

## Contabilizzazione dei costi dei servizi erogati e monitoraggio del loro andamento

In relazione all'art. 11 del D.lgs. 150/09, con la finalità di raggiungere maggiore efficienza nell'erogazione dei servizi, le amministrazioni pubbliche individuano i servizi erogati, sia agli utenti finali che a quelli intermedi, e provvedono alla contabilizzazione dei costi, all'evidenziazione dei costi effettivi e di quelli imputati al personale per ogni servizio erogato, nonché al monitoraggio del loro andamento nel tempo.

In un'ottica di monitoraggio costante della propria performance organizzativa e di miglioramento continuo dell'efficienza e dell'efficacia dei propri servizi amministrativi, l'Ateneo ha mappato l'insieme delle attività amministrative svolte, identificando 50 servizi (intesi come gruppi omogenei di attività/funzioni, non assimilabili agli uffici organizzativi dell'Ateneo), ricondotti a 6 macro aree: didattica, ricerca, personale, infrastrutture, biblioteche e musei, terza missione.

Attraverso una logica Activity Based è stato rilevato il tempo dedicato dal personale ai 50 servizi citati permettendo di calcolare il costo totale per servizio ed il relativo costo unitario (rilevazione di efficienza). I costi dei servizi comprendono, pertanto, prevalentemente costi relativi al personale strutturato.

È stata effettuata anche una rilevazione di efficacia (oggettiva e percepita) al fine di misurare l'adeguatezza dell'output generato da ciascun servizio rispetto alle esigenze e aspettative dell'organizzazione.

Ai fini del calcolo dei costi dei servizi erogati dall'Ateneo, sono state utilizzate le rilevazioni del Progetto Good Practice, coordinato dal Politecnico di Milano e realizzato per l'Ateneo di Padova dall'Ufficio Controllo di Gestione dell'Area Finanza e Programmazione. L'obiettivo del Progetto è misurare le performance dei servizi amministrativi di un gruppo di atenei (43 Atenei statali, 2 Atenei non statali e 4 Scuole Superiori) che, su base volontaria, hanno deciso di partecipare e di fornire i dati necessari per il confronto.

È stato quindi possibile disporre contemporaneamente di un processo di misurazione e monitoraggio della performance organizzativa (come riportato anche nei Piani delle performance degli anni scorsi) e di un modello di confronto virtuoso con altri atenei, al fine di delineare le possibili azioni per il miglioramento dei risultati correlati ad un efficiente ed efficace utilizzo delle risorse.

Nelle seguenti tabelle sono riportati i costi unitari dell'Ateneo per i 50 servizi suddivisi nelle relative macro aree, in rapporto al valore minimo, al valore medio e a quello mediano del gruppo di confronto (il benchmarking è stato effettuato solo tra gli Atenei appartenenti alla categoria MEGA; per alcuni servizi sono stati esclusi dei valori considerati outliers). I dati si riferiscono all'anno 2024.



MACROAREA DIDATTICA

	Driver	Unità di misura	PADOVA	Minimo	Media	Mediana
<b>Supporto alla didattica per il I e II ciclo</b>	N iscritti I e II liv	€/unità	148,35	113,67	154,79	155,43
<b>Supporto alla didattica per il III ciclo (dottorato)</b>	N dottorandi	€/unità	788,25	379,97	560,13	526,20
<b>Supporto alla didattica per il post-laurea</b>	N specializz, master e perfez	€/unità	406,11	266,55	534,23	516,39
<b>Gestione della "Student life"</b>	N iscritti I e II livello + N specializz, master e perfez + N dottorandi	€/unità	4,30	0,98	6,02	4,30
<b>Gestione mense</b>	N iscritti I e II livello+ N specializz, master e perfez + N dottorandi	€/unità	0,00	0,02	1,38	0,78
<b>Internazionalizzazione studenti e dottorandi</b>	N stud stranieri CdL e Dott e Master+ N Studenti in mobilità entrata + N Studenti in mobilità uscita	€/unità	314,75	99,24	260,05	265,59
<b>Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA</b>	N personale mobilità entrata_L + N personale mobilità uscita_L + N personale mobilità entrata_S + N personale mobilità uscita_S	€/unità	531,45	219,90	1.361,01	1.517,43
<b>Supporto alle gestione ospedaliera</b>	N personale convenzionato con medicina + N specializzandi medicina	€/unità	1.783,94	25,59	1.101,09	515,58
<b>Supporto alle gestione veterinaria</b>	N personale convenzionato con medicina	€/unità	673,04	88,89	890,22	899,84
<b>Supporto all'erogazione corsi ECM</b>	N corsi ECM erogati	€/unità	44.570,66	380,70	15.748,46	9.021,24

