anche tramite interventi di innovazione delle metodologie didattiche.*

Obiettivo B – Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza.

Azioni:

- a) *Dottorato di ricerca;*
- b) *Brevetti e proprietà industriale;*
- c) *Spin off Universitari;*
- d) *Sviluppo territoriale;*

Obiettivo C – Servizi agli studenti.

Azioni:

- a) *Qualità degli ambienti di studio;*
- b) *Tirocini curriculari e formativi;*
- c) *Sbocchi occupazionali;*
- d) *Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e disabilità.*

Obiettivo D – Internazionalizzazione.

Azioni:

- a) *Esperienze di studio e formazione alla ricerca all’estero;*
- b) *Corsi di studio internazionali e attivazione di sedi all’estero;*
- c) *Attrazione di studenti internazionali;*
- d) *Chiamate dirette studiosi dall’estero (ex art. 1, comma 9, Legge 230/2005).*

Obiettivo E – Politiche di reclutamento.

Azioni:

- a) *Attrazione dei ricercatori e dei professori dall’esterno, anche con riferimento agli incentivi previsti dall’art. 7, c. 3, l. 240/2010;*
- b) *Chiamate dirette (ex art. 1, comma 9, Legge 230/2005);*
- c) *Reclutamento di giovani ricercatori;*
- d) *Sviluppo organizzativo del personale tecnico e amministrativo.*

Progetto 1: Potenziamento dell'offerta formativa per il rafforzamento delle competenze trasversali

Obiettivo A – Didattica

Il primo progetto rappresenta la prosecuzione di quanto presentato in sede di Programmazione ministeriale 2016-2018, in coerenza con l'obiettivo strategico di Ateneo di garantire le migliori opportunità agli studenti, attraverso il rinnovamento dell'offerta didattica (obiettivo 2. Creare un'esperienza di studio trasformativa).

Il progetto mira a sviluppare l'esperienza maturata nei primi anni di sperimentazione dei percorsi Minor per potenziare le azioni già in atto. A regime, i risultati attesi si concretizzeranno nel miglioramento della spendibilità del titolo di studio sul piano occupazionale e in un accrescimento delle competenze acquisite nell'ambito delle conoscenze multidisciplinari e del *problem solving*.

Le azioni poste in essere per realizzare l'obiettivo sono pertanto:

- b) Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo;**
- d) Rafforzamento delle competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti, anche tramite interventi di innovazione delle metodologie didattiche.**

Gli indicatori di risultato per l'obiettivo selezionato, scelti tra quelli proposti dall'allegato 1 del DM n. 989/2019 e coerenti con le azioni selezionate, sono:

- A_e: Proporzione di iscritti al primo anno delle Lauree Magistrali (LM), laureati in altro Ateneo;
- A_f: Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale.

Progetto 2: Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi "internazionali"

Obiettivo D – Internazionalizzazione

Azioni:

Il progetto riguarda, da un lato, il potenziamento dell'offerta formativa in inglese e, dall'altro, il potenziamento delle attività di reclutamento di docenti internazionali al fine di rendere l'Ateneo maggiormente internazionale e aperto alle istanze di domanda formativa proveniente da altri Paesi, comunitari e non, in linea con quanto previsto nel Piano Strategico di Ateneo (obiettivo 3. Acquisire una dimensione internazionale).

L'Università Ca' Foscari Venezia intende dare continuità alla programmazione ministeriale precedente, mantenendo l'ampia rete di *partner* internazionali per offrire opportunità di studio e di crescita culturale e professionale in sedi universitarie qualificate in tutto il mondo e creare, allo stesso tempo, un ambiente di studio e di ricerca internazionale in Ca' Foscari, attraendo docenti e studenti dall'estero e costruendo prodotti didattici e progetti di ricerca internazionali. Lo sviluppo dell'internazionalizzazione consente, inoltre, all'Ateneo di progredire all'interno dei più importanti *ranking* internazionali delle università e dei criteri di valutazione del MIUR e dell'ANVUR.

Le azioni che concorrono alla realizzazione dell'obiettivo potrebbero essere:

- b) Corsi di studio "internazionali" e attivazione di sedi all'estero;**
- c) Attrazione di studenti internazionali;**
- d) Chiamate dirette studiosi dall'estero (ex art. 1, comma 9, Legge 230/2005).**

A queste corrispondono direttamente i tre seguenti indicatori scelti tra quelli proposti dall'allegato 1 del DM 989/2019:

- D_f: Proporzione di studenti iscritti al primo anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero;
- D_g: Numero di corsi di studio "internazionali" ai sensi del decreto ministeriale del 7 gennaio 2019, n. 6;
- D_h: Chiamate dirette di studiosi dall'estero (articolo 1, comma 9, legge 230/2005).

Il raggiungimento degli obiettivi della programmazione triennale verrà monitorato tramite il conseguimento della performance istituzionale, ossia la prestazione dell'Ateneo nel suo complesso, volta a fornire una misura dell'andamento dell'intera organizzazione, così come rappresentata per il 2020 nell'allegato 1.

