



Università
Ca' Foscari
Venezia

Direzione Generale
Servizio di Pianificazione e Valutazione

Aggiornamento del Piano delle Performance

Piano Integrato 2016

Gennaio 2016

Sommario

Premessa	4
Introduzione	6
Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder	8
Organizzazione	9
Analisi del contesto	10
L'Offerta formativa, i Servizi agli Studenti, la Ricerca e il Trasferimento tecnologico	11
La Performance Organizzativa	13
Esposizione degli Obiettivi per Struttura organizzativa	13
Area Bilancio e Finanza (ABiF)	13
Area Didattica e Servizi agli Studenti (ADiSS)	14
Area Ricerca (ARiC)	14
Area Risorse Umane (ARU)	14
Area Servizi immobiliari e Acquisti (ASIA)	14
Area Servizi Informatici e Telecomunicazioni (ASIT)	14
Ufficio Comunicazione e Relazioni con il Pubblico	15
Servizio Attività Culturali (SAC)	15
Servizi Istituzionali – Affari Generali (SIST - AG)	15
Servizi Istituzionali – Affari Legali (SIST - AL)	15
Servizi Istituzionali – Affari Legali (SIST - OC)	16
Servizio di Pianificazione e Valutazione (SPV)	16
Dipartimenti	16
Scuole e Centri di Ateneo	16
Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA)	16
Gli obiettivi di anticorruzione e di trasparenza	17
Anticorruzione	17
La valutazione del rischio per ciascun processo	17
Trattamento del rischio	18
Mappatura completa dei processi a rischio	19
Trasparenza	23
Gli obiettivi di sostenibilità	24
Gli obiettivi del Direttore Generale	25
Aggiornamento degli Obiettivi operativi	28
Trasversalità degli obiettivi	28
Obiettivi condivisi	28
Sintesi degli Obiettivi per Strategia e Prospettiva	30
Assegnazione degli obiettivi alle Strutture	32
La Performance Individuale	34
La metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale	34

Indice delle Figure

Figura 1 - Organizzazione dell'Ateneo e dell'Amministrazione Centrale	9
Figura 2- Distribuzione degli obiettivi sugli obiettivi strategici	32
Figura 3 - Distribuzione degli obiettivi sulle prospettive funzionali	32
Figura 4 - Distribuzione degli obiettivi per struttura organizzativa.....	33

Indice delle Tabelle

Tabella 1- Composizione del Personale di Ca' Foscari.....	10
Tabella 2- Analisi caratteri qualitativi/quantitativi.....	10
Tabella 3 - Analisi di genere.....	10
Tabella 4 - Principali grandezze dell'Offerta formativa	11
Tabella 5 - Principali grandezze dei Servizi agli Studenti dalla Relazione Unica di Ateneo 2014	11
Tabella 6 - Esoneri, borse e agevolazioni agli Studenti	11
Tabella 7 - Principali grandezze della Ricerca.....	12
Tabella 8 - I Finanziamenti dell'attività di Ricerca	12
Tabella 9 –Stato patrimoniale e conto economico.....	12
Tabella 10 - Quadro riepilogativo finanziamenti ottenuti Programmazione 2013-2015 Errore. Il segnalibro non è definito.	
Tabella 11 -Trasversalità degli obiettivi di performance	28
Tabella 12: Obiettivi condivisi - Capofila e strutture coinvolte	30
Tabella 13 - Distribuzione degli obiettivi sugli obiettivi strategici.....	31
Tabella 14 -Distribuzione degli obiettivi sulle prospettive funzionali	31
Tabella 15 - Dettaglio del numero di obiettivi operativi per Struttura	33

Allegato A – Obiettivi delle Strutture dell'Amministrazione Centrale e Obiettivi comuni dei Dipartimenti, Scuole e Centri

Allegato B – Obiettivi specifici dei Dipartimenti, Scuole e Centri

Allegato C – Obiettivi del Direttore Generale e Strutture coinvolte

Allegato Tecnico – Riepilogo degli obiettivi per Struttura organizzativa

Premessa

Il presente documento costituisce l'aggiornamento del piano delle performance 2014-2016 alla luce anche delle recenti "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" (luglio 2015), documento elaborato dall'Anvur al fine di attagliare al sistema universitario la gestione del Ciclo della Performance così come indicato dal D.Lgs. 150/2009. In particolare, le richiamate Linee guida prevedono l'integrazione, in un unico documento – denominato **Piano integrato** - , degli obiettivi e delle linee programmatiche in termini di performance, anticorruzione e trasparenza.

Con il rinnovo degli Organi di governo, in particolare con l'assunzione in carica del nuovo Rettore avvenuta nell'ottobre 2014 e del nuovo Consiglio di Amministrazione, insediatosi a gennaio 2015, ha preso l'avvio il processo di revisione degli strumenti programmatici dell'Ateneo, in un'ottica di semplificazione e di razionalizzazione del quadro di pianificazione e controllo.

Con la seduta del Consiglio di Amministrazione del 6 febbraio 2015, infatti, si è determinato, tra l'altro, di:

- 1) passare dalla programmazione degli obiettivi dal tipo *rolling* a quella fissa su base triennale;
- 2) includere la Carta degli Impegni di Sostenibilità all'interno del Piano Strategico, includendone gli obiettivi di dettaglio nel Piano della Performance;
- 3) avviare la fase di revisione del Piano strategico d'Ateneo e dei Piano triennali dei Dipartimenti, garantendone la coerenza con le linee generali d'indirizzo che saranno fornite dal MIUR l'allineamento con i criteri premiali utilizzati per il riparto del Fondo di finanziamento ordinario (FFO).

Il presente Piano integrato quindi, nel recepire la nuova impostazione, viene aggiornato con riferimento all'anno 2016 nell'attesa di una compiuta revisione dei documenti generali più sopra citati. Da essi sarà poi possibile prendere il via per rielaborare il Sistema di Pianificazione, Controllo e Valutazione di Ateneo.

L'aggiornamento del Piano Strategico d'Ateneo

Con l'insediamento dei nuovi Organi è iniziato il processo di pianificazione strategica che prevede l'elaborazione di un nuovo Piano e, di conseguenza, l'adeguamento di tutti gli altri documenti derivanti da esso (*in primis* il Sistema di Pianificazione, controllo e Valutazione di Ateneo).

Il Piano strategico sarà il risultato di un processo di elaborazione e condivisione avviato nel luglio 2015 e che ha visto, nel corso della sua realizzazione, il coinvolgimento attivo dei prorettori e interazioni con i Direttori dei Dipartimenti e con i Dirigenti utili per far emergere osservazioni, suggerimenti, richieste di chiarimento e sollecitare riflessioni su come allineare la programmazione delle singole strutture alle linee di indirizzo generali che emergono dalla bozza del Piano Strategico. È stato organizzato, inoltre, un incontro di presentazione delle linee programmatiche e gli elementi caratterizzanti del piano con il personale Tecnico-Amministrativo e CEL volto ad accogliere proposte e suggerimenti.

Attualmente in fase di elaborazione, il Piano Strategico identifica **6 obiettivi strategici** da perseguire nel periodo 2016-2020, cui è possibile ricondurre gli obiettivi operativi definiti dal presente Piano, in un'ottica integrata con le prospettive di trasparenza, anticorruzione, performance e sostenibilità.

I 6 obiettivi strategici individuati sono:

1. **Promuovere la ricerca di impatto globale – Ricerca**
L'obiettivo intende focalizzarsi sui temi della ricerca ad alto impatto, prevedendo politiche volte a migliorare l'attrazione e la promozione dei talenti, il potenziamento della visibilità dell'attività di ricerca dell'Ateneo e la promozione di ricerca di qualità;
2. **Fornire un'esperienza di apprendimento trasformativa– Didattica**
Al fine di garantire una formazione moderna e di qualità, fondata sull'eccellenza accademica e contenuti innovativi, l'Ateneo intende promuovere curriculum di studio innovativi e nuovi modelli di apprendimento, supportare la crescita degli studenti valorizzando la loro esperienza e assicurando la qualità dell'insegnamento nonché promuovendo opportunità di formazione continua;
3. **Rafforzare la reputazione internazionale di Ca' Foscari – Internazionalizzazione**
L'obiettivo verrà raggiunto attraverso lo sviluppo di partenariati internazionali strategici, l'agevolazione per il reclutamento internazionale e la modalità, la promozione di una società diversa e una comunità multiculturale, e misure organizzative per l'internazionalizzazione, volte a migliorare il coordinamento delle unità coinvolte, incoraggiando il cambiamento culturale;
4. **Agire come catalizzatore di innovazione locale – Territorio**
L'Ateneo vuole rispondere alle sfide globali creando un ecosistema locale innovativo per attrarre l'interesse internazionale, promuovere la ricerca applicata e il trasferimento tecnologico e consolidare il ruolo di Ca' Foscari come importante punto di riferimento nel dibattito pubblico;
5. **Promuovere una comunità aperta e pienamente coinvolta – Engagement;**
Lo scopo è quello di rafforzare la leadership istituzionale per promuovere l'impegno e la coesione interna ed esterna e rendendo Ca' Foscari un ottimo posto in cui lavorare;
6. **Assicurare un futuro accademico sostenibile – Sostenibilità**
La promozione di politiche sociali integrate e lo sviluppo di politiche di sostenibilità saranno volte ad assicurare l'efficienza amministrativa e della gestione finanziaria. Saranno forniti servizi adeguati per la ricerca e la didattica e servizi abitativi per gli studenti oltre allo sviluppo di strategie di fund raising strutturate.

Introduzione

Il Piano integrato, strumento che dà l'avvio al Ciclo delle performance, è disciplinato per le Pubbliche Amministrazioni dal Decreto Legislativo n. 150 del 2009.

Esso 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 Decreto legislativo n. 150/2009, al comma 1, ricorda che il Piano è redatto con l'obiettivo di assicurare "la qualità, comprensibilità e attendibilità dei documenti di rappresentazione della *performance*".

Per quanto riguarda la **qualità** della rappresentazione della performance, l'art.5 comma 2, indica alcune importanti caratteristiche degli obiettivi: devono essere rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività; specifici e misurabili; devono puntare ad un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi; devono essere temporalmente determinati; sono commisurati a valori di riferimento; devono essere confrontabili ai livelli di tendenza della PA almeno per il triennio precedente; infine devono essere 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.

Anticorruzione e trasparenza

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

Entrambe strettamente correlate (rimandiamo ad una lettura specifica della normativa che per ragioni di complessità non può essere qui affrontata) possono essere nella loro funzione riassunte affermando che la L. 190 del 2012 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. 33 del 2013 ha come *ratio* quella di disciplinare i

I Principi della misurazione della Performance

L'art. 4 del D.lgs. n. 150/2009, afferma che il Piano delle performance rappresenta lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance. L'articolo 5, comma 2 inoltre afferma che gli obiettivi devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard

fondamentali obblighi di pubblicazione definendo ruoli, responsabilità e processi in capo alle amministrazioni e agli organi di controllo.

