



Università
Ca' Foscari
Venezia

Piano Integrato 2021-2023

Gennaio 2021

Sommario

Premessa	3
Inquadramento strategico dell'Ateneo.....	5
L'organizzazione dell'Ateneo	5
Analisi del contesto.....	7
L'Offerta formativa, i Servizi agli Studenti, la Ricerca e il Trasferimento tecnologico	7
Il processo di formazione del Piano Integrato	11
La metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale...	12
La performance istituzionale	14
Gli obiettivi di performance dei Dipartimenti.....	15
Gli obiettivi di anticorruzione e di trasparenza.....	16
Identificazione dei rischi specifici dell'Ateneo	17
Analisi e ponderazione dei rischi	17
Trattamento del rischio	21
Trasparenza	21
Gli obiettivi di sostenibilità	22
Trasversalità degli obiettivi.....	22
Collegamento della pianificazione integrata con le politiche di qualità dell'Ateneo	23
Collegamento della pianificazione integrata con il Budget d'Ateneo	23
La Performance Individuale	25
La valutazione del Direttore Generale	25
La Valutazione del Personale Tecnico-Amministrativo.....	26
Allegati	29

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 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. Il D.Lgs. n. 74/2017 ha introdotto importanti modifiche relative al Piano Integrato, non solo istituendo una nuova classificazione degli obiettivi, ora suddivisi in “generali” e “specifici”, 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 a fornire un parere vincolante sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Con il rinnovo degli organi di governo e in particolare con l'assunzione in carica della nuova Rettore avvenuta nell'ottobre 2020 e con il nuovo Consiglio di Amministrazione, insediatosi a gennaio 2021, ha preso avvio il processo di pianificazione strategica che prevede l'elaborazione di un nuovo Piano Strategico e l'adeguamento di tutti gli altri documenti derivanti da esso. Nell'attesa di una compiuta revisione degli strumenti programmatici dell'Ateneo, è stato concordato con la Rettore di mantenere le cinque linee strategiche individuate nel precedente Piano Strategico di Ateneo approvato dal Consiglio di Amministrazione il 10 giugno 2016 dettagliando degli obiettivi in linea con le indicazioni ministeriali, la generale buona conduzione dell'Ateneo e il programma elettorale presentato dalla Rettore.

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.

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. 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 presente documento recepisce le disposizioni dell'art. 14, c. 1 della L. 124/2015, come modificato dal c.d. decreto rilancio, prevedendo una specifica sezione dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto all'interno dell'Ateneo ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile. L'allegato 4, Piano organizzativo del lavoro agile 2021-2023, descrive le modalità di attuazione e sviluppo del lavoro agile (livello di attuazione e sviluppo; modalità attuative; soggetti, processi e strumenti; programma di sviluppo), ed è stato redatto tenuto conto delle "Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA e indicatori di performance)" di cui al DM 9 dicembre 2020 del Ministro della Pubblica Amministrazione. Visto lo stretto legame tra modalità di organizzazione del lavoro agile e performance, il Piano Integrato individua degli obiettivi (allegato 1 e allegato 3), funzionali a un'adeguata attuazione e a un progressivo sviluppo del lavoro agile.

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. 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 (PTA). 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 2021-2023 poiché privi di Personale Tecnico-Amministrativo dipendente dell'Ateneo.

