



Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025 - 2027

Short Summary

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025 – 2027

Il Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (art. 6 D.L. 80/2021 e ss.mm.ii) è uno **strumento di pianificazione integrata** che ha l'obiettivo di razionalizzare e armonizzare molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni pubbliche. Definisce, monitora e misura il Valore Pubblico creato dall'Ateneo nella realizzazione delle sue missioni garantendo al contempo lo sviluppo delle risorse sia umane che economiche. Il PIAO, di durata triennale ed aggiornamento annuale, è quindi lo strumento di raccordo tra pianificazione istituzionale della ricerca, didattica e della terza missione e la pianificazione dell'attività gestionale e amministrativa ampliando il concetto di performance. Il PIAO 2025-2027 è pubblicato integralmente nella sezione Amministrazione Trasparente dedicata.

La struttura del PIAO 2025 – 2027

Sezione 1: Scheda anagrafica dell'Amministrazione

Sezione 2: Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione

Suddivisa in tre sottosezioni:

Sottosezione Valore Pubblico

Sottosezione Performance

Sottosezione Anticorruzione

Sezione 3: Organizzazione e capitale umano

Struttura Organizzativa

Piano triennale del fabbisogno del personale
Piano triennale per la formazione del personale

Organizzazione del lavoro agile

Sezione 4: Monitoraggio

Sezione 1: Scheda anagrafica dell'Amministrazione

In questa sezione sono contenute informazioni di carattere organizzativo e dati che rappresentano la complessità gestionale e la "dimensionalità" dell'Ateneo, utili a definire il contesto interno.

Sezione 2: Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione

Sottosezione Valore Pubblico

Il Valore Pubblico, per l'Ateneo di Padova, è inteso come il livello complessivo di benessere sociale, economico, ambientale e sanitario dei propri stakeholder, interni ed esterni, in uno scenario territoriale, nazionale ed internazionale, prestando attenzione alla salute dell'Ateneo e alle sue risorse umane, economiche e strumentali.

La generazione di Valore Pubblico e il collegamento con il Piano Strategico

L'Ateneo genera Valore Pubblico quando:

- migliora il livello di benessere dei propri utenti e degli stakeholder che sono coinvolti nel processo di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione (impatto esterno);
- migliora il livello della performance organizzativa (impatto interno) gestendo allo stesso tempo i rischi (corruttivi, reputazionali, finanziari, di privacy, di sicurezza, informatici, ecc.) che potrebbero interferire con la possibilità di generare Valore Pubblico;
- preserva il livello di salute delle risorse economiche ed umane.

La generazione di Valore Pubblico si fonda sulla capacità dell'Ateneo nel suo complesso di programmare e perseguire azioni **coerenti con gli obiettivi strategici** ed è, pertanto collegata alla declinazione della Pianificazione Strategica in Pianificazione Operativa dell'Ateneo nei diversi livelli di performance (Figura 1).

L'Ateneo di Padova ha quindi identificato come obiettivi di Valore Pubblico gli obiettivi esplicitati nel Piano Strategico 2023-2027 dai quali discendono gli obiettivi di Pianificazione Operativa (contenuti all'interno della sezione "performance"). Al Piano Strategico di Ateneo si affiancano i Piani Strategici Dipartimentali.

Figura 1 - Valore Pubblico, Pianificazione, Performance e rapporto con gli stakeholder



Piani strategici dipartimentali

I Dipartimenti hanno consolidato, nei Piani Strategici Dipartimentali 2022-2025, la programmazione in relazione ai processi di pianificazione riguardo la didattica, la ricerca, la terza missione e la programmazione del fabbisogno di personale docente e tecnici di laboratorio. Nel corso del 2025 saranno impegnati nella costruzione dei nuovi Piani Strategici 2026-2028.

Sottosezione Performance

Viene descritta la programmazione degli obiettivi di performance, definiti in coerenza con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e integrati con la Pianificazione Strategica e con i documenti di programmazione economico-finanziaria. Nell'ambito di questa sezione sono riportati i target relativi alla **Performance Organizzativa di Ateneo** e definiti gli **obiettivi di performance assegnati al Direttore Generale, alle Aree Dirigenziali e alle Strutture**.