Nell'ottica di una efficace applicazione delle norme appena richiamate, sono stati adottati il "Programma triennale per la Trasparenza e l'integrità 2016" e il "Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2016" che è stato adottato, secondo le linee guida del Piano Nazionale Anticorruzione.

All'interno del Piano integrato, trovano così spazio gli obiettivi legati alla trasparenza, all'anticorruzione che affiancano gli obiettivi operativi di struttura in un'ottica di integrazione del Ciclo delle Performance. Nei paragrafi più sotto presentati, troveranno sinteticamente rappresentazione l'analisi delle aree di rischio e l'esposizione delle iniziative legate al soddisfacimento dei requisiti di trasparenza come previsti dalla normativa vigente.

Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder

L'Università Ca' Foscari nasce come Regia Scuola Superiore di Commercio di Venezia nel 1868.

E' la prima business School d'Italia, seconda in Europa ad Anversa, di cui segue il modello (accostamento complementare di insegnamento teorico e pratico) componendosi di una Sezione commerciale per preparare i giovani negli studi per l'esercizio della professione mercantile e per creare i futuri insegnanti di Economia, di una Sezione magistrale per insegnare - oltre lo studio delle principali lingue europee - anche quelle orientali e infine di una Sezione consolare per preparare i giovani alla carriera diplomatica. Il R.D. 28 novembre 1935 fa assurgere la Scuola al rango di Università statale; l'Istituto veneziano viene quindi articolato nella Facoltà di scienze economiche e commerciali e nel Magistero di Lingue che nel 1954 diverrà Facoltà di lingue. Nel 1968 nasce l'Università degli Studi di Venezia e nel 1969 vengono istituite due nuove Facoltà, quella di Lettere e Filosofia e quella di Chimica industriale.

Gli anni settanta, ottanta e novanta rappresentano il successivo ampliamento e sviluppo dell'Ateneo tanto in città quanto nella terraferma con l'istituzione di numerosi corsi di laurea e di diploma universitario, cui si sono recentemente sostituiti i nuovi corsi di laurea (triennale) e laurea specialistica (magistrale) previsti dalla recente riforma degli ordinamenti didattici universitari.

Attualmente a Ca' Foscari si insegnano più di trenta lingue e si realizzano avanzati progetti di ricerca e innovativi programmi di studio per garantire un'offerta formativa d'eccellenza che, con il modello delle Scuole Interdipartimentali, Ca' Foscari ha reso trasversale e integrata tra più discipline.

L'organizzazione di Ca' Foscari si articola oggi, nelle seguenti strutture:

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

Organizzazione

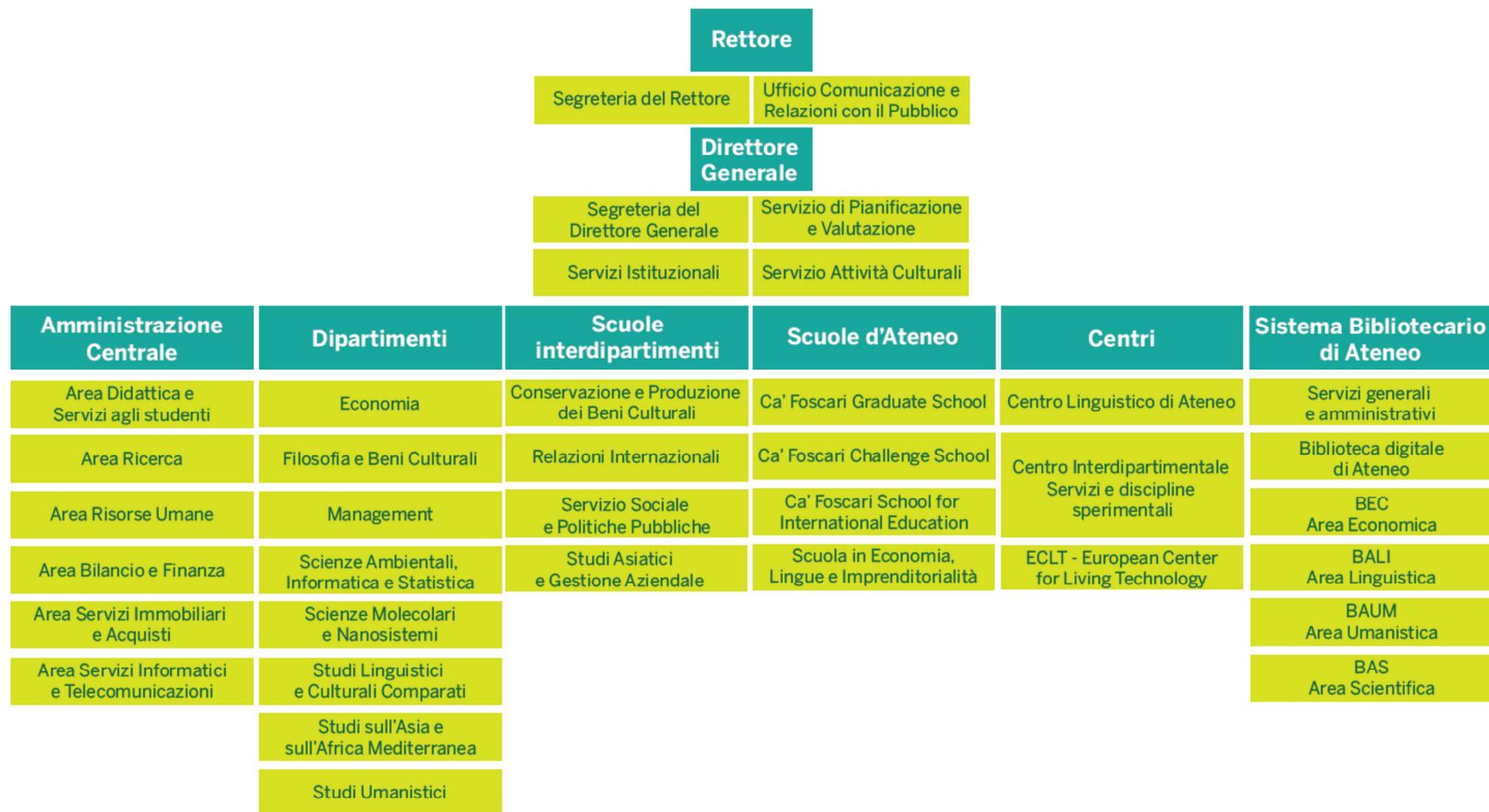


Figura 1 - Organizzazione dell'Ateneo e dell'Amministrazione Centrale

Analisi del contesto¹

PERSONALE DOCENTE al 31/12/2015	N. unità	PERSONALE TA E ASSIMILATO al 31/12/2015	N. unità
Professori ordinari	130	Dirigenti	8
Professori Associati	223	PTA – cat EP	32
Professori a tempo determinato	0	PTA – cat D	130
Ricercatori Universitari a tempo indet.	104	PTA – cat C	316
Ricercatori Universitari a tempo det.	42	PTA – cat B	72
Assistenti Universitari	1	Totale personale TA Strutturato¹	558
Totale personale docente Strutturato	500	<i>di cui personale Dirigenti e PTA a tempo det.</i>	<i>40</i>
Docenti a Contratto al 31/12/2015	209	CEL	78
Totale personale docente	709	Collaboratori	52
		Personale esterno	0
		TOTALE Personale TA e assimilato	688
		TOTALE COMPLESSIVO	1397

Tabella 1- Composizione del Personale di Ca' Foscari

TABELLA 3	Femmine	Maschi	Valore totale
Età media del PTA compresi i dirigenti (anni)	47,05	48,30	47,45
Età media dei dirigenti (anni)	49,33	49,80	49,63
Tasso di crescita unità di personale negli anni (dati del 2013 sul 2012) ¹			-4,12%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%	100%	100%
Ore di formazione			11.567
N. di PTA coinvolti corsi di formazione			326
Costi di formazione			80.625€

Tabella 2- Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

TABELLA 4	Valore
% di dirigenti donne	37,50%
% di donne rispetto al totale del personale	68,46%

Tabella 3 - Analisi di genere

¹ I dati sono stati elaborati dall'Ufficio Controllo di Gestione e sono stati estratti nel mese di gennaio 2016 dai sistemi informativi di Ateneo, dall'Area Risorse Umane ed estrapolati dalla Relazione Unica di Ateneo 2014

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

Si offrono, di seguito, alcune tabelle con le principali informazioni sull'offerta didattica, i servizi agli studenti, la ricerca e l'attrazione di finanziamenti².

Anno accademico 2014-2015	
Corsi di Laurea triennali	15
Corsi di laurea specialistica/magistrale	27
Master universitari I Livello	26
Master universitari II Livello	11
Corsi di Dottorato	12
Studenti iscritti ³	21.096
Laureati nell'Anno Solare 2015	4.664
Diplomati Master I livello a.s. 2015	480
Diplomati Master II livello a.s. 2015	159
Dottorati a.s. 2015	114

Tabella 4 - Principali grandezze dell'Offerta formativa

Servizi agli Studenti ⁵	
Stage per studenti	2.046
Stage per laureati	233
N.tutor di base	69
N.tutor specialistici	324
N.tutor studenti disabili	34
Incontri di consulenza per il placement	254
Offerte di lavoro	438
N. monografie acquisite	23.531
e-journals	26.856
e-books	1.935.924
Prestiti librari e rinnovi	53.563

Tabella 5 - Principali grandezze dei Servizi agli Studenti dalla Relazione Unica di Ateneo 2014

Esoneri, borse e agevolazioni ⁴	
Tasse e contributi per corsi di Laurea	31.004.805
Totale riduzioni ed esoneri contributi di iscrizione a corsi di laurea	7.795.575
Totale borse di studio per Dottorati di Ricerca(*)	3.844.346

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

Tabella 6 - Esoneri, borse e agevolazioni agli Studenti

Le Strutture didattiche e di ricerca

L'applicazione della Riforma del sistema universitario si è concretizzata a Ca' Foscari, nella costituzione di otto Dipartimenti, tre Schools e quattro Scuole interdipartimentali. Completano il quadro delle strutture di Ricerca i Centri d'Ateneo e Interdipartimentali e i Centri Interateneo.