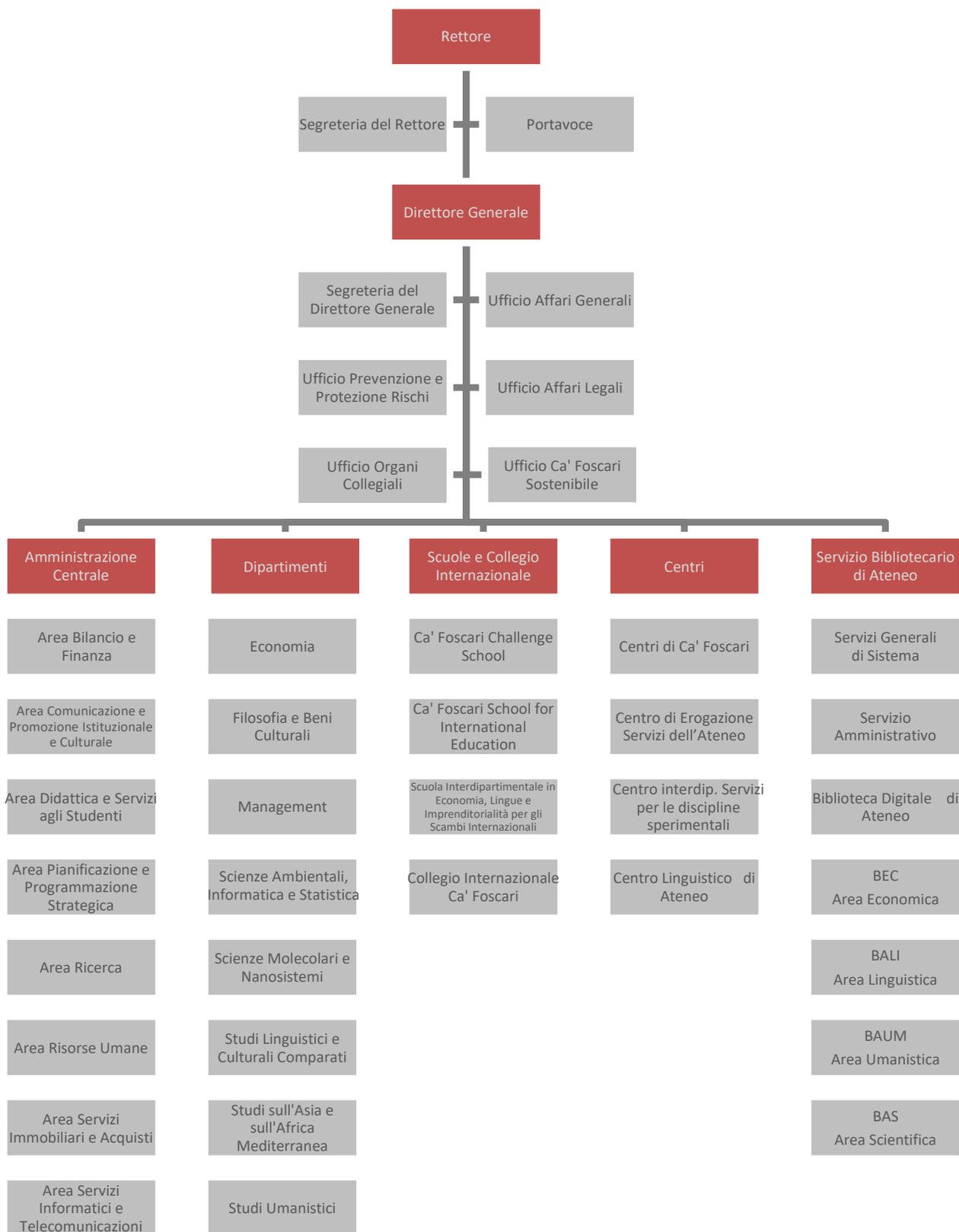


Figura 1 Organigramma al 31/12/2020.

Analisi del contesto

PERSONALE DOCENTE	N. unità	PERSONALE TA E ASSIMILATO	N. unità
Professori Ordinari	159	Dirigenti	6
Professori Associati	247	PTA – cat EP	34
Ricercatori Universitari a tempo indet.	50	PTA – cat D	160
Ricercatori Universitari a tempo det.	139	PTA – cat C	349
Totale personale docente Strutturato	595	PTA – cat B	65
Docenti a contratto anno 2020 attivi al 31/12	164	PTA - Tecnologo	8
Teaching Assistant anno 2020 attivi al 31/12	66	Totale personale TA Strutturato¹	622
Totale personale docente	825	di cui personale Dirigenti e PTA a tempo det.	80
		CEL	87
		Personale in comando presso l'Ateneo	1
		TOTALE Personale TA e assimilato	710
		TOTALE COMPLESSIVO	1.535

Tabella 1 Composizione del Personale di Ca' Foscari al 31/12/2020. Fonte APPS.

	Femmine	Maschi	Valore totale
Età media del PTA compresi i dirigenti (anni)	47,48	49,06	47,96
Età media dei dirigenti (anni)	53,00	50,33	51,67
Tasso di crescita PTA strutturato (dati del 2020 sul 2019)			0,16%
Ore di formazione nel 2019			14.575
N. di PTA coinvolti corsi di formazione nel 2019			539
Costi di formazione nel 2019			€ 221.800

Tabella 2 Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del PTA e Dirigenti. Fonte APPS e ARU.

	Valore %
Dirigenti donne	50%
PTA donne	70,14%

Tabella 3 Analisi di genere. Fonte APPS.

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 finanziamenti².

Anno accademico 2019-2020	
Corsi di Laurea triennali	17
Corsi di laurea specialistica/magistrale	29
Master universitari I Livello	17
Master universitari II Livello	9
Corsi di Dottorato	14
Studenti iscritti	22.848
Laureati nell'Anno Solare 2020	5.533
Diplomati Master I livello a.s. 2020	311
Diplomati Master II livello a.s. 2020	214
Dottorati a.s. 2020	87

Tabella 4 Principali grandezze dell'Offerta Formativa. Fonte APPS.

¹ È escluso il PTA in aspettativa e in comando presso altre PA.

² I risultati dell'attività di didattica, ricerca e trasferimento tecnologico vengono illustrati, ogni anno, in un'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	3.072
Stage per laureati	248
N. tutor di base - informativo	51
N. tutor specialistici	219
<i>di cui n. tutor studenti disabili</i>	31
Incontri di consulenza per il <i>placement</i>	500
Offerte di lavoro	1083
N. monografie acquisite	10.357
<i>e-journal</i>	60.440
<i>e-book</i>	2.896.896
Prestiti librari e rinnovi	44.189

Tabella 5 Principali grandezze dei Servizi agli Studenti anno 2019. Fonte ADISS, APPS, ARIC e SBA.

Tasse, esoneri, borse e agevolazioni	Valori in €
Tasse e contributi per corsi di Laurea	39.447.403
Totale riduzioni ed esoneri contributi di iscrizione a corsi di laurea	11.944.233
Totale borse di studio per Dottorati di Ricerca	4.702.253

Tabella 6 Esoneri, borse e agevolazioni agli Studenti anno 2019. Fonte APPS.