Gli obiettivi di performance dei Dipartimenti

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

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

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

I Piani triennali sono stati approvati nel corso del 2017 dopo essere stati attentamente esaminati dal gruppo dei Rettori e dal Presidio di Qualità di Ateneo, svolgendo anche delle audizioni con i singoli Dipartimenti. Alla valutazione dei Piani ha anche partecipato il Nucleo di Valutazione, che ne ha verificato la coerenza con il Piano Strategico, il processo AVA, il ciclo della performance e la programmazione triennale ministeriale e ha espresso il proprio elogio per tale processo di pianificazione raccomandando di riservare la stessa attenzione, destinata alla fase di redazione dei Piani, al monitoraggio e alla revisione degli stessi.

I Piani sono stati successivamente aggiornati nel corso del 2018 e del 2019 con riferimento all'ultimo biennio di mandato rettorale per gli anni 2019-2020, tenendo conto dei risultati raggiunti e in coerenza agli obiettivi del Piano Strategico.

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

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

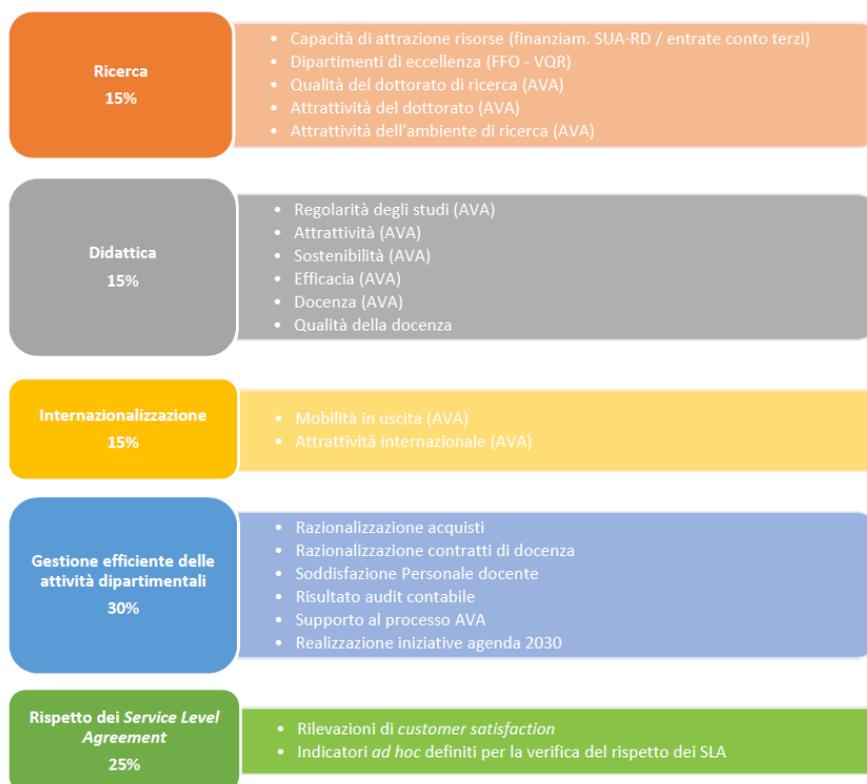


Figura 2 La performance organizzativa dei Dipartimenti

Obiettivo Strategico	Policy	Dimensione	Descrizione Obiettivo	Indicatore	Peso
1. Promuovere una ricerca d'impatto	1.2 Attrazione e sviluppo di talenti	Ricerca	Attrattività dell'ambiente di ricerca	percentuale di Professori e ricercatori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo	3%
1. Promuovere una ricerca d'impatto	2.2 Coordinamento e gestione	Ricerca	Qualità del dottorato di ricerca	indice di qualità media dei collegi di dottorato (R+X medio di Ateneo)	3%
1. Promuovere una ricerca d'impatto		Ricerca	Capacità di attrazione risorse	Finanziamenti conto terzi	3%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa	2.2 Coordinamento e gestione	Ricerca	Attrattività del dottorato	percentuale degli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo	3%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa	2.6 sostenibilità dei corsi di dottorato	Ricerca	Allocazione dei fondi per almeno 4 borse di dottorato per ogni corso accreditato	n di borse di studio	3%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa	2,3 Numero di studenti on line (che acquisiscono CFU nei corsi on line)	Didattica	aumento del numero di studenti che acquisiscono CFU nei corsi on line	numero di studenti che acquisiscono CFU nei corsi on line	1,50%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa	2.1 Adeguatezza della struttura interna dei corsi di laurea	Didattica	Non meno di 50 studenti per corso di laurea non meno di 15 studenti per percorso di studio	on/off	1,50%