L'articolazione dell'Ateneo in Dipartimenti, Scuole e Centri prevede:

- Dipartimento di Economia
- Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali
- Dipartimento di Management
- Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica
- Dipartimento di Scienze Molecolari e Nanosistemi
- Dipartimento di Studi Linguistici e Culturali Comparati
- Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea
- Dipartimento di Studi Umanistici
- Ca' Foscari Challenge School (CFCS)
- Ca' Foscari Summer School (CFSS)
- Ca' Foscari Graduate School
- Scuola in Conservazione e Produzione dei Beni Culturali
- Scuola in Relazioni Internazionali
- Scuola in Servizio Sociale e Politiche Pubbliche
- Scuola in Studi Asiatici e Gestione Aziendale
- Scuola in Economia, Lingue e Imprenditorialità per gli scambi Internazionali
- Centro Interdipartimentale in Sostenibilità dei sistemi ambientali e turistici
- Collegio internazionale Ca' Foscari
- Centro Europeo Interuniversitario di Ricerca European Centre for Living Technology

Le Strutture di servizio

- Sistema Bibliotecario d'Ateneo
- Centro linguistico di Ateneo – CLA
- Centro Interdipartimentale di Servizi per le Discipline Sperimentali - CIS

² 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. A tale Relazione si rimanda per informazioni di maggior dettaglio.

³ Iscritti a corsi di laurea (DM 270, DM 509), laurea magistrale, laurea specialistica, Master di I° e II° livello.

⁴ Fonte dati: ABiF – Bilancio COEP 2014 – Nota integrativa

Ricerca e Trasferimento tecnologico	
Assegnisti di ricerca attivi	231
Progetti di Ateneo finanziati per un totale di 250.000€	9
Progetti presentati per il bando SIR (Scientific Independence for Young Researchers)	61
Progetti europei internazionali approvati per un finanziamento pari a 2.301.284€	12
Prodotti scientifici	2033

Tabella 7 - Principali grandezze della Ricerca

Finanziamenti dell'attività di Ricerca (compreso conto terzi) (***)	
Da UE	3.925.016
Da altre istituzioni pubbliche estere (*)	208.837
Da MIUR (**)	449.925
Da altre amministrazioni pubbliche italiane (centrali e locali)	1.549.218
Soggetti privati italiani (imprese e istituzioni non profit)	998.158
Soggetti privati esteri (imprese e istituzioni non profit)	132.769
Totale finanziamenti	7.263.924
Entrate provenienti da attività c/terzi inerente alla ricerca	579.218
Totale entrate per ricerca	7.843.142

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

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

(***) Dati dalla Relazione Unica di Ateneo 2014.

Tabella 8 - I Finanziamenti dell'attività di Ricerca

ATTIVO	01.01.2014	31.12.2014
IMMOBILIZZAZIONI NETTE	194.000.669	204.536.605
ATTIVO CIRCOLANTE	142.287.730	137.504.474
RATEI E RISCOINTI ATTIVI		5.486.011
TOTALE ATTIVO	336.288.398	347.527.090
PASSIVO	01.01.2014	31.12.2014
PATRIMONIO NETTO	160.863.132	159.130.813
FONDI PER RISCHI E ONERI	5.401.694	8.738.628
TFR LAVORO SUBORDINATO	1.433.564	1.562.051
DEBITI	43.762.010	51.939.698
RATEI E RISCOINTI PASSIVI	124.827.999	126.155.900
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	336.288.398	347.527.090
CONTI D'ORDINE	01.01.2014	31.12.2014
TOTALE CONTI D'ORDINE	106.523.961	93.029.285
CONTO ECONOMICO	2014	
PROVENTI PROPRI		37.643.639
CONTRIBUTI		103.767.086
PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI DIRITTI ALLO STUDIO		-
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI		2.476.121
PROVENTI OPERATIVI		143.886.846
COSTI DEL PERSONALE	-	75.922.180
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	-	55.817.515
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	-	7.409.285
ACCANTONAMENTI PER RISCHIE D ONERI	-	1.320.564
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	-	1.033.825
COSTI OPERATIVI	-	141.503.369
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)		2.383.478
PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	-	1.138.041
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	-	26.759
PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	-	2.839.702
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	-	184.421
RISULTATO DI ESERCIZIO	-	1.805.445

Tabella 9 –Stato patrimoniale e conto economico

La Performance Organizzativa

Come illustrato in precedenza, gli obiettivi operativi discendono dai 6 obiettivi strategici d'Ateneo, e ne costituiscono la declinazione in obiettivi operativi assegnati ciascuna Struttura dell'Amministrazione coinvolta nel loro perseguimento. Il totale dei singoli obiettivi (al lordo di quelli condivisi) è pari a **265**.

Esposizione degli Obiettivi per Struttura organizzativa

Gli obiettivi operativi (performance, trasparenza, anticorruzione e sostenibilità) saranno presentati nell'**allegato A** secondo la Struttura responsabile del loro perseguimento. Gli **obiettivi trasversali** e comuni a più strutture, sono comunque ripetuti per ciascuna Struttura coinvolta, al fine di fornire un quadro completo degli obiettivi complessivamente in capo alla Struttura stessa.

Per ciascun obiettivo, sono riportate le seguenti informazioni:

- obiettivo strategico;
- prospettiva funzionale;
- altre strutture coinvolte;
- obiettivo;
- indicatore;
- target;
- tipologia obiettivo (performance, sostenibilità, trasparenza, anticorruzione)

Nell'**allegato B** sono, invece, rappresentati gli obiettivi specifici dei Dipartimenti, Scuole e Centri di Ateneo.

La valutazione della performance organizzativa degli obiettivi contenuti nell'allegato A sarà effettuata dal Direttore Generale. Per gli obiettivi specifici (Allegato B) la valutazione della performance organizzativa avverrà a cura dei Direttori delle rispettive Strutture.

Di seguito vengono sintetizzati i principali obiettivi per ciascuna struttura dell'Amministrazione centrale.

Area Bilancio e Finanza (ABiF)

Il 2016 vedrà impegnata l'ABiF, assieme all'ASIT e all'ASIA, nella gestione della gara per l'affidamento del servizio di cassa e dei servizi aggiuntivi. Dal punto di vista dei processi interni, l'Area sarà impegnata e supportata dal SPV nella revisione del processo di formulazione del budget, nell'integrazione e nella sua rappresentazione coerente con la pianificazione strategica. Allo stesso tempo verranno definite nuove procedure di gestione contabile, come l'introduzione e il monitoraggio di nuove procedure di gestione collaborativa del bilancio, di servizi di assistenza alle strutture e di organizzazione e realizzazione dei servizi di *audit*.

Inoltre, si lavorerà per integrare il sistema Esse3 con U-Gov contabilità e, assieme all'ASIT, all'implementazione del sistema PagoPa, la piattaforma nodo dei pagamenti elettronici che permette di velocizzare la riscossione dei crediti, ridurre costi e uniformare i servizi agli utenti.

Area Didattica e Servizi agli Studenti (ADiSS)

L'Area rivedrà la procedura di prevalutazione degli studenti internazionali, definendo mezzi e strumenti per aumentare i *degree seeker*. Assieme alla Scuola Internazionale, svilupperà azioni di tutorato per il sostegno agli studenti italiani e stranieri al fine di un miglioramento delle performance accademiche. Il potenziamento del placement nazionale e internazionale prevede l'aumento del numero di *desk* puntando sui Paesi in via di sviluppo. Assieme all'ASIT e all'ABiF saranno condotte analisi dell'impatto del nuovo ISEE sul sistema di contribuzione studentesca e saranno rivisti le connesse modalità di pagamento. Per quanto riguarda la qualità dell'offerta formativa si provvederà alla pubblicazione dei dati relativi ai corsi di studio dell'Ateneo (iscrizione, percorso di studio, esiti occupazionali, valutazioni degli studenti), attivando una pagina web dedicata sui siti di ciascuno di essi. Altri obiettivi importanti riguardano la digitalizzazione dei vecchi fascicoli degli studenti ora depositati in archivio e il monitoraggio e l'approvazione dei nuovi RAD dei corsi di studio e l'adozione delle linee guida per la disciplina del riconoscimento in carriera di CFU.

Area Ricerca (ARiC)

L'Area Ricerca parteciperà al Progetto SRT, volto a migliorare la partecipazione in progetti di ricerca esterni, individuando tre Project Manager-Tecnologici. Verrà lanciata l'iniziativa "*Brain Circulation*" e sarà offerto supporto alla carriera dei ricercatori. L'Area fornirà, inoltre, supporto ai processi di *Quality Assurance* e Accreditamento. Verrà attivato il modulo CINECA IRIS e assieme all'Ufficio Comunicazione e allo SBA verrà data maggiore visibilità ai risultati della ricerca e al coinvolgimento del territorio.

Area Risorse Umane (ARU)

I principali progetti riguardano iniziative di Engagement, in particolare l'adozione delle azioni previste per il primo anno dal progetto "Audit famiglia-lavoro". L'Area sarà impegnata nel Progetto *On Boarding* volto a facilitare l'inserimento dei nuovi assunti nella realtà di Ca' Foscari ed entro la fine dell'anno verranno attribuite le progressioni orizzontali per i CEL.

Area Servizi immobiliari e Acquisti (ASIA)

Relativamente allo sviluppo edilizio, l'Area sarà coinvolta nella predisposizione di accordi con IUAV nel progetto di razionalizzazione degli spazi nell'area di S. Marta. In tema di prevenzione della corruzione, invece, verranno predisposti i capitolati di gara in tempo utile rispetto alla scadenza dei contratti e si provvederà a garantire e monitorare la rotazione dei fornitori.

Area Servizi Informatici e Telecomunicazioni (ASIT)

L'Area si impegnerà sul fronte dell'innovazione dei sistemi. In particolare, realizzerà un sistema di controllo accessi per il Campus di via Torino. Il sistema di controllo accessi dovrà permettere l'integrazione con il Building Management System per eventuali retroazioni quali l'accensione o lo spegnimento dell'impianto di climatizzazione. Inoltre, la soluzione individuata dovrà permettere di gestire al meglio gli spazi comuni e l'accesso in aree particolarmente riservate.

Il rinnovo tecnologico offrirà agli utenti dell'Ateneo degli strumenti informatici efficienti, tecnologicamente aggiornati, sicuri ed affidabili. La realizzazione di un piano di rinnovo tecnologico consentirà di stabilire con anticipo gli investimenti da effettuare in ciascun anno tenendo conto dell'obsolescenza del software e dell'hardware, ma anche la disponibilità di supporto da parte del fornitore.

La gestione degli strumenti informatici deve essere quanto più possibile trasparente e basata su regole prestabilite. A questo scopo verranno introdotte nel 2016 alcune policy di ateneo che descrivano come gestire i sistemi. L'introduzione di policy di carattere generale a livello di Ateneo permetterà di

omogeneizzare il comportamento dei tecnici e di offrire loro una linea guida da seguire nelle operazioni più critiche. Le politiche di comportamento che verranno introdotte inizialmente saranno quelle relative alla gestione della rete, delle password e dei firewall.

