



Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026 - 2028

Short Summary

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 2026-2028 è pubblicato integralmente nella sezione Amministrazione Trasparente dedicata.

La struttura e i contenuti del PIAO 2026 – 2028

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

Modello Organizzativo

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, oltre dati che rappresentano la complessità gestionale e la dimensione 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.

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.**

Come

- ✓ programmando e perseguendo **azioni coerenti con gli obiettivi strategici**;
- ✓ **declinando la Pianificazione Strategica in Pianificazione Operativa** nei differenti livelli di performance.

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



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

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)**.

L' **IPOA** (Tabella 1) viene utilizzato per:

- la **valutazione del Direttore Generale** e dei **Dirigenti**;
- l'**assegnazione delle risorse incrementali** per la valorizzazione del **Personale Tecnico e Amministrativo**.

Tabella 1: La Performance Organizzativa di Ateneo

Tipologia indicatore	Peso	Target 2026
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

Obiettivi Organizzativi

Sono assegnati:

- dalla Rettrice al Direttore Generale;
- dal Direttore Generale alle Dirigenti e ai Dirigenti e ai Responsabili di I livello delle Strutture (Dipartimenti, Poli Multifunzionali e Scuole).

Sono individuati e definiti attraverso due prospettive integrate (Figura 2):

- gli Ambiti strategici definiti dall'Ateneo;
- i 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.

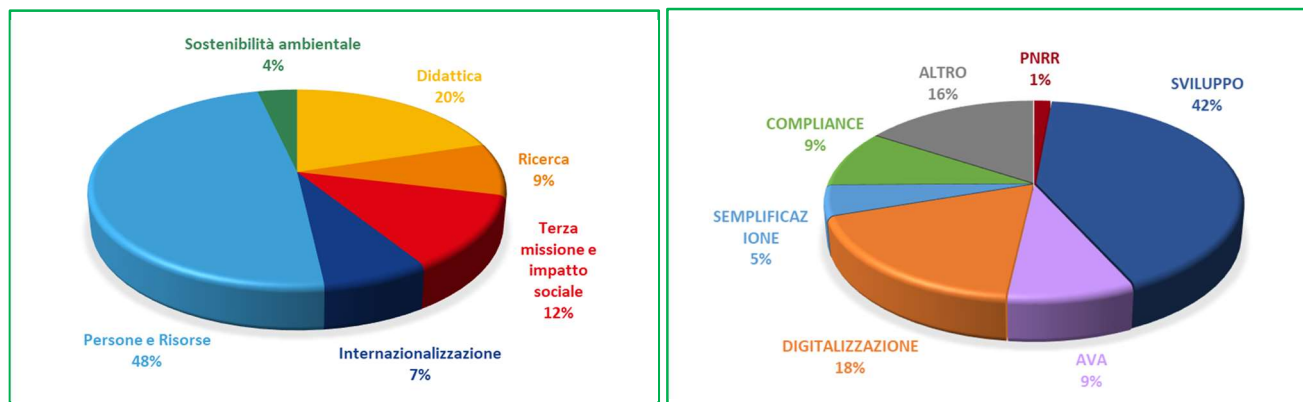
Figura 2: La rappresentazione degli obiettivi organizzativi



Gli obiettivi assegnati alle Aree Dirigenziali e alle Strutture riportano i seguenti elementi comuni: il **collegamento con un obiettivo del Piano Strategico**, l'**indicatore** da utilizzare per la misurazione del risultato, i **valori target e soglia** attesi per il 2026 (accompagnati dalla **baseline**), l'eventuale **condivisione** con altre strutture, il **budget** eventualmente dedicato, l'indicazione dell'**orizzonte temporale** e l'identificazione degli **stakeholder**.

Il **Direttore Generale** e i **Direttori delle Strutture** condividono equamente la **responsabilità di assegnare gli obiettivi organizzativi** ai Segretari, alle Segretarie, ai Responsabili della Gestione Tecnica dei Dipartimenti, ai Responsabili Tecnico-Gestionali di Polo Multifunzionale e ai Direttori e alle Direttrici Tecnici di Scuola. Ciascuno contribuisce **per il 50% alla definizione degli obiettivi**.