Obiettivo Strategico	Policy	Dimensione	Descrizione Obiettivo	Indicatore	Peso
	triennale e magistrale				
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa	2.4 Efficacia dei test di ammissione	Didattica	Test di ammissione per tutti i corsi con rapporto studenti docenti maggiore o uguale a 25/1	on/off	1,50%
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile		Didattica	Docenza	Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a SSD di base e caratterizzanti per corso di studio (L, LMCU, LM) di cui sono docenti di riferimento	1,50%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa		Didattica	Regolarità degli studi	Percentuale di studenti regolari che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare	1,50%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa		Didattica	Regolarità degli studi	Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale dei corsi	1%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa		Didattica	Didattica	Proporzione di iscritti al primo anno delle L, LMCU provenienti da altre Regioni	1%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa		Didattica	Didattica	Percentuale di iscritti al primo anno delle LM, laureati in altro Ateneo	1,50%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa		Didattica	Sostenibilità	Rapporto studenti regolari/docenti (professori a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori tipo a e tipo b) per area	1,50%
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa		Didattica	Efficacia	Percentuale dei laureati occupati o iscritti ad altro corso di studio a 1 anno dal conseguimento del titolo di studio	1%
3. Acquisire una dimensione internazionale	3.1 Reclutamento internazionale	Didattica	Attrattività internazionale	Percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero	1,50%
3. Acquisire una dimensione internazionale		Internazionalizzazione	Mobilità in uscita	Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti iscritti entro la durata normale del corso	7,50%
3. Acquisire una dimensione internazionale		Internazionalizzazione	Mobilità in uscita	Percentuale di laureati (L, LM e LMCU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero	7,50%

Tabella 13 Obiettivi di performance organizzativa dei Dipartimenti

La performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale, del Sistema Bibliotecario, delle Scuole, dei Centri di Servizio e del Collegio Internazionale si compone, per un'incidenza pari al 40%, di obiettivi di qualità delle prestazioni e dei servizi erogati, valutati attraverso le rilevazioni della soddisfazione complessiva del personale e degli

studenti e attraverso la verifica del rispetto dei *Service Level Agreement* (SLA) definiti all'interno delle Carte dei Servizi delle varie strutture.

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



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

Gli obiettivi di anticorruzione e di trasparenza

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

Mappatura dei processi attuati dall'amministrazione

Ai fini dell'analisi dei rischi di corruzione, l'Ateneo si è basato sulla mappatura dei processi propri delle Università effettuata nell'ambito del progetto *Good Practice*⁴ del Politecnico di Milano, individuando così dei più generali e ampi "macro-processi" cui sono riferibili dei più dettagliati e specifici "processi".

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

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

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

La valutazione del rischio per ciascun processo

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

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

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

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

⁴ Il progetto *Good Practice*, coordinato dal Politecnico di Milano, ha lo scopo di misurare la performance dei servizi amministrativi di un gruppo di Università che, su base volontaria, decidono di aderire all'iniziativa.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Trattamento del rischio

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

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

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

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

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

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

Struttura	Macro-processo	Processo	Descrizione della fase a rischio	Descrizione del rischio individuato	Severità	Probabilità	Rilevanza	IPR indice di priorità di rischio	Grado di rischio
ABIF	Contabilità	Adempimenti fiscali	1) Fase della compilazione e della dichiarazione 2) Fase del versamento	Rischi di errato trattamento dei dati, ritardi o mancati adempimenti, errori o omissioni nelle dichiarazioni, con la conseguenza di possibili sanzioni.	3	1	2	6	MEDIO
ABIF	Contabilità	Consulenza fiscale	1) Descrizione del caso 2) Individuazione della fattispecie 3) Applicazione della norma	Rischio di errata o parziale rappresentazione del caso o di non corretta interpretazione della fattispecie, con la conseguenza di possibili sanzioni.	3	1	2	6	MEDIO
ABIF	Contabilità	Gestione bilancio a consuntivo e bilancio consolidato	1) Scritture di esercizio 2) Scritture di chiusura e redazione documenti	Rischio di rappresentazione non veritiera e corretta per errata applicazione dei principi contabili.	3	1	2	6	MEDIO
ABIF	Contabilità	Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)	Emissione ordinativo	Rischio di effettuazione di pagamenti su IBAN sbagliati. Rischio di ritardato pagamento (sanzioni e/o rischi reputazionali).	3	1	2	6	MEDIO
ABIF	Contabilità	Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)	Tutto il processo per gli aspetti connessi a pagamento e gestione contabile	1) Rischio di ritardato pagamento (sanzioni e/o rischi reputazionali) 2) Rischio di effettuazione di pagamenti su IBAN sbagliati 3) Rischio di errata gestione fiscale e previdenziale	3	1	2	6	MEDIO
ABIF	Contabilità	Registrazione fatture piattaforma certificazione crediti PCC	1) Registrazione della fattura nel gestionale 2) Download del file dalla procedura UGov e caricamento nel portale MEF per il monitoraggio dei debiti verso terzi	ABiF interviene solo in fase 2 (la fase 1 è in capo al liquidatore). Mancato rispetto dell'adempimento o ritardo nell'adempimento.	3	1	2	6	MEDIO