La Performance Organizzativa di Ateneo

Rappresenta la capacità dell'intera organizzazione di perseguire i propri obiettivi di sistema, massimizzando l'efficacia e l'efficienza e generando Valore Pubblico sia per il contesto esterno che interno. All'interno del PIAO vengono riportati i target relativi all'Indice di Performance Organizzativa di Ateneo (IPOA) che viene utilizzato per la valutazione del Direttore Generale, dei Dirigenti e come criterio per l'assegnazione delle risorse incrementali per la valorizzazione del Personale Tecnico e Amministrativo.

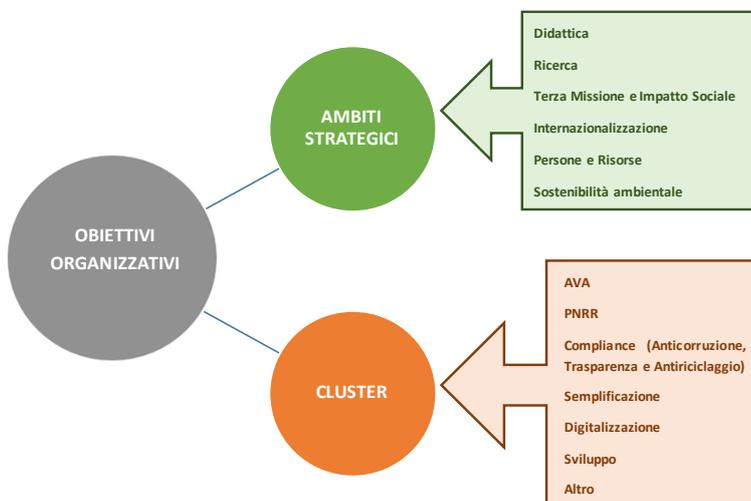
Tabella 1: Misurazione della Performance Organizzativa di Ateneo

Tipologia indicatore	Peso	Target 2025
Indicatori di posizionamento strategico: 1) Posizionamento nei principali ranking internazionali; 2) Peso della quota premiale del FFO; 3) Peso della quota relativa al costo standard del FFO	40%	Raggiungimento degli indicatori previsti dal Piano Strategico per l'anno di riferimento: 1) Mantenimento della fascia di posizionamento 2) Maggiore o uguale a 4,85% 3) Maggiore o uguale a 4,25%
Indicatori obiettivi strategici	30%	Raggiungimento dei target previsti all'Allegato 2
Qualità dei servizi	30%	Raggiungimento del target di Customer Satisfaction di Ateneo: 5 su 6

Collegamento tra performance amministrativa e mission istituzionali

Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale dalla Rettrice, gli obiettivi assegnati alle Dirigenti e ai Dirigenti nonché gli obiettivi di natura trasversale assegnati alle Strutture dal Direttore Generale, sono stati individuati e definiti attraverso la lettura integrata di due differenti prospettive: 1) **ambiti strategici definiti dall'Ateneo** e 2) **cluster trasversali** relativi a processi rilevanti e alla loro convergenza rispetto a finalità dell'azione amministrativa e gestionale ovvero: AVA, PNRR, Compliance, Semplificazione, Digitalizzazione, Sviluppo, Altro. I principali temi trasversali assegnati alle Aree Dirigenziali sono: **PNRR, AVA3, e Sito web**. I primi due sono assegnati, a seconda della specificità della struttura anche ai Dipartimenti, ai Poli e alle Scuole.