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



Parte integrante del PIAO sono gli obiettivi derivanti dal Piano di Trasformazione Digitale, il Piano di Azione Positive, il Piano di Comunicazione e il Piano Energetico

Piano di Trasformazione Digitale

Le strategie 2026 riguarderanno:

- l'istituzione presso ASIT di una sezione dedicata alla "Trasformazione Digitale";
- la formazione del personale relativamente alle competenze digitali;
- la prosecuzione dell'attività di digitalizzazione del processo di e-procurement;
- l'attivazione di ulteriori servizi dell'APP IO;
- il rilascio del nuovo Portale di Ateneo pienamente aderente agli standard di accessibilità previsti;
- la pubblicazione di dataset aperti nella piattaforma nazionale www.dati.gov.it;
- la prosecuzione di interventi coerenti con il principio Cloud First tramite l'acquisizione di soluzioni SaaS o tramite l'implementazione di soluzioni open source;
- la predisposizione di linee guida in materia di utilizzo della AI per la Comunità Accademica e l'attivazione di nuova progettualità in ambito AI;
- la prosecuzione di attività connesse alla sicurezza informatica con l'obiettivo di ottenere la certificazione ISO 27001:2022 "Sicurezza delle informazioni" per i servizi erogati da ASIT.

Piano di Azioni Positive

Il Piano delle azioni Positive 2026-2028 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.

Piano di Comunicazione

Gli obiettivi individuati riguarderanno:

- iniziative di revisione del marchio e revisione della *brand architecture*;
- il lancio del nuovo sito di Ateneo;
- il rafforzamento degli strumenti di comunicazione interna;
- un approfondimento dedicato alle strategie digitali e alle infrastrutture informatiche di supporto alla comunicazione;
- interventi in tema di responsabilità digitale e gestione dei dati.

Piano Energetico

L'Ateneo si propone di:

- 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.

Sottosezione Rischi corruttivi e Trasparenza

La 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**.

Nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2025, A.N.AC introduce una strategia nazionale di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza e dell'integrità pubblica articolata in linee strategiche, obiettivi, azioni, indicatori e risultati attesi. L'Ateneo intende consolidare il proprio impegno nel contrasto ai fenomeni corruttivi e innalzare i livelli di integrità, assicurando un coordinamento tra le previsioni del PNA e la programmazione integrata del PIAO.

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 allineati ad obiettivi di performance organizzativa e relativi a:

- Rafforzamento dei processi di controllo sull'affidamento degli incarichi pubblici;
- Sviluppo di attività formative in ambito compliance e accountability;
- Stesura del Regolamento "tipo" di Dipartimento e definizione Linee guida per i Centri interuniversitari e gli Enti Partecipati;
- Continuazione del Progetto Università Responsabile (UniRe);
- Redazione di linee guida in materia di Research Security;
- Sviluppo di un applicativo dedicato alla gestione informatizzata delle candidature alle procedure elettorali e non elettorali.

Sezione 3: Organizzazione e capitale umano

In questa sezione l'Ateneo presenta il proprio assetto organizzativo. Il **modello organizzativo**, basato su competenze e ruoli, è il punto di riferimento sia per l'implementazione dei **Piani di fabbisogno del personale** sia dei **Piani per la formazione personale**, considerando anche le opportunità derivanti dalle **forme di lavoro a distanza**.

La Struttura organizzativa

Nei paragrafi dedicati al **modello organizzativo dell'Ateneo** sono presenti 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 2026-2028 particolare attenzione viene dedicata al catalogo di profili di ruolo e di competenze, destinato a diventare lo strumento di riferimento per la programmazione del fabbisogno, il reclutamento, la formazione e la valutazione della performance per giungere a un modello pienamente integrato e rendere chiaramente identificabili i ruoli presenti nell'organizzazione, le competenze richieste, le opportunità di crescita e i percorsi formativi per lo sviluppo professionale.