Tabella 14 Processi a rischio corruzione dell'Amministrazione Centrale

Struttura	Macro-processo	Processo	Descrizione della fase a rischio	Descrizione del rischio individuato	Severità	Probabilità	Rilevabilità	IPR indice di priorità di rischio	Grado di rischio
Dipartimenti	Approvvigionamenti	Gestione patrimoniale beni mobili (inclusa la gestione dell'inventario)	Uso improprio delle attrezzature date in gestione	Peculato	3	1	3	9	MEDIO
Dipartimenti	Approvvigionamenti	Gestione spese in economia, affidamenti diretti ed e-procurement fino alla firma del contratto	Identificazione del fornitore	Scelta arbitraria del contraente	3	2	1	6	MEDIO

Tabella 15 Processi a rischio corruzione dei Dipartimenti

Struttura	Macro-processo	Processo	Descrizione della fase a rischio	Descrizione del rischio individuato	Severità	Probabilità	Rilevabilità	IPR indice di priorità di rischio	Grado di rischio
SELISI	Orientamento in entrata	Guida immatricolazione e orientamento	Immatricolazione	Mancanza di correttezza ed esaustività nelle informazioni fornite dal personale alle utenze relativamente a test di accesso, immatricolazioni e riconoscimento dei requisiti per l'accesso ai corsi di studio (L, LM)	3	1	2	6	MEDIO
CIS	Approvvigionamenti	Altre attività legate ad approvvigionamenti	Gare e acquisti di strumentazione per ricerca altamente specifica	Possibile favoritismo di un fornitore	2	2	2	8	MEDIO
CIS	Approvvigionamenti	Gestione patrimoniale beni mobili (inclusa la gestione dell'inventario)	Inventario (beni sopra i 500,00 euro)	Ritardi nello svolgimento dell'inventario con conseguenti possibili rischi di peculato e di furto (danno erariale all'amministrazione)	2	3	2	12	ALTO
CICF	Gestione alloggi e mense	Gestione delle pratiche amministrative (comprese le attività di assegnazione alloggi,	Selezione e ammissione degli studenti in concorso pubblico (bandi di selezione)	Pressioni esterne per ammissioni senza requisiti o indebite	3	2	1	6	MEDIO

Struttura	Macro-processo	Processo	Descrizione della fase a rischio	Descrizione del rischio individuato	Severità	Probabilità	Rilevabilità	IPR indice di priorità di rischio	Grado di rischio
		la gestione affidamento del servizio e la gestione dei rapporti con gli enti gestori)							
CICF	Personale	Gestione affidamenti/supplenze incarichi didattici	Redazione dei bandi di selezione dei docenti	Pressioni esterne per ammissioni senza requisiti o indebite	3	1	2	6	MEDIO

Tabella 16 Processi a rischio corruzione delle altre strutture decentrate

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

L'Area Pianificazione e Programmazione Strategica (APPS), sotto la supervisione del RPCT di Ateneo e secondo le indicazioni impartite dal Rettore e il Direttore Generale, ha così verificato lo stato di attuazione delle misure suggerite dall'ANAC, la maggior parte delle quali sono risultate essere già attuate, a dimostrazione della sensibilità dell'Ateneo ai temi della corruzione e della trasparenza; altre misure sono invece state implementate nel corso degli anni 2018 e 2019.

Trasparenza

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

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

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

Riguardo gli aspetti organizzativi, per ciascun obbligo di pubblicazione sono stati individuati i responsabili della relativa elaborazione/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.

Alla luce del quadro delineato, si riportano di seguito gli obiettivi di trasparenza di futura implementazione.

Ufficio	Descrizione	Indicatore	Livello soglia 2019	Livello target 2019	Livello eccellenza 2019	Target 2020	Target 2021
APPS ADISS ARIC ARU ASIA ASIT	Revisione della sottosezione "Tipologie di procedimento" relativamente alla mappatura dei procedimenti dell'Ateneo	Data di pubblicazione dell'elenco aggiornato	31/12/2020	31/10/2020	30/09/2020		
ARIC	Sviluppo di strumenti per la gestione delle convenzioni strategiche	Pubblicazione linee guida per l'attivazione e gestione delle convenzioni strategiche di Ateneo	entro il 30/12/2020	entro il 31/10/2020	entro il 30/07/2020		
ARIC PQA ACPIC	Sviluppare il processo di monitoraggio sistematico delle iniziative di Terza Missione	Avvio del processo di monitoraggio	Avvio del processo di monitoraggio entro il 30/12/2020	Avvio del processo di monitoraggio entro il 30/09/2020	Avvio del processo di monitoraggio entro il 30/07/2020		
ARIC	Sviluppo e implementazione di strumenti di supporto alla gestione di progetti finanziati	Attivazione di una sezione dedicata nel sito web di Ateneo	entro 31/12/2020	Entro 30/09/2020	Entro 30/07/2020		
DG-OC	Pubblicazione dei verbali con i relativi allegati del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione entro 15 giorni dall'approvazione	Percentuale di verbali pubblicati entro 15 gg dall'approvazione	85% dei verbali pubblicati entro 15 gg dall'approvazione	90% dei verbali pubblicati entro 15 gg dall'approvazione	100% dei verbali pubblicati entro 15 gg dall'approvazione		

Tabella 17 Obiettivi di trasparenza

Gli obiettivi di sostenibilità

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

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

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

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

Trasversalità degli obiettivi

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

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

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

La trasversalità va anche intesa in una seconda accezione, che vede la **condivisione di un obiettivo tra due o più strutture** (con struttura capofila e altre strutture coinvolte).