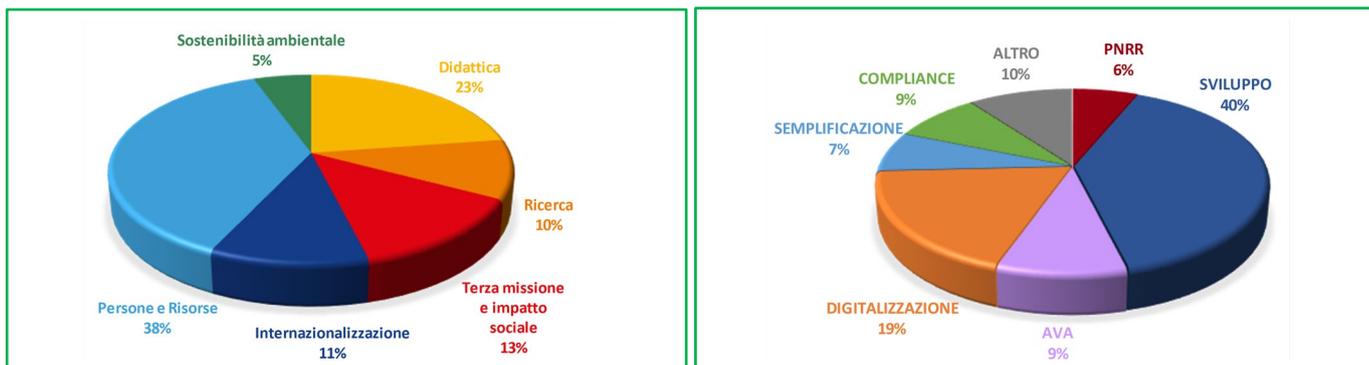
Figura 2: La rappresentazione degli obiettivi organizzativi



Gli obiettivi assegnati alle Aree Dirigenziali e alle Strutture

Per ciascun obiettivo viene riportato il collegamento con un obiettivo specifico del Piano Strategico, l'indicatore da utilizzare per la misurazione del risultato, i valori target e soglia attesi per il 2025, accompagnati dalla baseline, l'eventuale condivisione con altre strutture, il budget eventualmente dedicato, la pluriennalità dell'obiettivo e l'indicazione dell'orizzonte temporale.

Figura 3: Aree Dirigenziali – Classificazione degli obiettivi organizzativi per ambito strategico e cluster



Obiettivi individuali dei dirigenti

Per l'anno 2025, vengono assegnati obiettivi di natura individuale alle e ai Dirigenti relativamente ad attività di studio innovative e/o novità normative. Due obiettivi sono comuni a tutti i Dirigenti e riguardano:

- i **tempi di pagamento** con l'obiettivo di ottimizzare la gestione contabile. Questo obiettivo coinvolge non solo le aree dirigenziali ma tutte le strutture di Ateneo;
- la **formazione del personale** con l'obiettivo di promuovere e assicurare la partecipazione dei propri collaboratori a iniziative formative funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e organizzativi.

Piano di Trasformazione Digitale (PTD 2024-2026)

Al fine di delineare le direttrici di trasformazione digitale a supporto delle strategie dell'Università, definendone obiettivi, azioni ed evoluzioni a luglio 2024 sono stati approvati gli obiettivi del PTD, coerenti con il Piano Strategico e le indicazioni AgID. Le strategie 2025 riguarderanno:

- l'istituzione presso ASIT di una sezione dedicata alla "Trasformazione Digitale";
- la formazione del personale relativamente alle competenze digitali;
- l'attivazione di 9 API e API aggiuntive per la Piattaforma Digitale Nazionale;
- il rilascio del nuovo Portale di Ateneo;
- l'attivazione di 15 servizi messi a disposizione tramite APP IO;
- la pubblicazione di dataset aperti presso la piattaforma nazionale <https://www.dati.gov.it/>;
- la prosecuzione di interventi coerenti con il principio Cloud First;
- la predisposizione di linee guida in materia di utilizzo della AI per la Comunità Accademica;
- la prosecuzione di attività connesse alla sicurezza informatica.