L'area fornirà supporto all'Ufficio Comunicazione per lo sviluppo infrastrutturale del sito web di Ateneo e dei siti di interesse generale, inclusa la sicurezza degli stessi.

Si provvederà, infine, all'individuazione formalizzata degli amministratori di sistema con indicazione delle procedure informatiche presidiate e degli ambiti di operatività di ciascuno.

Ufficio Comunicazione e Relazioni con il Pubblico

Con la collaborazione di ADISS e ARic, l'Ufficio comunicazione realizzerà dei video esplicativi dei corsi di laurea triennale e magistrale e un'area web per gli *Strategic Research Teams*, al fine di dare comunicazione del progetto alla comunità cafoscarina, verranno creazione dei contenuti in inglese dei siti e reperito materiale multimediale.

Verrà ideata una campagna per aumentare le entrate relative al 5xmille e saranno svolti interventi e ridefinite le policy per la gestione dei social network ufficiali di Ateneo nell'ottica di dare all'esterno un'immagine coordinata dell'ateneo e facilitare l'identificazione dall'esterno dei canali istituzionali.

Servizio Attività Culturali (SAC)

Il Servizio Attività Culturali, sarà impegnato nell'analisi e verifica di un prodotto alternativo all'attuale software di gestione del calendario, valutando l'offerta sul mercato per un'eventuale sperimentazione di prodotto. Coinvolgendo l'ASIT avvierà uno studio per la realizzazione di una nuova procedura di prenotazione degli spazi di rappresentanza, semplificando la procedura attuale. Verrà realizzato uno studio di fattibilità per l'individuazione di location alternative a quelle utilizzate per le cerimonie di laurea. Inoltre, il Servizio offrirà supporto e assistenza alle attività del comitato per la valutazione dei progetti "Ca' Foscari 2018" e gestirà i rapporti con la Fondazione Ca' Foscari monitorando trimestralmente le attività e la spesa.

Servizi Istituzionali – Affari Generali (SIST - AG)

Le necessità di governo del sistema delle partecipate comporta l'esigenza di dotarsi di un software adeguato che permetta di gestire i flussi informativi con le partecipate in modo agile e razionale, così da rispondere a tutti gli adempimenti di legge e ai bisogni dell'Ateneo.

L'Ufficio provvederà alla revisione dei Regolamenti CIS. La bozza revisionata si trova attualmente in visione ai Direttori dei Dipartimenti aderenti (DAIS-DSMN-DFC) per acquisire le loro osservazioni. Ultimata questa fase di revisione, verrà predisposta l'ultima versione del Regolamento la quale dovrà essere portata ad approvazione dai singoli Consigli di Dipartimento aderenti e successivamente all'approvazione dal Senato Accademico previo parere favorevole del Consiglio di Amministrazione.

L'Ufficio, con il supporto di ASIT provvederà all'integrazione delle attività di protocollo con quelle di catalogazione della posta in arrivo attraverso il potenziamento e il miglioramento della rintracciabilità e registrazione della posta in arrivo attraverso la lettura del codice a barre assegnato alla posta (assicurata, raccomandata e pacchi).

Servizi Istituzionali – Affari Legali (SIST - AL)

Assieme alla collaborazione di ASIT, l'Ufficio realizzerà un cruscotto gestionale per la gestione del contenzioso integrato nel sistema informatico di Ateneo che consenta, tra l'altro di evidenziare quali sono le procedure che maggiormente attivano contenzioso e rendere facilmente accessibili gli atti processuali (memorie, ordinanze, sentenze) delle varie cause.

Servizi Istituzionali – Affari Legali (SIST - OC)

L'Ufficio sarà impegnato sul fronte dell'efficienza amministrativa. Sarà resa consultabile nel sito intranet dell'Ateneo la programmazione delle sedute degli organi collegiali dei Dipartimenti, sarà migliorata la consultabilità delle deliberazioni del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione pubblicate nel sito intranet dell'Ateneo e verrà creato un *Repository* dei verbali del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione firmati digitalmente dal 2012.

Servizio di Pianificazione e Valutazione (SPV)

I nuovi obiettivi che vedranno il Servizio impegnato nel 2016 riguardano la qualità e i processi interni. In particolare, verrà assicurata la continuità del monitoraggio della tempestività dei pagamenti con frequenza mensile allo scopo di monitorare anche il corretto funzionamento del decentramento dei processi contabili a favore delle strutture di Ateneo con autonomia di spesa. È prevista la partecipazione al gruppo di lavoro per l'implementazione di un sistema di *cost accounting* e il coinvolgimento di ABIF. Verrà realizzata un'indagine per l'analisi di nuove esigenze informative con lo scopo di ottimizzare la calendarizzazione e i metodi di somministrazione dei Questionari già esistenti ed eventualmente armonizzare le nuove proposte, definendo un piano di comunicazione con finalità divulgative. Inoltre, verrà sviluppata, in collaborazione con ASIT, una soluzione informativa che permetta di automatizzare il processo di definizione degli obiettivi delle strutture di Ateneo, snellendo le fasi di pianificazione e favorendo la comunicazione diretta tra gli attori coinvolti nelle fasi di proposta, concertazione, approvazione degli obiettivi.

Dipartimenti

I Dipartimenti saranno impegnati su otto obiettivi comuni. Sul fronte della qualità dovranno assicurare gli adempimenti della trasparenza previsti dal Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, si occuperanno della revisione delle procedure di acquisto, in particolare, della razionalizzazione degli ordini finalizzata alla diminuzione delle attività e dell'emissione di buoni d'ordine di piccolo importo, dovranno assicurare la corretta ed efficace implementazione della gestione collaborativa del Bilancio (cd. "decentramento contabile") e continueranno a sviluppare eventi dedicati alla sostenibilità, all'interno del progetto "Campus sostenibili". Per quanto riguarda i processi interni, invece, i Dipartimenti dovranno fornire adeguato presidio della VQR, assicurando il supporto al Presidio di qualità e ai docenti interessati e dell'accreditamento AVA, supportando i collegi didattici, il Presidio di qualità e il Nucleo di Valutazione nell'esercizio di accreditamento dei corsi di studio. Inoltre, dovranno assicurare congrue tempistiche nella gestione dei contratti di insegnamento. Infine, nell'ottica della prospettiva economico-finanziaria, dovranno assicurare la chiusura dei bilanci entro il 30 aprile di ogni anno. Gli ulteriori obiettivi specifici per ciascun Dipartimento sono riportati nell'**allegato B**.

Scuole e Centri di Ateneo

Gli obiettivi comuni alle Scuole e ai Centri di Ateneo riguardano l'assicurazione degli adempimenti della trasparenza previsti dal Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, la revisione delle procedure di acquisto, in particolare, della razionalizzazione degli ordini finalizzata alla diminuzione delle attività e dell'emissione di buoni d'ordine di piccolo importo e l'assicurazione della chiusura dei bilanci entro il 30 aprile di ogni anno. Anche per le Scuole e i Centri si rimanda all'**allegato B** per maggiori dettagli e per la definizione degli obiettivi specifici.

Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA)

Il Sistema Bibliotecario collaborerà con le Aree dell'Amministrazione Centrale per la realizzazione dei suoi obiettivi specifici. In particolare, con l'ADISS fornirà supporto alle scuole del territorio per attuare

l'alternanza scuola-lavoro; con l'ASIA si impegnerà al potenziamento dei servizi di supporto allo studio, prolungando l'apertura in orari serali con personale qualificato e collaborerà all'analisi per la progettazione del servizio della nuova biblioteca unificata di studi orientali. Con il contributo del SAC realizzerà un calendario di iniziative di divulgazione scientifica per un pubblico non accademico. La collaborazione con l'ARic servirà all'approvazione delle *guide lines* per la digitalizzazione e alla valorizzazione dei prodotti della ricerca. Infine, un obiettivo sfidante sarà diminuire gli acquisti delle monografie in formato cartaceo a favore delle versioni elettroniche, analizzando la patrimonializzazione delle collezioni cartacee di pregio.

Gli obiettivi di anticorruzione e di trasparenza

Gli adempimenti, i compiti e le responsabilità previsti nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, vengono inseriti e integrati nel Ciclo delle *Performance* (si veda la Legge 190 del 2012 e il D.Lgs.33 del 2013). Il perseguimento di tali obiettivi è pertanto valutato con le stesse modalità applicate agli obiettivi operativi; saranno pertanto valutati i Dirigenti e il personale tecnico amministrativo (PTA) coinvolti nel perseguimento di tali obiettivi, con criteri di praticità e chiarezza. Per informazioni più specifiche sul processo di definizione degli obiettivi appena citati si rimanda, ovviamente, ai rispettivi piani. Di seguito si rappresenta in maniera sintetica (e con i dovuti rimandi al Piano Triennale di prevenzione della Corruzione) il processo di valutazione dei rischi legati ai processi di Ateneo e una loro sintetica rappresentazione.

Anticorruzione

La valutazione del rischio per ciascun processo

I processi, emersi dalla mappatura ACE (Attività, Competenze, Esperienze) svolta a partire dal 2012, sono stati valutati, al fine di individuarne il grado di rischio, procedendo in tre fasi:

- a) **Identificazione:** consta nella ricerca, individuazione e descrizione dei rischi stessi. Questo momento si realizza grazie alla consultazione dei Dirigenti/Direttori di struttura coinvolti, nonché ai Direttori e Segretari di Dipartimento che, grazie alla esperienza maturata e alla "Tabella Valutazione del Rischio" (Allegato 5 del PNA) indicata dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP), mettono a sistema di processi a rischio. Da sottolineare anche il ruolo svolto dal Nucleo di Valutazione d'Ateneo, che contribuisce alle attività di monitoraggio sulla trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lett. a), d.lgs. n.150 del 2009.
- b) **Analisi:** consiste nella valutazione della probabilità che il rischio si realizzi e sulle sue conseguenze. Grazie all'Allegato 5 del PNA, "Tabella Valutazione del Rischio", è possibile fare una stima del valore della probabilità e del valore dell'impatto. La stima della probabilità tiene conto dei controlli vigenti (cioè qualunque strumento di controllo utilizzato nella p.a. utile a ridurre la probabilità del rischio). L'impatto viene quindi misurato in termini di: impatto economico, impatto organizzativo e impatto reputazionale. Infine, il valore della probabilità e il valore dell'impatto, espressi con l'utilizzo della media, debbono essere moltiplicati tra di loro, per ottenere il valore complessivo che esprime il livello di rischio del processo.
- c) **Ponderazione del rischio:** consiste nel considerare il rischio emerso dall'analisi e nel raffrontarlo con gli altri rischi, per decidere priorità e urgenza del trattamento. La valutazione è svolta sotto il coordinamento del responsabile della prevenzione.