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.

La tabella seguente riepiloga gli obiettivi condivisi pianificati per l'anno 2020, con l'indicazione della struttura responsabile per la relativa attuazione e delle altre strutture coinvolte.

Descrizione obiettivo	Responsabile principale	Strutture collegati
Sviluppo modello compliance	APPS	ABIF ASIA ARIC SPPR
Analisi delle criticità inerenti a pagamenti a favore di studenti e formulazione di proposte al vertice di procedure al fine di migliorare la gestione amministrativa (casistiche relative a numero riemissioni in caso di carte non attive, possibile sospensione dopo un certo numero di tentativi, valutazione applicazione di costi amministrativi per riemissioni, ridefinizione procedura anticipi ad associazioni studentesche, ecc.)	ABIF	ADISS
Imputazione sui progetti del costo del personale rendicontato	ABIF	ARIC
Revisione della procedura di ricezione delle segnalazioni di condotte illecite (whistleblower)	APPS	ASIT

Descrizione obiettivo	Responsabile principale	Strutture collegati
Implementazione dei sistemi tecnologici a supporto della didattica (nuovi sistemi d'aula). - Saoneria - Aula azzurra Ca' Bernardo - Aula audio uno; Aula audio due; Zattere (palazzo Cosulich)	ASIT	ASIA

Tabella 18 Obiettivi condivisi e responsabile principale

Si segnala infine la presenza di obiettivi comuni tra le diverse strutture ritenuti di particolare importanza in termini di contesto generale e, in alcuni casi, posti per perseguire un'omogeneità di comportamento in ottica di coordinamento; è il caso degli obiettivi relativi al rispetto delle tempistiche delle proposte di budget, per il conto consuntivo, di pagamento delle fatture e di presentazione delle delibere per le sedute del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione.

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

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

Nella valutazione della performance verrà tenuta in grande considerazione anche la valutazione dell'utente (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 sui SLA.

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

Collegamento della pianificazione integrata con il Budget d'Ateneo

Elemento qualificante del ciclo di pianificazione e controllo adottato da Ca' Foscari è la stretta interrelazione tra pianificazione degli obiettivi e programmazione delle risorse. Per la redazione del Piano Integrato si è mantenuta una forte connessione al bilancio di previsione di Ateneo, non solo perché il tema dell'integrazione tra il ciclo di bilancio e il ciclo di performance da diversi anni è oggetto di attenzione da parte del legislatore e delle recenti Linee Guida ANVUR 2018 e 2019, ma soprattutto per concretizzare il forte impegno di Ca' Foscari nell'ottimizzare l'utilizzo delle risorse a disposizione investendo in progetti pluriennali che possano produrre risultati in termini di miglioramento della performance dell'Ateneo. La pianificazione non riguarda, infatti, la semplice definizione di obiettivi da assegnare alle strutture e ai dipendenti, ma anche l'individuazione delle risorse finanziarie necessarie per la realizzazione degli obiettivi stessi.

Già da qualche anno, il processo di definizione degli obiettivi e di aggiornamento del Piano Integrato ha inizio con quello di definizione del bilancio di previsione dell'Ateneo, nel quale a ciascun Dirigente è chiesto di individuare, per ciascuna delle nuove iniziative concordata con la Direzione Generale, ovvero per la conferma totale o parziale di politiche in essere rispetto a quelle previste dal Piano Strategico di Ateneo 2016-2020, la linea strategica e la *policy* di riferimento. In questo modo, la costruzione del *budget* è coerente con le linee strategiche indicate dalla *governance*, in una prospettiva circolare tra i diversi momenti della programmazione strategica, economico-patrimoniale-finanziaria e operativa. Le nuove iniziative e le politiche in essere così definite sono anche considerate nella definizione degli obiettivi

organizzativi e individuali per ciascuna struttura di Ateneo, facendo in modo, dunque, che ciascuna nuova iniziativa di investimento o politica in essere sia legata a una specifica linea strategica e che a ciascun investimento corrisponda un obiettivo di performance legato alla sua realizzazione. Il bilancio di previsione tiene conto delle politiche strategiche di Ca' Foscari, perfezionando in questo modo l'armonizzazione dei documenti programmatici di Ateneo quali il Piano Strategico, il Bilancio di previsione e il Piano Integrato. In particolare, le politiche che sottendono ai primi due documenti vengono recepite anche nell'ultimo.