Ricerca e Trasferimento tecnologico	N. progetti
Dipartimenti di Eccellenza finanziati per 35.025.045 € in 5 anni cui si aggiungono €13,5M messi a disposizione dei progetti dall'Ateneo	5
Assegni di Ricerca attivati	175
Progetti FSE finanziati nel 2019 per € 1.856,595	31
Progetti finanziati tramite fondi di primo insediamento - fondi erogati € 253.000	19
Progetti finanziati tramite iniziativa SPIN - Avviso 2019 - budget disponibile 650.000€	8
Progetti di Scavo archeologico, per un totale di 150.000,00 €	12
Progetti che hanno ottenuto un incentivo per un totale di 107.760,28 €	71
Progetti che hanno ottenuto un premio per un totale di 69.209,14 €	23
Progetti su bandi competitivi europei e internazionali finanziati per circa € 15,7M:	56
di cui vinti nell'ambito del programma <i>Horizon 2020</i> per € 12,6M – di seguito il dettaglio:	39
- Progetti a partenariato	13
- Progetti con <i>grant</i> dell' <i>European Research Council</i>	2
- <i>Fellowships Marie Curie</i> , di cui 21 borse vinte da Ca' Foscari come <i>Host Institution</i>	24
Pubblicazioni scientifiche	2.047
Spin off accreditati al 31/12/2019	14
Nuove domande di brevetto depositate	7

Tabella 7 Principali grandezze della Ricerca anno 2019. Fonte ARIC.

Finanziamenti dell'attività di Ricerca (compreso conto terzi)	Valori in €
Da UE	5.280.431
Da altre istituzioni pubbliche estere ³	806.498
Da MIUR ⁴	1.477.137
Da altre amministrazioni pubbliche italiane (centrali e locali)	2.383.266
Soggetti privati italiani (imprese e istituzioni non profit)	2.113.040
Soggetti privati esteri (imprese e istituzioni non profit)	360.447
Totale finanziamenti	12.420.819
Proventi da attività c/terzi per ricerca	227.328
Totale entrate per ricerca	12.648.147

Tabella 8 Finanziamenti dell'attività di Ricerca anno 2019. Fonte APPS.

³ Comprese università straniere e istituzioni internazionali (esclusa la UE).

⁴ Le assegnazioni di provenienza MUR comprendono anche i Programmi di interesse nazionale (PRIN).

Budget Economico	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
A) PROVENTI OPERATIVI			
I. PROVENTI PROPRI	44.053.808	35.989.478	37.780.245
1) Proventi per la didattica	32.721.959	33.125.009	33.519.501
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	173.500	153.500	178.500
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	11.158.349	2.710.969	4.082.244
II. CONTRIBUTI	109.158.994	110.491.520	104.633.982
1) Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	100.884.064	103.269.292	98.096.159
2) Contributi Regioni e Province autonome	773.068	590.000	395.000
3) Contributi altre Amministrazioni locali	115.400	66.000	49.400
4) Contributi Unione Europea e dal Resto del Mondo	1.932.250	1.912.094	1.935.000
5) Contributi da Università	530.286	440.882	55.000
6) Contributi da altri (pubblici)	3.561.397	2.883.468	3.143.468
7) Contributi da altri (privati)	1.362.529	1.329.785	959.955
III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	0	0	0
IV. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	6.750.000	6.750.000	6.750.000
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	2.553.997	3.463.721	3.590.056
1) Utilizzo di riserve di Patrimonio Netto derivanti dalla contabilità finanziaria	398.531	398.531	398.531
2) Altri proventi e ricavi diversi	2.155.466	3.065.190	3.191.525
VI. VARIAZIONE RIMANENZE	0	0	0
VII INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0	0	0
TOTALE PROVENTI OPERATIVI (A)	162.516.799	156.694.719	152.754.283
B) COSTI OPERATIVI			
VIII. COSTI DEL PERSONALE	91.634.054	89.677.466	88.382.030
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica:	66.040.561	64.243.056	63.284.672
a) docenti / ricercatori	52.018.574	54.180.535	54.483.655
b) collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)	8.783.365	4.792.448	3.542.904
c) docenti a contratto	1.370.060	1.372.334	1.309.217
d) esperti linguistici	2.738.040	2.843.221	2.858.947
e) altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	1.130.523	1.054.518	1.089.950
2) Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo	25.593.493	25.434.411	25.097.359
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	63.213.309	55.494.447	52.609.182
1) Costi per sostegno agli studenti	13.211.133	11.433.513	9.766.679
2) Costi per il diritto allo studio	6.750.000	6.750.000	6.750.000
3) Costi per l'attività editoriale	211.753	156.500	161.500
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	1.245.814	1.044.074	1.009.862
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	119.815	120.615	120.615
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	0	0	0
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	6.600	5.600	6.600
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	36.176.692	30.742.189	29.586.755
9) Acquisto altri materiali	483.833	283.184	265.003
10) Variazione delle rimanenze di materiali	0	0	0
11) Costi per godimento beni di terzi	3.876.178	3.812.862	3.777.634
12) Altri costi	1.131.492	1.145.911	1.164.534
X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	9.250.557	10.248.432	10.519.729
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	4.652.339	5.386.571	5.647.036
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	4.598.218	4.861.861	4.872.692
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	200.000	200.000	200.000
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	1.034.863	1.248.161	1.265.292
TOTALE COSTI OPERATIVI (B)	165.332.783	156.868.507	152.976.233
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)	-2.815.984	-173.788	-221.950
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-739.368	-685.915	-630.288
1) Proventi finanziari	0	0	0
2) Interessi ed altri oneri finanziari	739.368	685.915	630.288
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