Trattamento del rischio

Il trattamento del rischio consiste in un processo modificatorio dello stesso, ossia nell'individuazione e valutazione delle misure che devono essere approntate per neutralizzare o ridurre il medesimo e nella decisione di quali rischi trattare prioritariamente rispetto agli altri. Si individuano e valutano le misure di prevenzione (obbligatorie o ulteriori). La fase di individuazione e di valutazione delle misure è compiuta dal responsabile della prevenzione, coinvolgendo i dirigenti ed utilizzando il monitoraggio sulla trasparenza e integrità dei controlli interni esperito dal Nucleo di Valutazione di Ateneo.

Nella fase del trattamento del rischio si deve tenere conto, circa la priorità dello stesso, dei seguenti fattori:

- Il livello di rischio;
- Priorità all'obbligatorietà della misura;
- Impatto organizzativo e finanziario connesso all'implementazione della misura.

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

Gli obiettivi Anticorruzione sono contraddistinti dall'apposito *flag* negli allegati A e B al presente Piano.

Mappatura completa dei processi a rischio

In questo paragrafo si riprendono i processi già analizzati e segnalati a rischio in sede di primo monitoraggio, e viene loro uniformemente applicato l'allegato 5 del PNA per il calcolo della valutazione complessiva del rischio. Si sottolinea che, per ciascun processo, è stata prevista durante la mappatura ACE una scomposizione in attività, che rappresentano i momenti che compongono cronologicamente il processo. Anche se a tali attività si possono associare vari livelli di rischio, è sembrato pratico associare il rischio a livello di processo, cosa che permette di andare ad agire uniformemente.

Secondo tale tabella, che viene ora incrociata con la "matrice del rischio", presentata nel PTPC, si evince che tra i processi monitorati fino ad oggi, anche dopo l'intervento modificatorio del rischio avvenuto nel corso del 2014, non emergono rischi tali da innescare interventi significativi.

Piuttosto si è deciso di procedere alla individuazione di obiettivi utili al fine di apportare interventi idonei in aree dove si ritiene si possano annidare possibili fonti di rischio corruzione.

Processo	Grado di rischio	Area	Ufficio	Media probabilità (a)	Media impatto (b)	Valutazione complessiva del rischio (a*b)
Acquisizione in economia di beni e servizi (acquisti di materiale di consumo vario, manutenzione natanti e automezzi, ecc). Gestione mercato elettronico per acquisti in economia. Gestione di contratti di servizi attivi e passivi (Italarchivi, Gruppo Argenta, ecc).	Medio	Area Servizi Immobiliari e Acquisti	Ufficio acquisti	2,17	1,25	2,7125
Affidamento di servizi e forniture non in convenzione (gara gas e vigilanza) e relativa gestione	Medio			2,17	1,25	2,7125
Espletamento gare ad evidenza pubblica sotto e sopra la soglia comunitaria per la fornitura di beni, servizi e lavori pubblici. Aste pubbliche per la vendita di immobili.	Medio			2,5	1,5	3,75
Acquisizione per le varie esigenze dell'Ateneo (uffici, biblioteche, aule, spazi vari).-consulenza altre strutture.-manutenzione patrimonio immobiliare esistente.	Medio		Ufficio manutenzione edifici	1,67	1,25	2,0875
Pagamento attraverso la cassa economale di richieste di rimborso presentate dal personale di Ca' Foscari	Medio	Area Bilancio e Finanza Area Servizi	Ufficio Trattamenti economici	2,34 ^a	1	2,34
Gestione delle diverse fasi amministrativo contabili necessarie all'acquisizione di beni e servizi sia mediante affidamenti diretti che mediante gara.	Medio	Area Servizi Informatici e Telecomunicazioni	Direzione ASIT	2,5	1,25	3,125
Acquisizione di beni e servizi in economia	Medio	Ca' Foscari Challenge School	Ca' Foscari Challenge School	2,34	1,25	2,925
Acquisizione di libri, periodici, microforme, audiovisivi, risorse elettroniche ed altro materiale bibliografico e archivistico nel patrimonio della biblioteca tramite acquisto, scambio e dono.	Medio	Servizio Bibliotecario di Ateneo	Biblioteca di Area (BEC, BAUM,BALI, BAS)	2,34	1,25	2,925
Acquisti di beni e servizi - gestione fondi economali strutture bibliotecarie e del sistema	Medio		Staff di Area	2,34	1,25	2,925
Acquisizione materiale librario, risorse elettroniche, periodici per le biblioteche di area - in economia o tramite gara d'appalto.	Medio		2,34	1,25	2,925	
Acquisti di beni e servizi di importo vario.	Medio	Dipartimenti	Dipartimenti	2,34	1,25	2,925

Processo	Grado di rischio	Area	Ufficio	Media probabilità (a)	Media impatto (b)	Valutazione complessiva del rischio (a*b)
Contabilizzazione delle spese riconducibili a norme in materia di acquisto beni e servizi in ambito istituzionale.	Basso	Area Bilancio e Finanza	Ufficio Bilancio Unico	1,67	1	1,67
Contabilizzazione impegni di spesa e pagamenti per contratti in regime commerciale, impegni e pagamenti di fatture intra o extracomunitarie.	Basso		Ufficio Gestioni Consolidate	1,67	1	1,67
Consulenza tecnica di parte con riferimento alla parte economica in contenziosi tra Ateneo e dipendenti.	Basso		1,67	1,25	2,0875	
Contabilizzazione degli emolumenti.	Basso		2,34	1,25	2,925	
Corresponsione compensi e rimborsi a personale esterno con incarichi di co.co.co., collab. occasionale e professionisti, partecipazione organi collegiali permanenti e commissioni di concorso e di valutazione.	Basso		2,17	1,25	2,7125	
Corresponsione compensi e rimborsi a personale esterno per incarichi di docenza (ex docenze a contratto e supplenze, visiting professors) e per interventi didattici (conferenze, seminari, ecc).	Basso		Ufficio Trattamenti economici	2,17	1,25	2,7125
Pagamento delle borse di studio a vario titolo erogate dall'Ateneo. Sono ricomprese erogazioni per collaborazioni 150 ore, premi di tesi, rimborsi tasse e ogni altra forma di sostegno economico agli studenti.	Basso		2,17	1,25	2,7125	
Pagamento mensile di tutti gli assegni di ricerca attivi in Ateneo (Dipartimenti, amministrazione Centrale) e delle borse di dottorato di ricerca dell'Ateneo.	Basso		2,17	1,25	2,7125	
Definizione del contingente riservato agli studenti non comunitari; gestione della procedura di prevalutazione, verifica dei requisiti di accesso; immatricolazione.	Basso		2,34	1,25	2,925	
Gestione dell'Albo delle Associazioni Studentesche; predisposizione e gestione dei bandi per l'accesso ai finanziamenti; supporto alle Associazioni Studentesche in relazione alla fase di accesso, gestione e rendicontazione dei finanziamenti.	Basso		Area Didattica e Servizi agli Studenti	Ufficio Servizi agli Studenti	2,34	1,25
Indizione, assegnazione ed erogazione dei benefici per il diritto allo studio agli iscritti dell'Ateneo, quali borse di studio regionali, borse e premi, collaborazioni 150 ore di carattere generico e mirato, prestiti d'onore e agevolazioni sul pagamento.	Basso	2,17	1,25	2,7125		

Processo	Grado di rischio	Area	Ufficio	Media probabilità (a)	Media impatto (b)	Valutazione complessiva del rischio (a*b)
Processo per l'ingresso in Italia di cittadini provenienti da Paesi extra Unione Europea vincitori di assegni di ricerca o componenti dei gruppi di ricerca, eventuale ingresso congiunto di familiari al seguito del "ricercatore".	Basso	Area Ricerca	Ufficio Ricerca Nazionale di Ateneo	2,67	1,25	3,3375
Valutazione comparativa per titoli (progetti) e colloquio per il conferimento degli assegni di ricerca la cui copertura finanziaria deriva da fondi di Ateneo progetti di ricerca convenzioni e contratti conto terzi (utili dei contratti c/t).	Basso			2,34	1,25	2,925
Erogazione trattamenti accessori al personale tecnico amministrativo e dirigente a tempo determinato e indeterminato.	Basso			2,17 ^b	1,25	2,7125
Gestione amministrativa delle collaborazioni di carattere generico svolte dagli studenti ai sensi della L 390/91 (c.d. 150 ore).	Basso	Area Risorse Umane	Ufficio Personale Tecnico Amministrativo	2,17	1,25	2,7125
Pagamento degli straordinari ed indennità, correlate alla presenza in servizio e gestione delle trattenute stipendiali dovute a maternità, aspettative e congedi, dottorati, malattia, scioperi, buoni pasto ed assenze ingiustificate.	Basso			2,17 ^c	1,25	2,7125
Reclutamento personale strutturato, gestione delle procedure concorsuali e di mobilità del personale t.a. e dei dirigenti, a TD e T.IND, comprese le procedure riservate al personale disabile.	Basso			2,67	1,50	4,005
Gestione erogazione/elevazioni borse di Dottorato.	Basso	Ca' Foscari Graduate School	Ca' Foscari Graduate School	2,34	1,25	2,925
Gestione bandi e procedure concorsuali (incarichi esterni - collaborazioni coordinate continuative e prestazioni occasionali - di didattica, tutorato specialistico e attività amministrativa).	Basso	Ca'Foscari Summer School	Ca'Foscari Summer School	2,34	1,25	2,925
Istruttoria acquisto o vendita partecipazioni (in società, consorzi, Associazioni, fondazioni, ecc) ricapitalizzazioni, esercizio opzioni, ripianamento perdite.	Basso	Servizi Istituzionali	Ufficio Affari Generali	1,67	2	3,34
Presidio e gestione del contenzioso giudiziale e stragiudiziale (amministrativo, civile, tributario e del lavoro).	Basso		Ufficio Affari Legali	1,84	1,5	2,76
Gestione delle attività culturali (seminari, presentazione libri, mostre..) inserite nel calendario previsto dal progetto culturale, comprese le iniziative proposte dal Sistema delle biblioteche.	Basso	Servizio Bibliotecario di Ateneo	Biblioteca Centro Culturale Zattere	2,17	1,25	2,7125
Pratiche amministrative di base per le acquisizioni e l'elaborazione dei documenti amministrativo-contabili (buoni di carico e registro cronologico d'ingresso).	Basso		Biblioteca di Area (BEC, BAUM,BALI, BAS)	1,67	1	1,67

Trasparenza

Secondo una prospettiva di progressiva realizzazione della trasparenza, le principali attività che hanno interessato il 2015 sono esposte brevemente di seguito:

- pubblicati, senza accedervi tramite autenticazione e identificazione, i verbali del Consiglio di Amministrazione, del Senato Accademico e dei Consigli di Dipartimento, in attuazione di quanto dichiarato nel PTTI 2015-2017;
- emanato con DR n. 121/2015 il codice di comportamento dell'Università Ca' Foscari;
- realizzata una procedura informatica in grado di estrarre dal sistema di contabilità U-Gov i dati riguardanti gli obblighi di pubblicazione dei contratti pubblici previsti dalle L. n. 190/2012;
- condotta una prima analisi sui procedimenti amministrativi adottati dall'Ateneo, sulla base di quelli proposti dal gruppo di lavoro organizzato dal CoDAU, e pubblicata la tabella aggiornata contenente le informazioni richieste dalla norma;
- recepita la deliberazione ANAC n. 144/2014, si è provveduto alla pubblicazione dei dati dei componenti del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico ai sensi dell'articolo 14 del d.lgs. 33/2013;
- nomina degli amministratori di sistema che ha previsto una puntuale catalogazione degli applicativi e dei dispositivi, specificando le deleghe operative degli amministratori di sistema secondo quanto stabilito dal Decreto del Direttore Generale n. 245/2015;
- pubblicati i risultati dell'indagine sul benessere organizzativo condotta alla fine del 2014;
- pubblicate le dichiarazioni sulla insussistenza delle cause di inconferibilità o incompatibilità relative agli amministratori (Presidenti con deleghe gestionali e Amministratori Delegati) degli enti di diritto privato controllati e partecipati dall'Ateneo;
- redatto e pubblicato il piano di razionalizzazione delle società partecipate ai sensi dell'articolo 1, comma 611 della L. n. 190/2014;
- trasmesse comunicazioni alle società partecipate e agli enti di diritto privato controllati riguardanti gli obblighi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione;
- fissata la data per la giornata della trasparenza, che si terrà nel mese di marzo 2016.

L'Ateneo sta procedendo, attraverso una ricognizione e verifica dello stato attuale della comunicazione interna ed esterna, alla ridefinizione del nuovo Piano di Comunicazione.

Nel corso del 2016 le principali azioni di comunicazione avranno l'obiettivo di:

- promuovere un'esperienza didattica innovativa;
- promuovere l'identità di Ca' Foscari e il senso di appartenenza alla community;
- comunicare e promuovere le attività di ricerca.

Gli obiettivi di Trasparenza sono contraddistinti dall'apposito *flag* negli allegati A e B al presente Piano.

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.

L'obiettivo strategico "Assicurare un futuro accademico sostenibile" riassume gli impegni dell'Ateneo nell'ambito della sostenibilità⁵, accogliendo gli Obiettivi operativi che le Strutture organizzative dell'Amministrazione sono chiamate a perseguire, costituendo parte integrante del Piano integrato.

Gli obiettivi di Sostenibilità sono contraddistinti dall'apposito *flag* negli allegati A e B al presente Piano.

⁵ Come deliberato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 6 febbraio 2015, la Carta degli impegni di Sostenibilità confluisce all'interno del Piano strategico d'Ateneo.

Gli obiettivi del Direttore Generale

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

Allo stesso modo, al Direttore Generale vengono assegnati, dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, gli obiettivi da perseguire in corso d'anno, che costituiranno elemento di valutazione a consuntivo.

Il modello di valutazione del Direttore Generale prevede, infatti, la valutazione del grado di realizzazione di **obiettivi strategici** e di **obiettivi operativi**. La proposta di valutazione viene formulata al Rettore e al Consiglio di Amministrazione da parte del Nucleo di Valutazione d'Ateneo (quale OIV ai sensi del D.Lgs. 150/2009), sulla base della relazione presentata dal Direttore Generale e dei risultati effettivamente riscontrati.

Gli obiettivi del Direttore Generale vengono, quindi, assegnati, anch'essi, alle Strutture dell'amministrazione direttamente coinvolte nel loro perseguimento (questa volta, quindi, secondo una logica top-down) e concorrono alla valutazione della performance organizzativa delle medesime Strutture.

Obiettivi Strategici ed obiettivi operativi sono illustrati nella seguente Tabella e riportati nell'**Allegato C** al presente Piano:

Obiettivi del Direttore Generale

Obiettivo strategico di Ateneo	Obiettivi del DG (Strategici)	Prospettiva funzionale	Indicatore	Target	Strutture coinvolte
Sostenibilità	Monitoraggio degli indici strutturali dei cui al D. Lgs 49/2012 (indice del personale, Indice di indebitamento)	Economico finanziaria	Performance dell'Ateneo su questi indici e tempestiva segnalazione agli organi in caso di pericolo di superamento dei limiti previsti dalla norma	Rispetto delle soglie previste dal D.Lgs 49/2013	ABIF
Sostenibilità	Impiego delle poste allocate per la realizzazione di investimenti	Economico finanziaria	Percentuale di impiego	80%	SPV
Engagement	Predisposizione ed attuazione del piano triennale del personale	Processi	Avvio del processo di certificazione "The Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R)"	rispetto delle tappe previste dal progetto presentato agli organi	ARU
Sostenibilità	Implementazione di un compiuto processo di definizione e monitoraggio degli obiettivi finalizzato al miglioramento dei processi e alla valutazione delle prestazioni individuali ed organizzative	Processi	Reportistica unica del processo	realizzazione procedura organica di attribuzione	SPV
Sostenibilità	Monitoraggio del piano per il decentramento dei processi contabili e di bilancio, ed allocazione del personale alle strutture	Processi	diminuzione dei tempi medi di pagamento	diminuzione dei tempi di pagamento complessivi	Tutte le strutture
Sostenibilità	Revisione dei regolamenti del CIS e presidio tecnologico presso il Campus di via Torino	Processi	adozione regolamento	maggio 2016	SiST - AG e CIS
Territorio	Attuazione del piano per la riorganizzazione delle attività di Trasferimento Tecnologico in seno all'Area Ricerca in coordinamento con Fondazione Ca' Foscari	Processi	Definizione proposta, attuazione selezioni di personale, monitoraggio dell'andamento	2016	Aric
Sostenibilità	Armonizzazione dell'assetto organizzativo e funzionale a seguito della attivazione di una unità di Fundraising in seno alla Fondazione Ca' Foscari	Processi	definizione proposta di armonizzazione e sua attuazione	2016	Fondazione Ca Foscari, Aric, ARU
Sostenibilità	Presidio strategico del progetto di via Torino e del trasferimento delle attività di ricerca da Santa Marta	Edilizia	Avvio delle procedure di appalto per la costruzione dell'edificio Epsilon	entro 120 giorni dall'approvazione da parte del CDA del documento di destinazione degli spazi	ASIA

Obiettivo strategico di Ateneo	Obiettivi del DG (Strategici)	Prospettiva funzionale	Indicatore	Target	Strutture coinvolte
Sostenibilità	Presidio del piano per la realizzazione delle residenze universitarie	Edilizia	Presidio della realizzazione delle Residenze	a) monitoraggio cantiere di Santa Marta, b) avvio della gara per la residenza di San Giobbe, c) - avvio della procedura di gara per la residenza di via Torino, dopo che il CdA avrà individuato come procedere	ASIA
Sostenibilità	Razionalizzazione del campus linguistico - trattative con APV e IUAV [obiettivo triennale]	Edilizia	a) Predisposizioni accordi con IUAV e Fondazione IUAV, b) Ristrutturazione dell'edificio Ca' Bottacin, c) - Realizzazione strutture temporanea per aule nell'area ex magazzini di IUAV	a) febbraio 2016; b) entro 2016; c) settembre 2016	ASIA
Sostenibilità	Valorizzazione degli immobili di Ca' Cappello, a valle delle deliberazioni del CdA	Edilizia	Valorizzazione Ca' Cappello	predisposizione procedure di valorizzazione	ASIA
Sostenibilità	Alienazione degli immobili di Calle dei Guardiani	Edilizia	Alienazione immobili	realizzazione gara	ASIA
Sostenibilità	Monitoraggio del Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione	Qualità	Realizzazione procedura per raccolta segnalazioni whistleblowing	attivazione procedura	SPV
Sostenibilità	Monitoraggio del processo di liquidazione CIVEN e predisposizione di un piano per la co-gestione delle attrezzature attualmente in possesso dell'Associazione CIVEN , in coordinamento con le università partner	Qualità	presidio del processo di liquidazione	stipulazione accordo fra atenei	SiST - AL
Engagement	Aggiornamento del sistema di valutazione della performance	Qualità	Aggiornamento del sistema	Predisposizione proposta	ARU
Obiettivo strategico di Ateneo	Obiettivi del DG (Operativi)	Prospettiva funzionale	Indicatore	Target	Strutture coinvolte
Engagement	Realizzazione del piano dei concorsi approvati dall'ateneo	Processi	% di procedure avviate su quelle autorizzate	90%	ARU
Sostenibilità	Proposta deliberativa per una politica delle tasse universitarie che tenga conto delle deliberazioni sui numeri programmati e delle nuove regole sulla normativa ISEE	Processi	Analisi e fattibilità	Presentazione proposta deliberativa	ADiSS

Aggiornamento degli Obiettivi operativi

Il Piano integrato illustra gli obiettivi assegnati alle Strutture organizzative dell'Amministrazione.

I singoli obiettivi sono stati proposti dai responsabili di Struttura alla Direzione generale e, quindi, vagliati e concordati in un processo di condivisione delle priorità e delle modalità di monitoraggio e valutazione dei risultati da conseguire. Ad essi si aggiungono gli obiettivi assegnati al Direttore Generale, al cui perseguimento concorrono le Strutture dell'amministrazione centrale interessate.

Il totale degli obiettivi è pari a 265.

Trasversalità degli obiettivi

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

E' importante sottolineare la trasversalità che caratterizza molti obiettivi, laddove un singolo obiettivo può concorrere al perseguimento di diverse finalità (può essere, in altri termini, volto contemporaneamente al miglioramento dell'efficienza, ad una maggiore trasparenza e a migliorare la sostenibilità dell'Ateneo).

Per rendere evidente tali trasversalità, evidenziando, tra l'altro, lo stretto collegamento esistente tra **performance, prevenzione della corruzione, trasparenza e sostenibilità**, si riporta di seguito una tabella che classifica gli obiettivi contenuti nel presente Piano secondo le quattro finalità sopra richiamate.

Obiettivi di performance	265
<i>di cui Obiettivi anche di sostenibilità</i>	151
<i>di cui Obiettivi anche di Trasparenza</i>	31
<i>di cui Obiettivi anche di prevenzione della corruzione</i>	8

Tabella 10 -Trasversalità degli obiettivi di performance

Obiettivi condivisi

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), oppure sono comuni a tutte le strutture di Ateneo (come gli obiettivi di trasparenza), comuni a tutti i Dipartimenti e obiettivi comuni alle Scuole e ai Centri di Ateneo. 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.