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

Linee strategiche definite nel Piano Strategico	2020	2021	2022
1. Promuovere una ricerca d'impatto	1.315.590,08	1.555.456,49	1.654.677,98
1.1 Ricerca Coordinata	248.000,00	243.900,00	270.884,00
1.2 Attrazione e sviluppo di talenti	935.051,50	1.269.556,49	1.346.793,98
1.3 Strutture e Infrastrutture di ricerca	122.538,58	22.000,00	17.000,00
1.4 Valutazione della ricerca	10.000,00	20.000,00	20.000,00
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa	2.556.966,94	4.271.702,47	5.537.713,67
2.1 Sviluppo dell'Offerta Formativa	380.511,34	565.337,68	563.337,68
2.2 Coordinamento e gestione	626.766,60	1.968.520,79	3.298.083,49
2.3 Sviluppo degli Studenti	1.139.433,00	1.427.333,00	1.440.781,50
2.4 Vita studentesca	410.256,00	310.511,00	235.511,00
3. Acquisire una piena visibilità internazionale	1.500.938,00	1.540.626,00	1.550.155,00
3.1 Reclutamento Internazionale	942.000,00	889.500,00	891.000,00
3.2 Internazionalizzazione dell'offerta formativa	97.457,00	111.145,00	12.114,00
3.3 Partnership	451.481,00	514.981,00	513.010,00
3.4 Ranking	10.000,00	25.000,00	25.000,00
4. Agire da catalizzatore di innovazione	1.167.986,31	840.685,58	831.766,80
4.1 Innovazione Sociale e Sviluppo Culturale	1.166.486,31	839.185,58	830.266,80
4.2 Sviluppo dell'Innovazione e dell'imprenditorialità	1.500,00	1.500,00	1.500,00
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile	3.660.939,57	5.153.698,45	5.490.711,35
5.1 Sviluppo del corpo docente	1.259.527,57	3.347.217,45	3.710.045,04
5.2 Sviluppo del Personale Tecnico-Amministrativo	311.650,00	336.014,00	344.135,00
5.3 Gestione efficace e trasparente	1.906.020,00	1.175.455,00	1.140.111,00
5.4 Risorse e sviluppo	183.742,00	295.012,00	296.420,31
Totale linee strategiche	10.202.420,90	13.362.168,99	15.065.024,80

Tabella 19 Budget: ripartizione delle risorse dedicate alle nuove iniziative e politiche in essere collegate a linee strategiche e *policy* del Piano Strategico

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

La Performance Individuale

Anche gli obiettivi individuali programmati per il periodo 2020-2022 sono strettamente connessi con gli obiettivi strategici dell'Ateneo e delle Strutture e con gli obiettivi organizzativi. Esiste, infatti, una stretta integrazione tra programmazione strategica, operativa e performance individuale. Inoltre, nella valutazione della performance individuale di tutto il personale dell'Ateneo è considerato anche il raggiungimento degli obiettivi di Ateneo e di quelli più specifici della Struttura di cui ciascun dipendente fa parte. Per maggiori dettagli si faccia riferimento al documento aggiornato che descrive il Sistema di Monitoraggio e Valutazione della Performance reperibile all'indirizzo web <http://www.unive.it/pag/10907/>.

La valutazione del Direttore Generale

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



Figura 4 Valutazione individuale del Direttore Generale

Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale

Anche gli obiettivi del Direttore Generale sono articolati secondo gli obiettivi strategici derivanti dal Piano Strategico d'Ateneo come riportati nell'allegato 2.