Budget Economico	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
1) Proventi	0	0	0
2) Oneri	1.000	1.000	1.000
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	-5.128.989	-5.334.845	-5.280.433
RISULTATO ECONOMICO PRESUNTO	-8.685.341	-6.195.548	-6.133.671
UTILIZZO DI RISERVE DI PATRIMONIO NETTO DERIVANTI DALLA CONTABILITA' ECONOMICO PATRIMONIALE	-8.685.341	-6.195.548	-6.133.671
<i>* di cui manovre già deliberate dagli organi (Patrimonio Vincolato)</i>	4.739.777	2.333.754	1.552.050
<i>* di cui messa in disponibilità altre poste di Patrimonio Vincolato</i>	0	150.000	150.000
<i>* di cui nuovi utilizzi (utilizzo di Patrimonio non Vincolato)</i>	3.945.564	3.711.794	4.431.621
RISULTATO A PAREGGIO	0	0	0

Tabella 10 Budget economico 2021-2023. Fonte ABIF.

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 di 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.

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. 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 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, 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 18 dicembre 2020, previo parere positivo del Nucleo di Valutazione, ha confermato l'attuale 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 PTA, compresi i CEL 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 Accreditamento (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 definiscono i livelli di servizio minimo 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 ricavate 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 MUR ha definito le linee generali d’indirizzo della programmazione triennale delle università 2019-2021, articolate in cinque obiettivi (A, B, C, D, E riportati nel *box* a fianco), e gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati a fronte della presentazione di progetti. L’Ateneo ha presentato al Ministero il programma dal titolo “Potenziamento dell’offerta formativa per il rafforzamento delle competenze trasversali, dell’attrattività dei corsi di studio e della proiezione internazionale dell’Ateneo”. In data 6 agosto 2020 il MUR ha pubblicato il Decreto Ministeriale n. 435 relativo all’integrazione delle linee generali d’indirizzo 2019-2021 adottato a seguito dell’emergenza epidemiologica da COVID-19, col quale ravvisa la necessità di definire una nuova programmazione e prevede che gli atenei provvedano alla rimodulazione dei programmi. Il finanziamento riconosciuto all’Ateneo per gli anni 2019 e 2020 per le attività connesse alla programmazione triennale, sulla base del peso dell’Ateneo rispetto allo stanziamento FFO, è di 1.522.418 euro.

Alla luce di quanto stabilito dal DM 435/2020 l’Ateneo ha modificato le azioni presentate nella programmazione triennale per la realizzazione degli obiettivi entro il 2020, in attesa di una nuova programmazione ministeriale prevista per gennaio 2021.

Il Piano Performance considera tra gli obiettivi di performance istituzionale alcuni degli obiettivi della programmazione triennale stabilita dall’Ateneo ed inoltre, vista la sempre maggiore rilevanza del tema, introduce degli obiettivi relativi all’organizzazione del lavoro agile.

GLI OBIETTIVI MINISTERIALI

Obiettivo A – Didattica.

Azioni:

Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca;

Qualificazione dell’offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo;

Collaborazioni interateneo;

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:

Dottorato di ricerca;

Brevetti e proprietà industriale;

Spin off Universitari;

Sviluppo territoriale;

Obiettivo C – Servizi agli studenti.

Azioni:

Qualità degli ambienti di studio;

Tirocini curriculari e formativi;

Sbocchi occupazionali;

Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e disabilità.

Obiettivo D – Internazionalizzazione.

Azioni:

Esperienze di studio e formazione alla ricerca all’estero;

Corsi di studio internazionali e attivazione di sedi all’estero;

Attrazione di studenti internazionali;

Chiamate dirette studiosi dall’estero (ex art. 1, comma 9, Legge 230/2005).

Obiettivo E – Politiche di reclutamento.

Azioni:

Attrazione dei ricercatori e dei professori dall’esterno, anche con riferimento agli incentivi previsti dall’art. 7, c. 3, l. 240/2010;

Chiamate dirette (ex art. 1, comma 9, Legge 230/2005);

Reclutamento di giovani ricercatori;

Sviluppo organizzativo del personale tecnico e amministrativo.

Gli obiettivi di performance dei Dipartimenti

A partire da 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 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.

I Piani sono stati successivamente aggiornati nel corso degli anni 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 Performance organizzativa dei Dipartimenti.

Per il Piano Integrato 2021-2023, in attesa della definizione del Piano Strategico di Ateneo, la valutazione della performance organizzativa dei Dipartimenti utilizzerà soltanto le dimensioni di "Gestione efficiente delle attività dipartimentali" e del "Rispetto dei *Service Level Agreement*" con pesi rispettivamente del 55% e 45%.