Infine, alcuni obiettivi sono condivisi tra più strutture dell'Ateneo per i quali è indicata l'Unità organizzativa responsabile principale (capofila).

Obiettivi condivisi tra più strutture	Capofila	Strutture coinvolte
1) corredare siti dei corsi di laurea con video descrittivo di ogni corso 2) realizzazione di un nuovo portale della ricerca in ottica client driven (in particolare per SRT)	Ufficio Comunicazione e Relazioni con il Pubblico	ADISS ARIC ASIT
1) Definizione di una procedura nell'ambito del SGSL inerente la formazione sulla sicurezza di tutte le figure lavorative presenti in Ateneo 2) Comunicazione ed educazione alla sicurezza	ASIA	ARU COMUNICA
1) Programmazione degli interventi di formazione per i componenti delle squadre di emergenza (squadra antincendio e primo soccorso); 2) revisione del processo relativo alla sorveglianza sanitaria	ARU	ASIA
analisi e verifica di un prodotto alternativo all'attuale software per la gestione del calendario accademico	SAC	ADISS, ASIT
Armonizzazione dell'assetto organizzativo e funzionale a seguito della attivazione di una unità di Fundraising in seno alla Fondazione Ca' Foscari	Direttore Generale	Fondazione Ca Foscari, Aric, ARU
Comunicazione dei risultati della ricerca e coinvolgimento del territorio	ARIC	Uff. Comunicazione SBA
Definizione delle politiche di digitalizzazione delle collezioni	SBA	ASIT
Digitalizzazione dei vecchi fascicoli degli studenti ora depositati in archivio	ADISS	ASIT
Fornire agli studenti LT ed LM che conseguono almeno 12 CFU in una lingua diversa dall'italiano un riconoscimento formale (Passaporto) sul certificato di laurea.	ADISS	ASIT
Fornire supporto per valorizzare i prodotti della ricerca	SBA	ARIC
Gara per affidamento del servizio di cassa e servizi aggiuntivi	ABIF	ASIT, ASIA
Implementazione del presidio strategico sugli Enti partecipati dall'Ateneo e individuazione di un software di gestione idoneo alle esigenze dell'Ateneo	SIST - AG	ASIT
Implementazione di PagoPA, sistema nazionale per agevolare i pagamenti elettronici a favore delle Pubbliche Amministrazioni	ABIF	ASIT
Implementazione di un compiuto processo di definizione e monitoraggio degli obiettivi finalizzato al miglioramento dei processi e alla valutazione delle prestazioni individuali ed organizzative	SPV	ASIT
Implementazione di un sistema di cost accounting	SPV	ABIF
Implementazione di un sistema informativo per la gestione del flusso autorizzativo degli acquisti	DMAN	ASIT
Individuare e valorizzare la didattica e la ricerca sostenibile per ciascun Dipartimento e Scuola attraverso un gruppo di lavoro interfunzionale	SPV	ARIC ADISS Dipartimenti SELISI
Integrazione delle attività di protocollo con quelle di catalogazione delle posta in arrivo	SIST - AG	ASIT
Migliore la consultabilità delle deliberazioni del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione pubblicate nel sito intranet dell'Ateneo	SIST - OC	ASIT
Nuova biblioteca unificata di Studi Orientali	SBA	ASIA
Nuovo regolamento di contabilità e manuale tecnico operativo	ABIF	ASIA
Offerta Formativa: monitoraggio e approvazione dei nuovi Regolamenti didattici dei corsi di studio	ADISS	ASIT
Adozione linee guida per la disciplina del riconoscimento in carriera di CFU		
Offerta Formativa: pubblicazione dei dati relativi ai corsi di studio dell'Ateneo (iscrizione, percorso di studio, esiti occupazionali, valutazioni degli studenti)	ADISS	ASIT
Potenziamento dei servizi di supporto allo studio e individuazione di modalità di utilizzo alternativo degli spazi in un'ottica di learning experience	SBA	ASIA
Procedura certificazione "The Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R)"*	ARU	SPV, ARIC
Promozione e divulgazione scientifica per il territorio	SBA	SAC
Proposta deliberativa per una politica delle tasse universitarie che tenga conto delle deliberazioni sui numeri programmati e delle nuove regole sulla normativa ISEE	ADISS	ASIT e ABIF
Razionalizzazione del campus linguistico - trattative con APV e IUAV [obiettivo triennale]	ASIA	SAC
Realizzare opere di efficientamento energetico atte a migliorare la percezione e il benessere degli utenti presso le sedi dell'ateneo	ASIA	ASIT

Obiettivi condivisi tra più strutture	Capofila	Strutture coinvolte
Realizzazione di un cruscotto gestionale del contenzioso integrato nel sistema informatico di Ateneo, che consenta, tra l'altro, di: a) evidenziare quali sono le procedure che maggiormente attivano contenzioso; b) rendere facilmente accessibili gli atti processuali (memorie, ordinanze, sentenze) delle varie cause	SIST - AL	ASIT
Rendere consultabile nel sito intranet dell'Ateneo la programmazione delle sedute degli organi collegiali dei Dipartimenti	SIST - OC	ASIT
Repository dei verbali del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione firmati digitalmente dal 2012	SIST - OC	ASIT
Revisione dei regolamenti del CIS e presidio tecnologico presso il Campus di via Torino	SIST - AG	CIS
Revisione del processo di formulazione del budget ed integrazione e sua rappresentazione coerente con la pianificazione strategica	ABIF	SPV
Revisione e aggiornamento del sito web	CLA	ASIT, Comunicazione e Relazioni con il Pubblico
Revisione sistema performance e valutazione delle prestazioni del personale tecnico/amministrativo	ARU	SPV
Sito web: migrazione a Typo3 e riorganizzazione - creazione di un portale dedicato dell'area ricerca e proseguimento della migrazione complessiva	Ufficio Comunicazione e Relazioni con il Pubblico	ARIC, ASIT
studio per realizzazione di una nuova procedura prenotazione spazi di rappresentanza completa di alert e remind da realizzarsi in collaborazione con ASIT	SAC	ASIT
Supporto al Data Monitoring Board	SBA	ARIC
Supporto alle scuole del territorio per attuare l'alternanza scuola-lavoro	SBA	ADISS
Sviluppo azioni di tutorato per sostegno agli studenti italiani e stranieri al fine di un miglioramento delle performance accademiche	ADISS	CFSIE
Sviluppo della progettazione per la ricerca anche attraverso l'implementazione di adeguati sistemi di accountability amministrativa dei progetti.	ABIF	ARIC

Tabella 11: Obiettivi condivisi - Capofila e strutture coinvolte

Sintesi degli Obiettivi per Strategia e Prospettiva

Come illustrato in premessa, gli obiettivi operativi, di anticorruzione, trasparenza e di sostenibilità assegnati alle strutture organizzative dell'Amministrazione centrale, ai Dipartimenti e alle Scuole d'Ateneo, possono essere articolati con riferimento ai **sei obiettivi strategici** contenuti all'interno della bozza di piano Strategico in fase di definizione. Sinteticamente si possono raggruppare in 6 fattispecie:

1. *Ricerca;*
2. *Didattica;*
3. *Internazionalizzazione;*
4. *Territorio;*
5. *Engagement;*
6. *Sostenibilità.*

Gli obiettivi, inoltre possono essere associati anche ad una **Prospettiva Funzionale**. Dal punto di vista delle singole Strutture dell'Amministrazione, quindi, la prospettiva funzionale evidenzia l'ambito amministrativo

e gestionale d'intervento all'interno dei quali collocare gli obiettivi, in relazione alle dimensioni tipiche della balance scorecard.

Le quattro prospettive funzionali identificate sono:

- *Economico finanziaria*
- *Processi interni*
- *Edilizia*
- *Qualità (dei servizi e della trasparenza)*

Di seguito si propongono una serie di Tabelle che illustrano, in estrema sintesi, la distribuzione degli Obiettivi operativi identificati nel Piano integrato tra Obiettivi Strategici e Prospettive Funzionali e le singole Strutture organizzative.

OBIETTIVI STRATEGICI	Amministrazione centrale	Centri	Dipartimenti, Scuole, Collegio int. e Campus di Treviso	TOTALE	Incidenza per Obiettivo strategico sul totale
Ricerca	6	1	11	18	7%
Didattica	7	2	17	26	10%
Internazionalizzazione	5	1	13	19	7%
Territorio	4	5	9	18	7%
Engagement	17	1	15	33	12%
Sostenibilità	66	18	67	151	57%
TOTALE	105	28	132	265	100%

Tabella 12 - Distribuzione degli obiettivi sugli obiettivi strategici

PROSPETTIVA FUNZIONALE	Amministrazione centrale	Centri	Dipartimenti, Scuole, Collegio int. e Campus di Treviso	TOTALE	Incidenza per Prospettiva sul totale
Economico- finanziaria	12	3	23	38	14%
Processi interni	60	20	66	146	55%
Edilizia	10	1		11	4%
Qualità	23	4	43	70	26%
TOTALE	105	28	132	265	100%