La Valutazione del Personale Tecnico-Administrativo

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

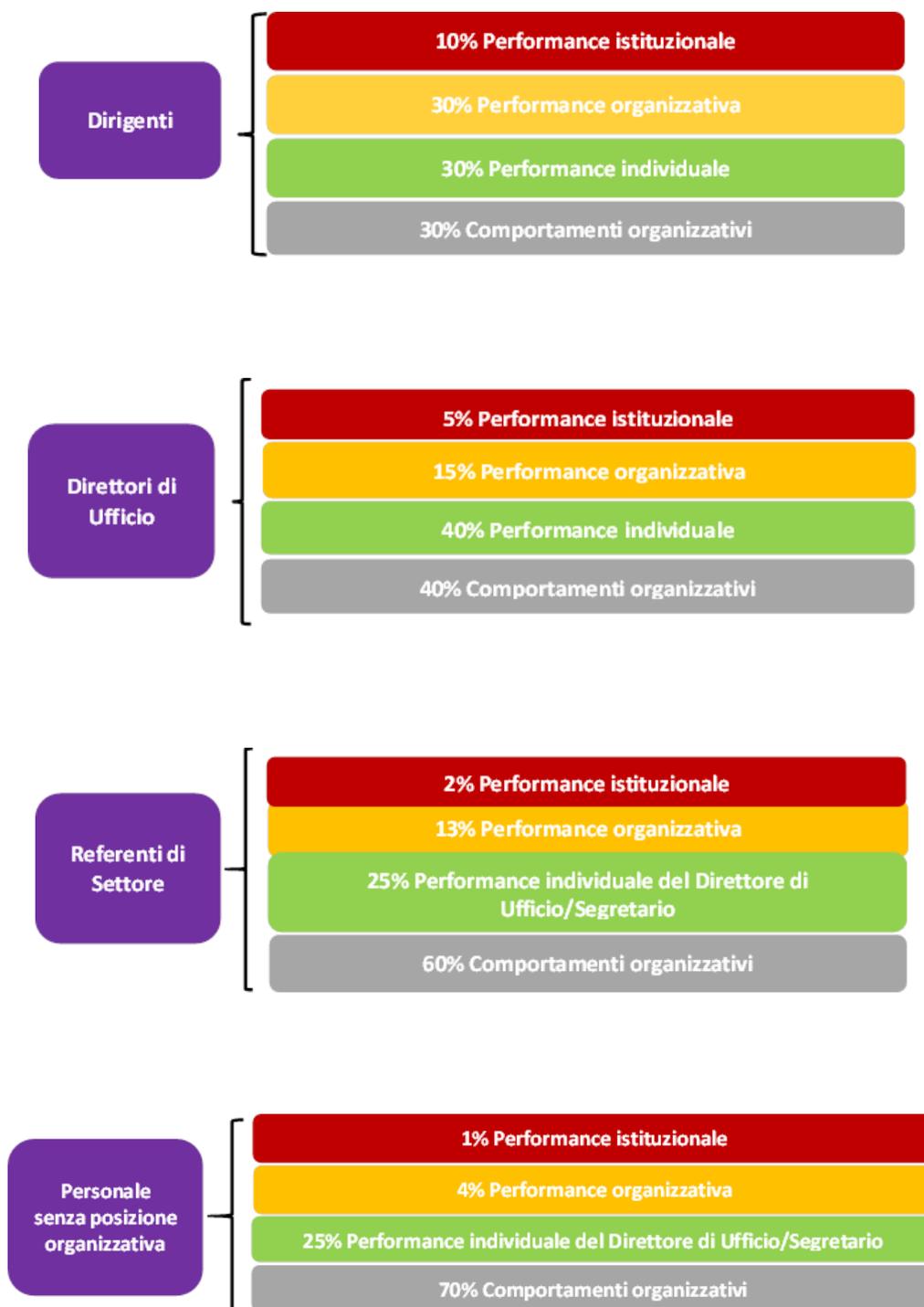


Figura 5 Valutazione della performance individuale del personale dell'Amministrazione Centrale e dei Centri