Obiettivo Strategico	Dimensione	Obiettivo	Indicatore	peso
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile	Gestione efficiente	Limite annuale agli affidamenti diretti al medesimo operatore economico (applicazione del criterio della rotazione)	N. affidamenti diretti al medesimo operatore economico	16%
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile	Gestione efficiente	Rispetto delle tempistiche per il conto consuntivo	Rispetto delle scadenze definite da ABIF con livello qualitativo adeguato	18%
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile	Gestione efficiente	Rispetto delle tempistiche delle proposte di budget	Rispetto delle scadenze definite da ABIF con livello qualitativo adeguato	18%
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile	Gestione efficiente	Rispetto delle tempistiche di pagamento delle fatture	Tempestività dei pagamenti	16%
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile	Gestione efficiente	Corretta ed efficace implementazione della gestione collaborativa del Bilancio (cd "decentramento" contabile")	Risultato audit contabile	16%
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile	Gestione efficiente	Potenziamento dell'utilizzo del lavoro agile	% giornate lavoro agile/ giornate lavorative in lavoro agile potenziali come risultati dal n. di contratti individuali sottoscritti nella struttura (escluso il periodo di emergenza sanitaria)	16%

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 il D.Lgs. n. 33/2013). 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 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 riporta in maniera sintetica il processo di valutazione dei rischi legati ai processi di Ateneo e una loro sintetica rappresentazione.

Identificazione dei rischi specifici dell'Ateneo

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*⁵ 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 aree di rischio richiamate nell'Allegato 1 al PNA 2019-2021, ovvero quattro aree di rischio comuni e obbligatorie (acquisizione e progressione del personale; contratti pubblici; 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), quattro aree di rischio generali, caratterizzate cioè da un alto livello di probabilità di eventi rischiosi (gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio; controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni; incarichi e nomine; affari legali e contenzioso), cinque aree di rischio specifiche per le università (gestione delle attività di ricerca; gestione della didattica; reclutamento dei docenti; gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne; gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università). L'Ateneo ha individuato tre ulteriori aree di rischio specifico che rispecchiano le specificità funzionali e di contesto (comunicazione; sistemi informatici; amministrazione e servizi agli utenti).

Analisi e ponderazione dei rischi

Ai fini di una valutazione dei rischi corruzione, analogamente all'analisi del rischio svolta negli ultimi anni, i processi della mappatura *Good Practice* – appropriatamente suddivisi tra le varie strutture di Ateneo a seconda della relativa competenza – sono stati sottoposti all'attenzione di tutti i responsabili delle Strutture 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).

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

- 1) identificazione, consistente nella ricerca, individuazione e descrizione dei rischi attraverso una valutazione realistica e basata sull'attuale contesto interno ed esterno, in particolare di fatti connessi a fenomeni di malamministrazione verificatisi per processi simili in altri atenei o in altre pubbliche amministrazioni;
- 2) analisi degli eventi rischiosi, attraverso l'individuazione dei cosiddetti fattori abilitanti della corruzione, ossia i fattori di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione e la definizione del livello di esposizione al rischio di eventi corruttivi secondo un approccio valutativo di tipo misto, ovvero in base a motivate valutazioni espresse dai soggetti coinvolti espresse in un giudizio sintetico e all'analisi atta a identificare il grado di rischio dei processi considerati attraverso il calcolo del cosiddetto "Indice di priorità di rischio" (IPR), frutto del prodotto di tre variabili:
 - 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);
 - probabilità che il rischio si verifichi concretamente (anche in questo caso si assegna un punteggio da 1 a 3 in ordine crescente di probabilità);
 - 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;

⁵ Il progetto *Good Practice* 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.

- 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 della Trasparenza (RPCT).

STRUTTURA	AREA DI RISCHIO	PROCESSO	DESCRIZIONE DELLA FASE A RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO INDIVIDUATO	FATTORI ABILITANTI	SEVERITA'	PROBABILITA'	RILEVABILITA'	IPR	Grado di rischio
ABIF	F. Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	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.	inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	3	1	2	6	Medio
ABIF	F. Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	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.	inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	3	1	2	6	Medio
ABIF	F. Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	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.	falsificazione di informazioni e documentazione	3	1	2	6	Medio
ABIF	F. Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	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).	falsificazione di informazioni e documentazione	3	1	2	6	Medio
ABIF	F. Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	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	inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	3	1	2	6	Medio
ABIF	F. Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Rapporti con l'istituto cassiere	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. Possibili rischi sulla procedura informatica relativa alla comunicazione con la banca per l'allineamento tra i conti del tesoriere e quelli di Ateneo risultanti in procedura	uso improprio della discrezionalità	3	1	3	9	Medio
ABIF	F. Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	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.	elusione della normativa	3	1	2	6	Medio

Tabella 14 Processi a rischio corruzione dell'Amministrazione Centrale.