Obiettivi di sostenibilità e ambientale

Attraverso il perseguimento degli obiettivi del Piano Energetico l'Ateneo si prefigge di ridurre la dipendenza energetica, l'impatto ambientale e le spese per l'approvvigionamento. In particolare sono previste specifiche azioni per:

- ridurre l'impatto ambientale di processi, prodotti e servizi;
- monitorare e migliorare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse ambientali;
- favorire una gestione sostenibile dei processi di approvvigionamento.

Obiettivi per le pari opportunità ed equilibrio di genere

Il Piano delle azioni Positive 2025-2027 prevede quattro Aree prioritarie di intervento:

- promozione del benessere e valorizzazione delle persone;
- promozione delle pari opportunità e conciliazione tempi di vita privata e lavorativa;
- prevenzione e contrasto delle violenze sulle donne, delle discriminazioni e delle molestie;
- promozione della parità di genere.

Sottosezione Rischi corruttivi e Trasparenza

Tale sottosezione è predisposta dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) sulla base di una logica di integrazione tra le misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza e gli obiettivi di performance organizzativa assegnati alle strutture. Le misure di anticorruzione e trasparenza si integrano con i processi di semplificazione e digitalizzazione orientati all'efficienza dell'organizzazione e alla qualità dei servizi con lo scopo di essere strumenti che possono contribuire concretamente a creare, oltre che a proteggere, il Valore Pubblico.

Prevenzione del rischio corruzione: misure specifiche

Oltre alle misure generali contro il rischio corruzione (ad esempio la Trasparenza, l'Accesso Civico, la Formazione, ecc...) l'Ateneo ha individuato obiettivi di anticorruzione e di trasparenza raggruppabili in base all'obiettivo strategico che contribuiscono a perseguire.

<i>Obiettivi trasversali</i>	<i>Obiettivi di digitalizzazione dei processi</i>	<i>Rafforzamento dell'equilibrio economico finanziario</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Redazione integrata di un Codice di comportamento;</i>• <i>Formazione GDPR (Unipd4privacy)</i>• <i>Presidio della trasparenza</i>• <i>Progetto Università Responsabile – UniRe</i>• <i>Implementazione attività di Audit ed estensione Registro dei controlli</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Sviluppo di un applicativo per la sezione trasparenza dei Contratti Pubblici</i>• <i>Sviluppo di un applicativo dedicato alla gestione informatizzata delle candidature alle procedure elettorali e non elettorali</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Miglioramento della gestione contabile</i>• <i>Chiusura del Bilancio entro termini di legge</i>• <i>Fondo economale</i>

Sezione 3: Organizzazione e capitale umano

La Struttura organizzativa

La prima sottosezione è dedicata a descrivere il **modello organizzativo** dell'Ateneo, con approfondimenti sulla struttura organizzativa dell'Amministrazione Centrale, dei Dipartimenti, delle Scuole, dei Centri e dei Poli di Ateneo attraverso la rappresentazione degli organigrammi. Nel PIAO 2025-2027 viene data particolare attenzione al processo messo in atto dall'Ateneo per l'inquadramento del personale tecnico-amministrativo all'interno di famiglie professionali coerenti con le indicazioni ministeriali e il nuovo CCNL.

Il Piano triennale dei Fabbisogni del personale

Il Piano triennale dei fabbisogni del personale 2025-2027 stima una disponibilità per il prossimo triennio **pari a 187,63 punti organico**.

Il Piano definisce gli obiettivi generali (in continuità con quelli precedenti) e affronta i cambiamenti normativi che hanno introdotto nuove figure (ricercatori in tenure track, contratti di ricerca) e reso possibile il reclutamento a tempo indeterminato dei tecnologici di ricerca.

Più nello specifico gli obiettivi che il Piano intende perseguire sono:

- **aumento** in modo equilibrato **del numero docenti, ricercatori e tecnici-amministrativi**;
- garanzia di una **distribuzione equilibrata tra le strutture delle risorse** per il reclutamento con utilizzo di modelli di riparto;
- favorire il **reclutamento di docenti esterni** all'Ateneo di elevata qualità;
- assicurare una **composizione per ruolo equilibrata e sostenibile del personale** docente e tecnico-amministrativo;
- assicurare **progressioni di carriera secondo impegno e merito**;
- **aggiornare i profili professionali** del personale tecnico-amministrativo in coerenza con i cambiamenti normativi e le nuove esigenze organizzative.