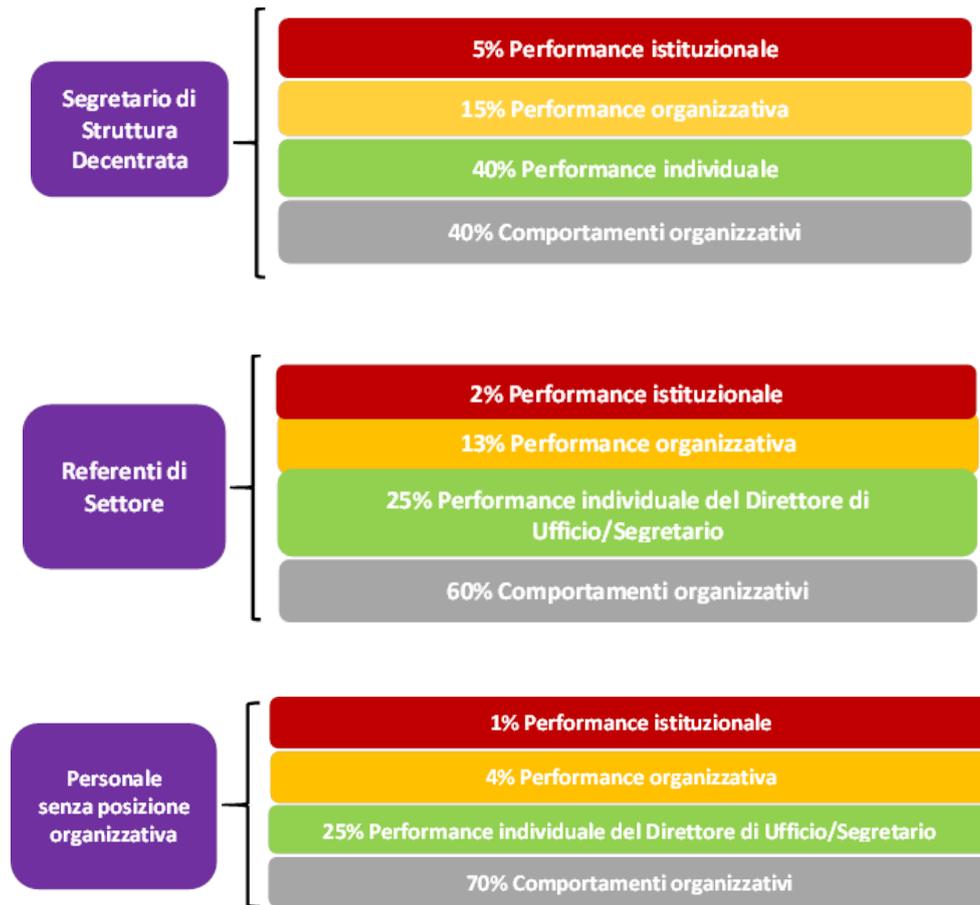


Figura 6 Valutazione della performance individuale del personale dei Dipartimenti

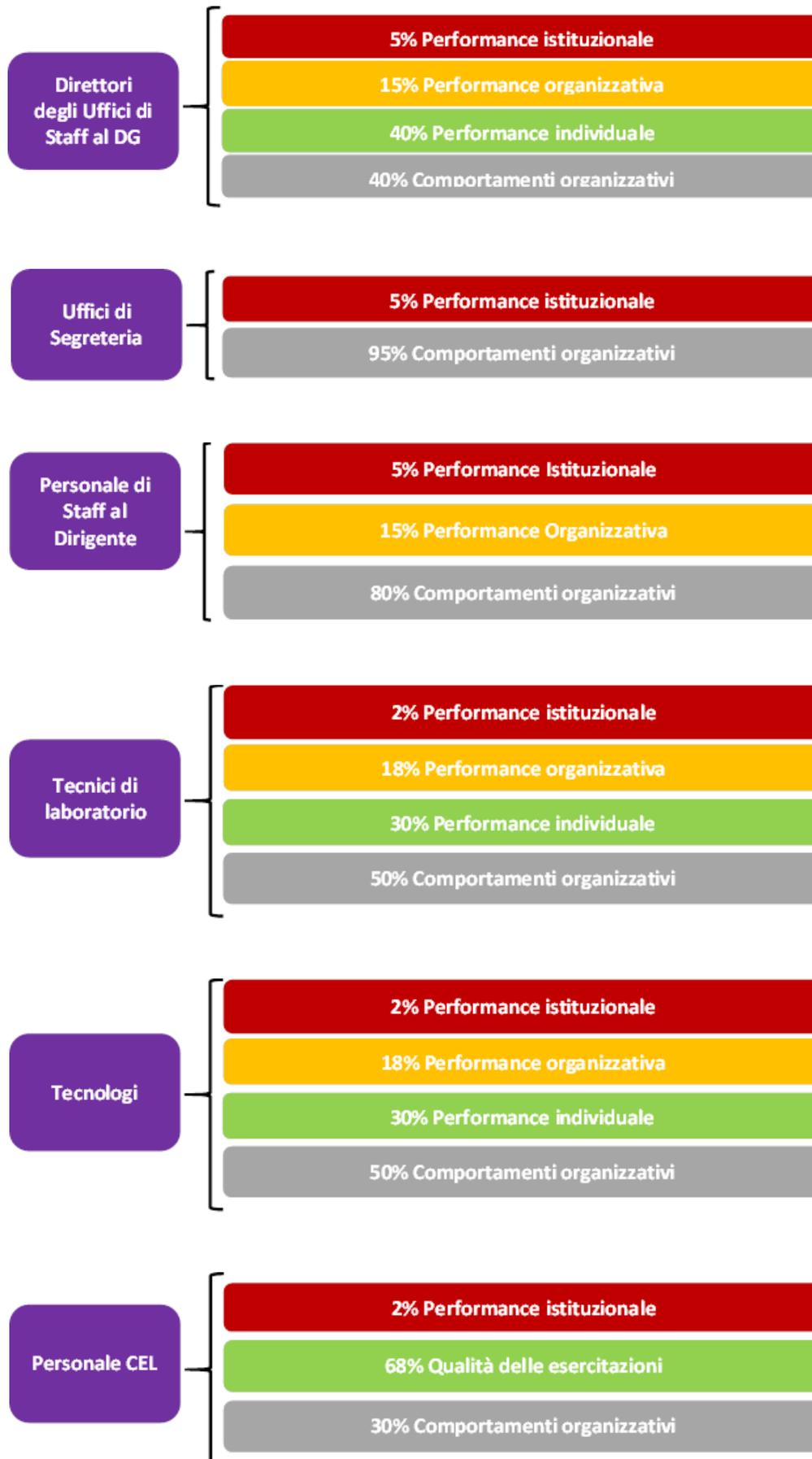


Figura 7 – Valutazione della performance: eccezioni

Allegati

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

Allegato 1: Obiettivi di performance istituzionale di Ateneo

Allegato 2: Obiettivi individuali del Direttore Generale

Allegato 3: Obiettivi di performance organizzativa e individuale delle strutture e dei relativi responsabili