**MACROAREA PERSONALE**

	<b>Driver</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>PADOVA</b>	<b>Minimo</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>
<b>Gestione e predisposizione Budget e controllo di gestione</b>	Valore tot dei proventi prev + Valore tot dei costi prev	€/k€	14,06	11,67	16,86	15,38
<b>Pianificazione delle risorse umane</b>	N PTA tempo indeterminato + N PTA tempo determinato + N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet	€/unità	221,08	59,84	159,40	156,85
<b>Assicurazione qualità, Accredитamento, Valutazione e Gestione ANAC &amp; ANVUR</b>	50%*(N corsi laurea accreditati + N corsi dottorato accreditati) + 50%*N dipartimenti accreditati	€	12.931,61	4.837,12	11.324,68	12.671,69
<b>Contabilità generale e analitica e gestione fiscalità</b>	Valore totale dei Proventi + Valore Totale Costi	€/k€	1,75	1,10	1,90	1,67
<b>Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)</b>	N fatture acquisti + N documenti Generico Uscita	€/unità	66,94	16,45	99,61	83,91
<b>Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)</b>	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez + N collaboratori a progetto	€/unità	86,91	49,24	116,03	97,59
<b>Affari istituzionali e supporto organi collegiali</b>	N delibere CDA + N delibere Senato	€/unità	5.356,65	910,39	2.615,09	2.186,87
<b>Affari legali</b>	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL)	€/unità	330,16	186,72	298,67	322,92
<b>Comunicazione esterna e relazioni coi media</b>	News uscite sul sito e post sui social media	€/unità	766,67	107,72	682,41	528,41
<b>Merchandising, sponsorship, fundraising e Alumni</b>	Fatturato fundraising e sponsorship e merchandising e libreria	€/k€	0,32	0,06	0,99	0,29

**DIREZIONE GENERALE ♦ UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**SERVIZIO CONTROLLO DI GESTIONE**

	<b>Driver</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>PADOVA</b>	<b>Minimo</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>
<b>Comunicazione interna, gestione eventi e cerimoniale</b>	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perpez + N collaboratori a progetto	€/unità	162,58	24,29	114,20	132,70
<b>Servizi sociali e welfare</b>	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N iscritti I e II liv	€/unità	7,82	1,28	5,98	6,04
<b>Gestione amministrativa personale non strutturato</b>	N docenti a contratto + N. collaboratori a progetto + N. assegnisti + N.dottorandi	€/unità	369,01	82,34	405,53	412,93
<b>Gestione delle attività di formazione del personale TA e docente</b>	N ore formaz erogate PTA (sia det. che indet.) + N ore formazione DOC	€/unità	333,35	6,12	148,01	148,69
<b>Gestione amministrativa personale strutturato</b>	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL)	€/unità	693,30	506,85	696,03	712,73
<b>Gestione concorsi, trasferimenti e mobilità interni e esterni</b>	N domande partecipazione concorsi + N richieste di mobilità (PTA e DOC)	€/unità	240,37	100,47	191,41	189,62