Il Piano triennale per la formazione del personale

Il Piano triennale della formazione del personale definisce le risorse e i percorsi formativi finalizzati allo sviluppo professionale e alla crescita organizzativa. Il Piano si rivolge sia al personale tecnico-amministrativo sia al personale docente con l'obiettivo di:

- pianificare la formazione attraverso **un modello per competenze** coerentemente con la definizione delle famiglie professionali con particolare attenzione al personale neoassunto, alla crescita dei Responsabili e del personale afferente ai laboratori;
- potenziare le **competenze linguistiche** del personale attraverso strumenti quali la formazione online, sviluppo di competenze di speaking, iniziative di staff mobility e periodi di studio all'estero;
- sviluppare le **competenze digitali** e le **abilità informatiche**;
- valorizzare e rafforzare le competenze del personale docente con particolare attenzione alle capacità dei ricercatori nella **divulgazione efficace dei saperi e delle conoscenze**, nell'**imprenditorialità**, nella **proprietà intellettuale** e nella brevettualità.

Piano Organizzativo Lavoro Agile

Con apposito regolamento, in vigore al dal 1° gennaio 2025 l'Ateneo ha definito le modalità organizzative del Lavoro Agile i cui elementi rilevanti sono:

- introdurre soluzioni organizzative **per aumentare efficienza ed efficacia** dei servizi;
- promuovere **flessibilità, autonomia e responsabilità** nel lavoro;
- favorire la **conciliazione vita-lavoro**;
- promuovere l'**utilizzo di tecnologie e competenze digitali**;
- sviluppare **stili di vita sostenibili e ridurre l'impatto ambientale**.

L'obiettivo in termini numerici di sviluppo del lavoro agile è che annualmente siano attivati **almeno 1.400 accordi individuali di lavoro agile/remoto** corrispondenti a circa il 50% del PTA.

Sezione 4: Monitoraggio

L'ultima sezione del PIAO riporta gli strumenti e le modalità di monitoraggio quale parte integrante del successo di una pianificazione attenta ai risultati, in termini di performance e di impatti. In questa sezione vengono ripresi, oltre agli strumenti previsti dalla gestione del ciclo della Performance, anche i presidi deputati a funzioni di verifica e valutazione.

Attori coinvolti nel Monitoraggio

- il **Presidio della qualità di Ateneo** per la didattica, la ricerca e la terza missione al fine di assicurare gli standard di qualità in applicazione alle "Linee guida per il sistema di assicurazione della qualità negli Atenei" approvate da ANVUR n. 26;
- il **Nucleo di Valutazione di Ateneo** quale organismo incaricato di coordinare e condurre attività di monitoraggio e valutazione delle performance accademiche e organizzative;
- il **Senato Accademico** e il **Consiglio di Amministrazione**, quali principali attori deputati al riesame del sistema di governo;
- Il **Collegio dei Revisori dei conti**.

Processi coinvolti nel Monitoraggio

Tra i principali processi oggetto di monitoraggio vi sono:

- il **Sistema di Controllo Interno**, che ha la finalità di fornire una valutazione accurata e puntuale dei processi gestionali attraverso l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei rischi nel rispetto dei più alti standard di accountability, compliance e trasparenza;
- il **riesame del Sistema di Governo**;
- il **monitoraggio della soddisfazione degli stakeholder**, tramite la realizzazione di indagini volte a rilevare la qualità dei servizi
- il **sistema di monitoraggio del ciclo della performance** secondo quanto previsto dal vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- il **monitoraggio del Piano Strategico**;
- il **monitoraggio delle politiche di Ateneo previste a bilancio** tramite l'introduzione di specifici indicatori per valutare gli effetti delle azioni stabilite in sede di approvazione degli equilibri di bilancio.