Piano triennale dei fabbisogni del personale

Vengono esplicitati gli **obiettivi in termini di reclutamento dell'Ateneo**. Il Piano mira a garantire un equilibrio tra sostenibilità finanziaria, qualità della ricerca e continuità dei percorsi di carriera accademica, in coerenza con l'evoluzione normativa e con le linee strategiche dell'Ateneo.

Nel 2026 il Piano sarà ulteriormente implementato con l'**assegnazione delle posizioni alle strutture** e sarà inoltre avviata una **call dedicata a tecnici di laboratorio e/o tecnologi**, offrendo ai Dipartimenti la possibilità di partecipare a bandi per il finanziamento di ulteriori posizioni tecniche specialistiche.

Viene inoltre riportata l'**allocazione delle risorse** per l'incremento del **Fondo Accessorio del PTA** definita dal CCIL.

Piano triennale per la Formazione del personale

Nel Piano per la Formazione sono riportate le linee di intervento, già attivate nel 2025, che **affiancano i percorsi di formazione obbligatoria** inerenti la Salute e la Sicurezza sul lavoro e Anticorruzione e trasparenza. **Le cinque linee di intervento sono:**

- adozione di un modello di gestione della formazione per competenze;
- potenziamento delle competenze linguistiche (tramite e-learning, corsi in presenza e mobilità internazionale come l'Erasmus+);
- sviluppo delle competenze digitali e informatiche (compresa l'Intelligenza Artificiale e la Cybersecurity);
- elaborazione di linee guida comuni per orientare la coerenza dei processi formativi;
- valorizzazione del personale docente.

Piano Organizzativo Lavoro Agile (POLA)

Il POLA riporta le misure organizzative di cui si è dotato l'Ateneo in base all'adozione del Regolamento sul Lavoro a Distanza in vigore dal 1° gennaio 2025. L'obiettivo, in termini numerici, è che annualmente siano attivati almeno 1.400 accordi individuali di lavoro agile/remoto (corrispondenti a circa il 50% del PTA), perseguendo al contempo l'incremento di efficacia ed efficienza dei servizi, lo sviluppo delle competenze digitali, la migliore conciliazione vita-lavoro e la promozione della sostenibilità ambientale.

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, il quale assicura 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** coinvolto nel controllo sulla regolarità della gestione amministrativa e contabile.

Processi coinvolti nel Monitoraggio

Tra i principali processi attuati dall'Ateneo per il monitoraggio vi sono:

- | | |
|--|---|
| - il Sistema di Controllo Interno , che ha la finalità di fornire una valutazione dei processi gestionali nel rispetto dei più alti standard di accountability, compliance e trasparenza; | - il sistema di monitoraggio del ciclo della performance previsto dal vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance; |
| - il riesame del Sistema di Governo , previsto dal Sistema di Assicurazione della Qualità e approvato dal CdA a luglio 2025; | - il monitoraggio del Piano Strategico previsto dal Sistema di Assicurazione della Qualità e oggetto di riesame da parte del CdA e a ottobre 2025; |
| - il monitoraggio della soddisfazione degli stakeholder , realizzato tramite le indagini volte a rilevare la qualità dei servizi resi; | - il monitoraggio delle politiche di Ateneo previste in sede di approvazione degli equilibri di bilancio, attraverso la definizione di un set di indicatori. |

Completano il PIAO i seguenti **Allegati**:

Allegato 1: Obiettivi strategici per stakeholder e obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile

Allegato 2: Indicatori strategici, target e fonti

Allegato 3: Obiettivi del Direttore Generale

Allegato 4: Obiettivi delle Aree dirigenziali

Allegato 5: Obiettivi delle Strutture

Allegato 6: Azioni Unipd correlate a linee di azione Agid - Aggiornamento 2026

Allegato 7: Azioni specifiche Unipd PTD - Aggiornamento 2026

Allegato 8: Obblighi di Trasparenza

Allegato 9: Piano di azioni positive 2026-2028

Il PIAO 2026-2028 sarà pubblicato al seguente link <https://www.unipd.it/trasparenza/piano-performance>