**MACROAREA INFRASTRUTTURE**

	Driver	Unità di misura	PADOVA	Minimo	Media	Mediana
<b>Edilizia_Nuovi interventi edilizi</b>	Budget annuale nuovi interventi edilizi	€/mgl €	7,45	5,30	45,16	32,43
<b>Edilizia_Interventi sul costruito</b>	Mq interni (inclusi corridoi)	€/mq	7,39	2,08	4,60	3,52
<b>Approvvigionamenti_Pianificazione e supporto amministrativo all'esecuzione del contratto</b>	Costo per approvvigionamenti	€/mgl €	18,73	7,35	13,44	13,44
<b>Gestione spese sotto soglia, affidamenti diretti ed e-procurement fino alla firma del contratto</b>	Valore spese sotto soglia	€/mgl €	39,11	17,88	49,21	37,46
<b>Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte fino alla firma del contratto</b>	Valore procedure pubbliche	€/mgl €	10,25	10,25	15,26	15,76
<b>Gestione flussi documentali (es protocollo) e servizio posta</b>	N documenti protocollati	€/unità	9,58	2,31	17,21	8,34
<b>Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi</b>	Mq interni (inclusi i corridoi)	€/mq	83,63	40,23	64,97	66,39
<b>ICT_Gestione della domanda e assistenza applicativa</b>	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perpez + N collaboratori a progetto+ N iscritti I e II liv	€/unità	47,57	16,15	26,97	25,70
<b>ICT_Sviluppo nuovi servizi applicativi</b>	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perpez + N collaboratori a progetto + N docenti a contratto+ N iscritti I e II liv	€/unità	36,42	7,92	19,89	19,63
<b>Sviluppo e gestione servizi generali ICT e sicurezza</b>	N ticket catalogo dei serv gen	€/unità	344,53	24,29	191,54	83,35

### MACROAREA RICERCA

	Driver	Unità di misura	PADOVA	Minimo	Media	Mediana
<b>Supporto tecnico all'attività di ricerca</b>	'N Docenti + N docenti a contratto+ N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializzandi, master e perfezionamento	€/unità	1.212,34	272,85	934,37	772,29
<b>Supporto alla gestione dei progetti di ricerca pre-award per progetti presentati</b>	N proposte progetti (nazionali, locali, internazionali)	€/unità	1.891,60	1.622,56	3.090,68	2.893,69
<b>Supporto alla gestione dei progetti di ricerca post-award per progetti finanziati</b>	Proventi progetti ricerca nazionale + Proventi progetti ricerca internazionale	€/mgl €	28,57	17,86	53,59	52,16

### MACROAREA BIBLIOTECHE E MUSEI

	Driver	Unità di misura	PADOVA	Minimo	Media	Mediana
<b>SBA_Gestione risorse online e digitali</b>	N risorse elettroniche pagam	€/unità	1,03	0,30	1,69	1,17
<b>SBA_Gestione patrimonio cartaceo</b>	70%*Nuove acquisizioni documenti cartacei + 30%*Patrimonio cartaceo disponibile	€	2,22	1,57	2,83	2,17
<b>SBA_Gestione attività di supporto alla biblioteca e back office</b>	N Docenti + N docenti a contratto+ N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perpez + N iscritti I e II liv	€/unità	27,45	1,75	17,19	16,98
<b>SBA_Gestione front-office biblioteche</b>	N prestiti effettuati	€/unità	9,83	9,83	29,19	23,34
<b>Gestione editoriale</b>	N libri prodotti	€/unità	1.116,68	857,31	2.198,52	1.327,34

**MACROAREA TERZA MISSIONE**

	Driver	Unità di misura	PADOVA	Minimo	Media	Mediana
<b>Trasferimento tecnologico</b>	N domande brevetto depositate + N spinoff e startup	€/unità	11.672,19	1.636,76	8.615,20	7.465,89
<b>Gestione ricerca conto terzi</b>	Proventi progetti ricerca c/terzi	€/mgl €	127,47	22,71	73,33	57,65
<b>Gestione di beni e attività culturali, museali e/o archivistiche</b>	N beni museali, culturali ed archivistici catalogati	€/unità	48,02	0,73	25,87	25,79
<b>Public Engagement</b>	N iniziative Public Engagement	€/unità	319,76	27,77	262,28	225,58
<b>Formazione Continua e su commessa</b>	N ore corso per l'apprendimento permanente	€/unità	1,36	0,07	5,21	1,36
<b>Gestione attività per la salute pubblica</b>	N iniziative divulgazione medica e veterinaria	€/unità	1.469,18	45,82	1.075,48	1.469,18