STRUTTURA	AREA DI RISCHIO	PROCESSO	DESCRIZIONE DELLA FASE A RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO INDIVIDUATO	FATTORI ABILITANTI	SEVERITA'	PROBABILITA'	RILEVABILITA'	IPR	Grado di rischio
DIP	C.1 Contratti pubblici - Programmazione	Gestione patrimoniale beni mobili (inclusa la gestione dell'inventario)	Uso improprio delle attrezzature date in gestione	Peculato	uso improprio della discrezionalità	3	1	3	9	Medio
DIP	C.3 Contratti pubblici - Selezione del contraente	Gestione spese in economia, affidamenti diretti ed e-procurement fino alla firma del contratto	Identificazione del fornitore	Scelta arbitraria del contraente	uso improprio della discrezionalità	3	2	1	6	Medio

Tabella 15 Processi a rischio corruzione dei Dipartimenti.

STRUTTURA	AREA DI RISCHIO	PROCESSO	DESCRIZIONE DELLA FASE A RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO INDIVIDUATO	FATTORI ABILITANTI	SEVERITA'	PROBABILITA'	RILEVABILITA'	IPR	Grado di rischio
CIS	I.3 Gestione delle attività di ricerca - Svolgimento della ricerca	Supporto e gestione della sicurezza nei laboratori di ricerca	Prelievo dei residui di laboratorio	reazioni pericolose, danni alla salute e relative conseguenze in termini economici per l'Ateneo	inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	2	2	2	8	Medio
SELISI	R. Amministrazione e servizi agli utenti	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)	falsificazione di informazioni e documentazione	3	1	2	6	Medio

Tabella 16 Processi a rischio corruzione delle altre strutture decentrate.

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 sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi, 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:

- presenza e adeguatezza di misure e/o controlli specifici pre-esistenti sul rischio individuato;
- 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
- gradualità delle misure rispetto al livello di esposizione del rischio residuo.

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.

Si segnala che per alcuni processi risultati a rischio in termini di *maladministration* le misure specifiche individuate negli scorsi anni e già in attuazione sono state considerate sufficienti per la mitigazione del rischio. Viceversa, sono stati determinati degli obiettivi con degli impatti comunque positivi in termini di prevenzione della corruzione per dei processi non risultati a rischio.

Per la consultazione delle singole misure specifiche per struttura organizzativa di Ateneo si rimanda all'allegato 2 dove gli obiettivi sono rappresentati secondo la tipologia (anticorruzione, trasparenza, sostenibilità, performance).

Trasparenza

L'Ateneo presta particolare 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 (cd. *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 trasparenza, 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 rimanda all'allegato 2 per l'individuazione degli obiettivi di trasparenza di prossima implementazione.

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 Integrato.

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.

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.

Nell'allegato 3, per ciascun obiettivo, sono indicati gli eventuali uffici collegati e la struttura responsabile per la relativa attuazione. 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 e 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 – cosiddetto “Carta dei Servizi” - 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*). Tale documento è sottoposto a revisione e aggiornamento annuale. 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 del 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 della 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.

La seguente tabella riporta il *budget* previsto per la diretta attuazione delle nuove iniziative e politiche in essere collegate alle linee del Piano Strategico.

Linee strategiche definite nel Piano Strategico	2021	2022	2023
1. Promuovere una ricerca d'impatto	1.653.888	1.966.101,3	1.923.460,56
1.1 Ricerca coordinata	260.325	334.117,83	340.517,83
1.2 Attrazione e sviluppo di talenti	1.300.608	1.541.943	1.496.578
1.3 Strutture e infrastrutture di ricerca	63.955	62.041	58.365
1.4 Valutazione della ricerca	29.000	28.000	28.000
2. Creare un'esperienza trasformativa di studio	2.441.808	2.454.548	2.520.185,42
2.1 Sviluppo dell'offerta formativa	441.952	634.750	626.963
2.2 Coordinamento e gestione	52.530	150.106	229.531
2.3 Sviluppo degli studenti	1.215.325	1.387.692	1.381.692
2.4 Vita studentesca	732.000	282.000	282.000
3. Acquisire una dimensione internazionale	833.100	984.233	910.066
3.1 Reclutamento internazionale	621.555	689.408	615.001
3.2 Internazionalizzazione dell'offerta formativa	40.785	42.785	42.785
3.3 Partnership	136.000	188.000	198.000
3.4 Ranking	34.760	64.040	54.280
4. Agire da catalizzatore di innovazione	427.373	248.674,99	235.074,99
4.1 Innovazione sociale e sviluppo culturale	425.143	246.445	232.845
4.2 Sviluppo dell'innovazione e dell'imprenditorialità	2.230	2.230	2.230
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile	3.313.536	5.402.717,75	6.103.652,32
5.1 Sviluppo del corpo docente	133.541	142.541	166.297
5.2 Sviluppo del personale tecnico-amministrativo	2.583.073	4.231.988	4.824.167
5.3 Gestione efficace e trasparente	554.600	983.900	1.063.900
5.4 Risorse e sviluppo	42.322	44.289	49.289
Totale complessivo	8.669.705	11.056.275	11.692.439

Tabella 17 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 2021-2023 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 di 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.