Tabella 13 - Distribuzione degli obiettivi sulle prospettive funzionali

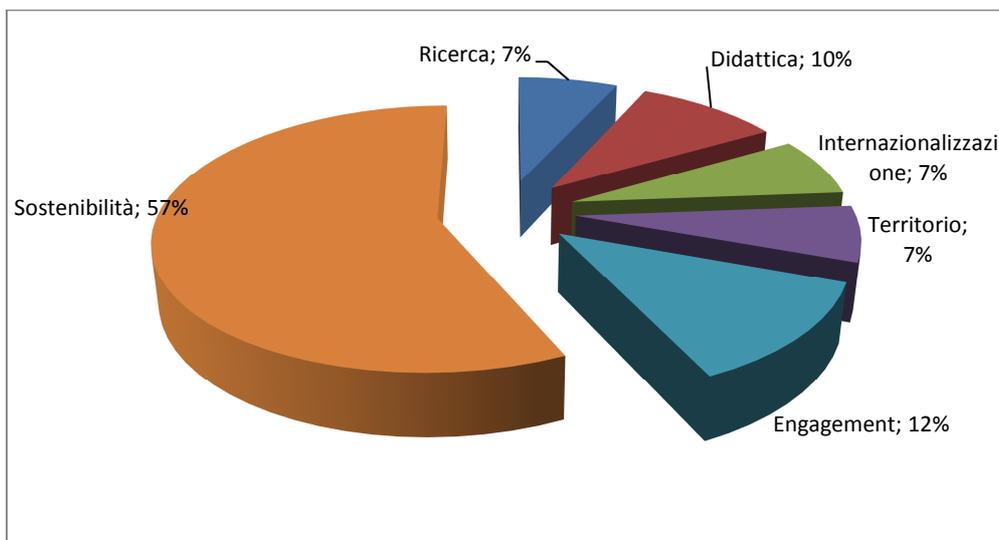


Figura 2- Distribuzione degli obiettivi sugli obiettivi strategici

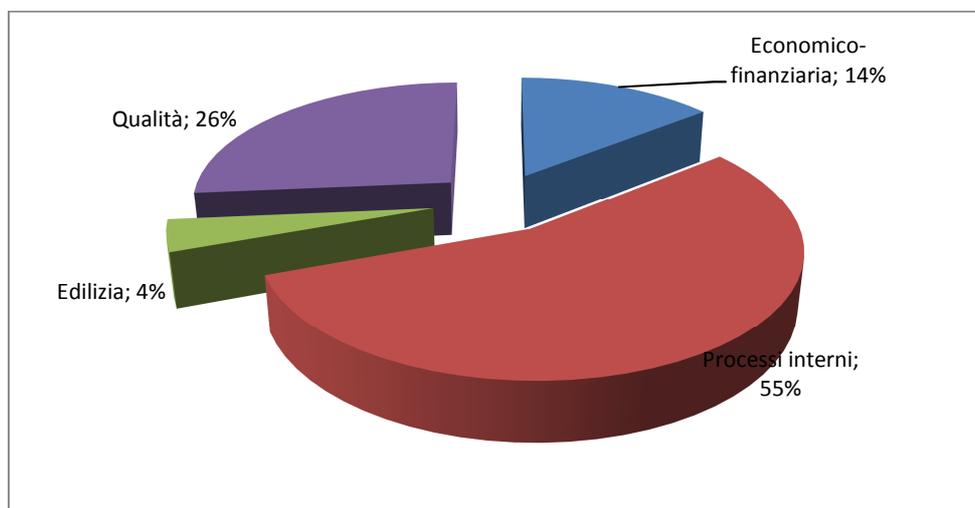


Figura 3 - Distribuzione degli obiettivi sulle prospettive funzionali

Assegnazione degli obiettivi alle Strutture

Il decreto del Direttore generale n. 15/2016 ha allocato il budget ai centri di responsabilità e ne ha definito le modalità di utilizzo per l'esercizio 2016. Il budget è stato attribuito per il mantenimento delle attività correnti e per lo sviluppo degli obiettivi definiti nelle strategie degli Organi di Governo, in linea con la pianificazione per l'anno 2016.

Nell'Allegato tecnico al presente Piano sono riportati, per struttura, gli obiettivi illustrati negli allegati A, B e C, al fine di fornire un quadro d'insieme e completo degli obiettivi complessivamente assegnati nel 2016 alle singole Strutture, comprendendo quelli condivisi, quelli che derivano dagli obiettivi del Direttore Generale e, per i Dipartimenti, le Scuole e i Centri, quelli specifici di ciascuna Unità organizzativa.

Con riferimento alle Strutture incaricate del perseguimento dei singoli obiettivi, si riportano, nelle pagine che seguono, alcune informazioni di dettaglio. La Tabella che segue illustra la distribuzione sintetica degli obiettivi di performance sulle singole strutture.

Amministrazione centrale	
Direttore Generale	18 (di cui 17 assegnati alle Strutture)
Servizi Istituzionali	10
Servizi di Pianificazione e Valutazione	17
Servizio Attività culturali	7
Ufficio comunicazione	5
Area Bilancio e Finanza	9
Area Didattica e Servizi agli Studenti	15
Area Ricerca	7
Area Risorse Umane	11
Area Servizi Immobiliari e Acquisti	13
Area Servizi Informatici e Telecomunicazioni	10
Dipartimenti	
Dipartimento di Economia	12
Dipartimento di Filosofia e Beni culturali	12
Dipartimento di Management	13
Dipartimento di Scienze ambientali, Informatica e Statistica	10
Dipartimento di Scienze molecolari e Nanosistemi	15
Dipartimento di Studi linguistici e culturali comparati	10
Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa mediterranea	12
Dipartimento di Studi umanistici	11
Scuole d'Ateneo, Collegio int. e Campus di Treviso	
Ca' Foscari Graduate School	10
School for International Education	9
Campus di Treviso	9
Collegio Internazionale	9
Centri di Servizio	
Sistema bibliotecario d'Ateneo	13
Centro linguistico d'Ateneo	7
Centro interdipartimentale di servizi	8
Totale	
	265

Tabella 14 - Dettaglio del numero di obiettivi operativi per Struttura

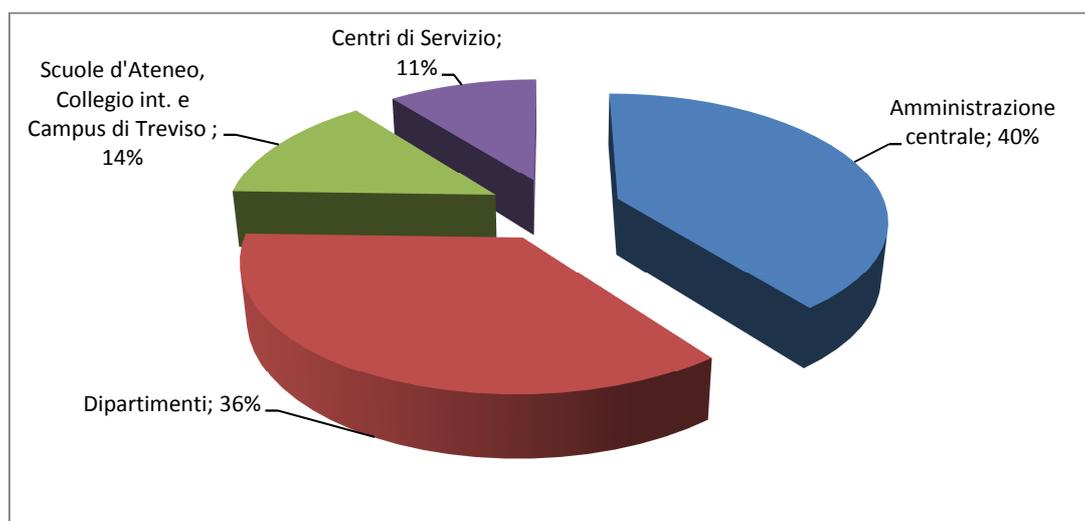


Figura 4 - Distribuzione degli obiettivi per struttura organizzativa

La Performance Individuale

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

Il “Sistema d’Ateneo di Pianificazione, Controllo e Valutazione” vigente, in fase di aggiornamento, è il documento di riferimento che illustra la metodologia adottata per misurare e valutare la Performance sia organizzativa che individuale.

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

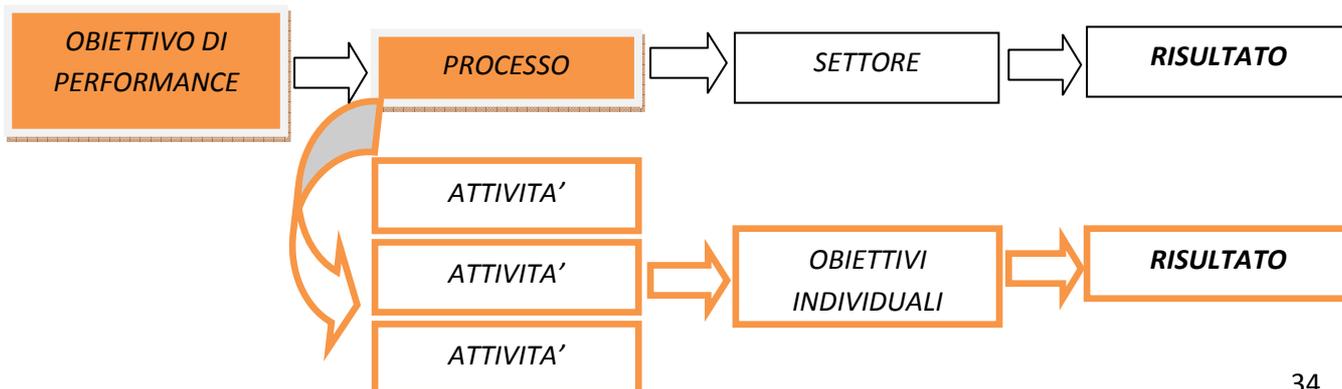
Per quanto riguarda la performance individuale, Ca’ Foscari ha una consolidata esperienza nella valutazione delle prestazioni del personale, intrapresa negli anni 2003 e 2004, rispettivamente per i dirigenti e per il restante personale tecnico amministrativo di tutte le categorie e aree professionali.

Con l’analisi delle attività, competenze ed esperienze (la già richiamata Analisi ACE), è stato possibile pervenire ad uno stretto collegamento tra i Processi svolti nell’Ateneo e gli Uffici o Settori che li presidiano. Tale collegamento è biunivoco (ad ogni Settore corrisponde un Processo presidiato e tale Processo è proprio solo di quel Settore) e permette di impostare una valutazione della performance organizzativa in modo trasparente ed efficace, attraverso il legame tra obiettivi di performance e Processi.

Il monitoraggio periodico e la verifica dei risultati conseguiti consente di apprezzare la prestazione svolta dalla struttura (Settore) e il grado di miglioramento del Processo, in termini di efficienza, efficacia o outcome.



Allo stesso modo, attraverso l’individuazione delle singole attività che compongono ciascun Processo, è possibile assegnare obiettivi individuali al Personale di ciascun Settore. Tale passaggio, da compiere evidentemente ad inizio anno, consente di valutare le prestazioni individuali comparativamente al raggiungimento del risultato di performance della struttura.



La mappatura dei Processi e delle sottostanti attività e la loro correlazione ai Settori dell'Amministrazione, consentono di collegare direttamente gli obiettivi di performance ai Processi e, di conseguenza, alle strutture responsabili. Sulla base delle singole attività presidiate, quindi, è possibile ed agevole identificare obiettivi individuali da determinare in coerenza con l'obiettivo di performance assegnato alla Struttura.

Tale miglioramento del sistema di valutazione consente una più trasparente valutazione degli aspetti legati al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Accanto alla dimensione legata al raggiungimento degli obiettivi, l'attuale sistema di valutazione individuale prevede anche una valutazione dei comportamenti organizzativi tenuti dal dipendente.

In particolare, tali comportamenti si suddividono in 6 comportamenti cosiddetti *trasversali*, e 4 comportamenti *caratterizzanti* l'area di appartenenza del personale, ovvero con pesatura diversa a seconda della qualifica di appartenenza e, quindi, del grado di autonomia di cui il personale gode.

Per una più dettagliata e complessiva illustrazione del sistema e degli strumenti di misurazione e valutazione delle performance organizzative ed individuali si rimanda al Sistema d'Ateneo di pianificazione, controllo e valutazione – in fase di revisione - e alla Relazione sull'attività di didattica, ricerca e sulla performance.