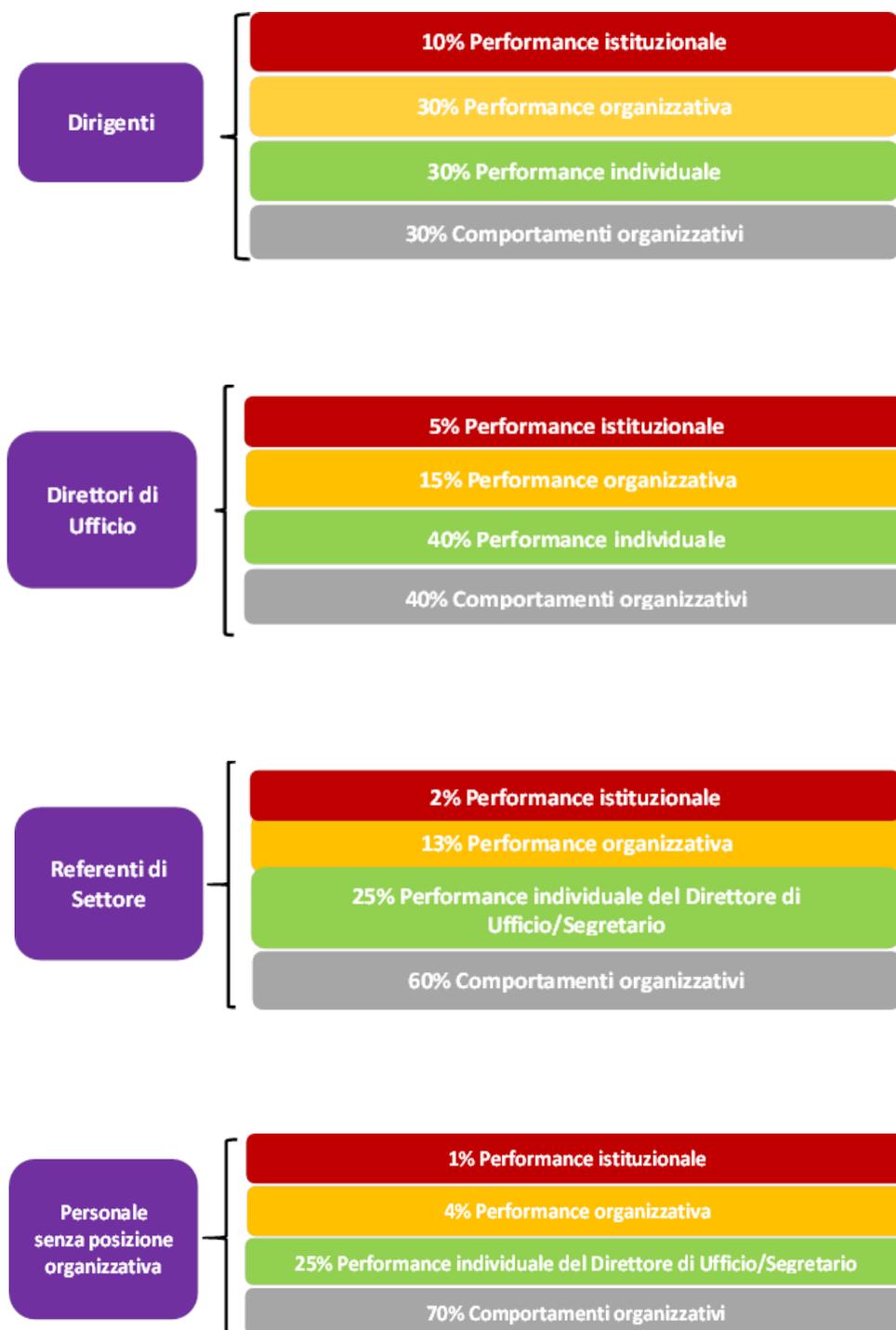


Figura 5 Valutazione della performance individuale del personale dell'Amministrazione Centrale e dei Centri.

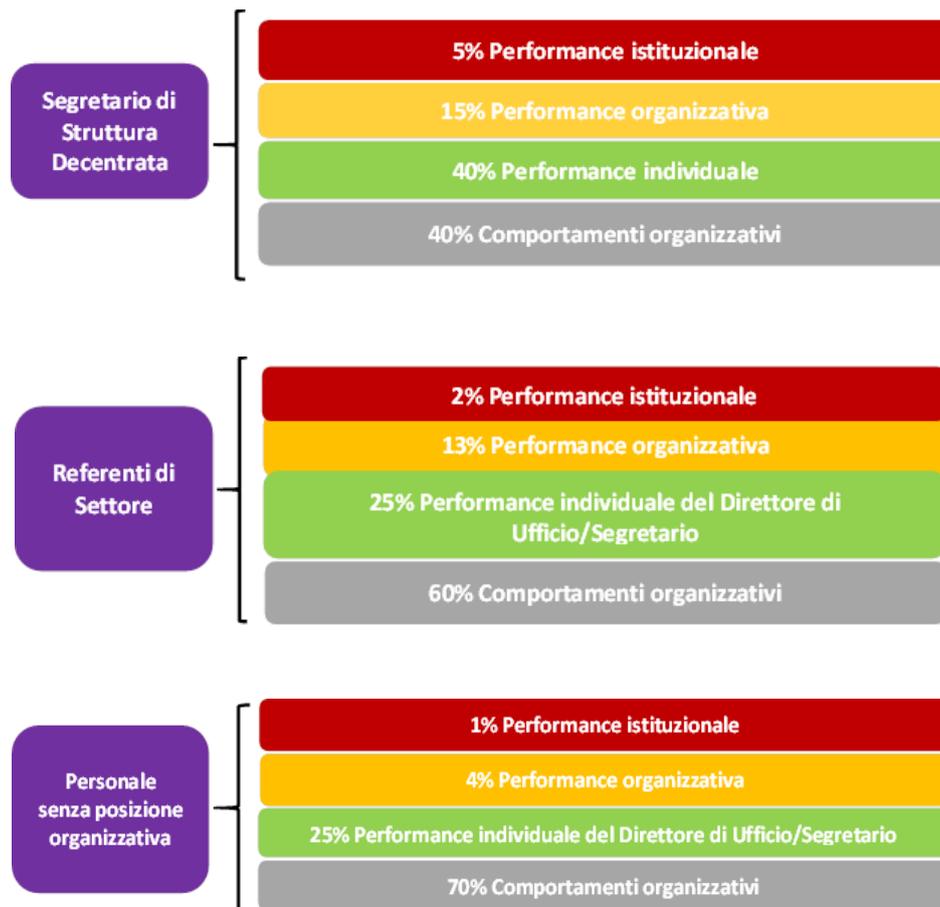


Figura 6 Valutazione della performance individuale del personale dei Dipartimenti.

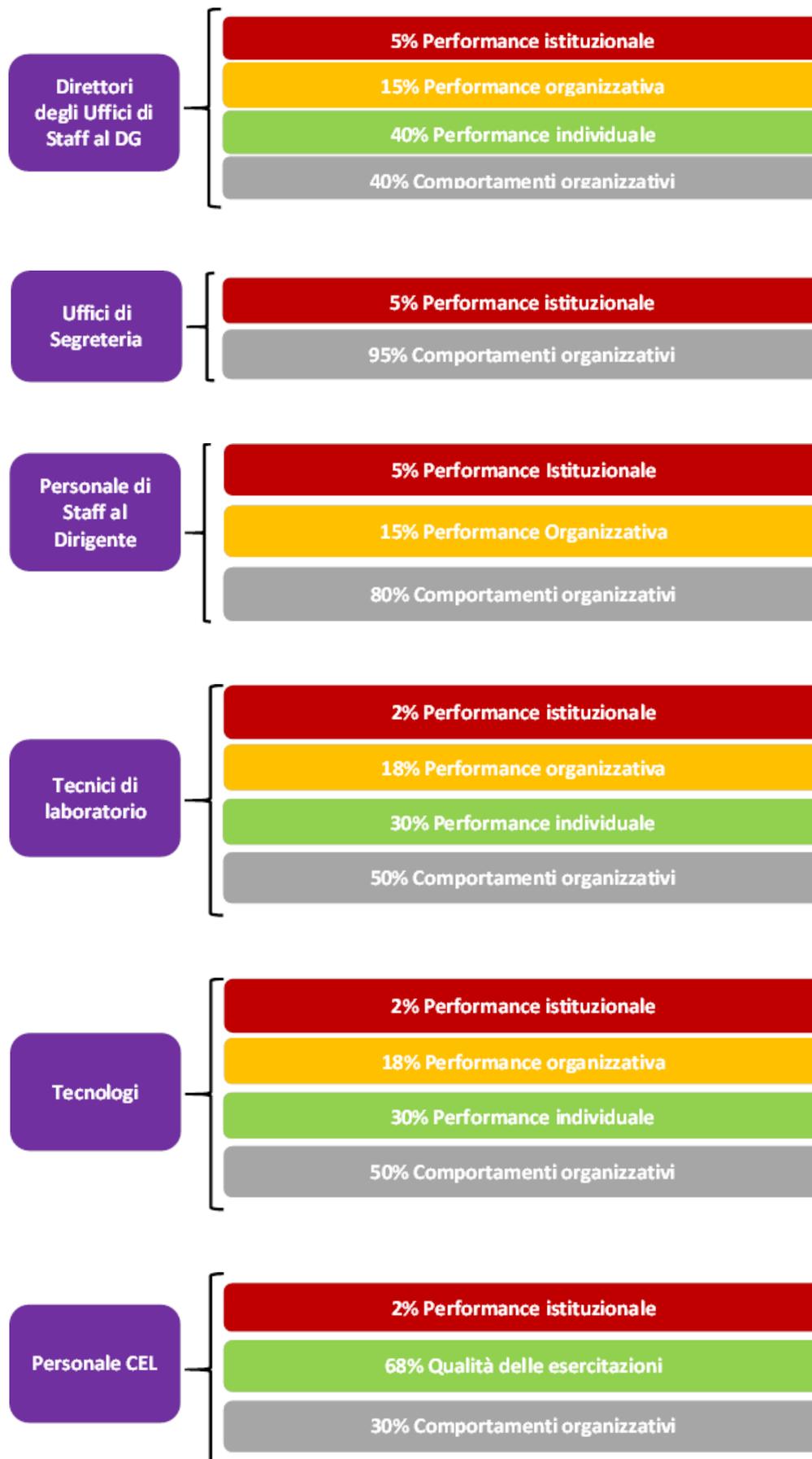


Figura 7 Valutazione della performance: eccezioni.

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

Allegato 4: Piano Organizzativo Lavoro Agile 2021-2023