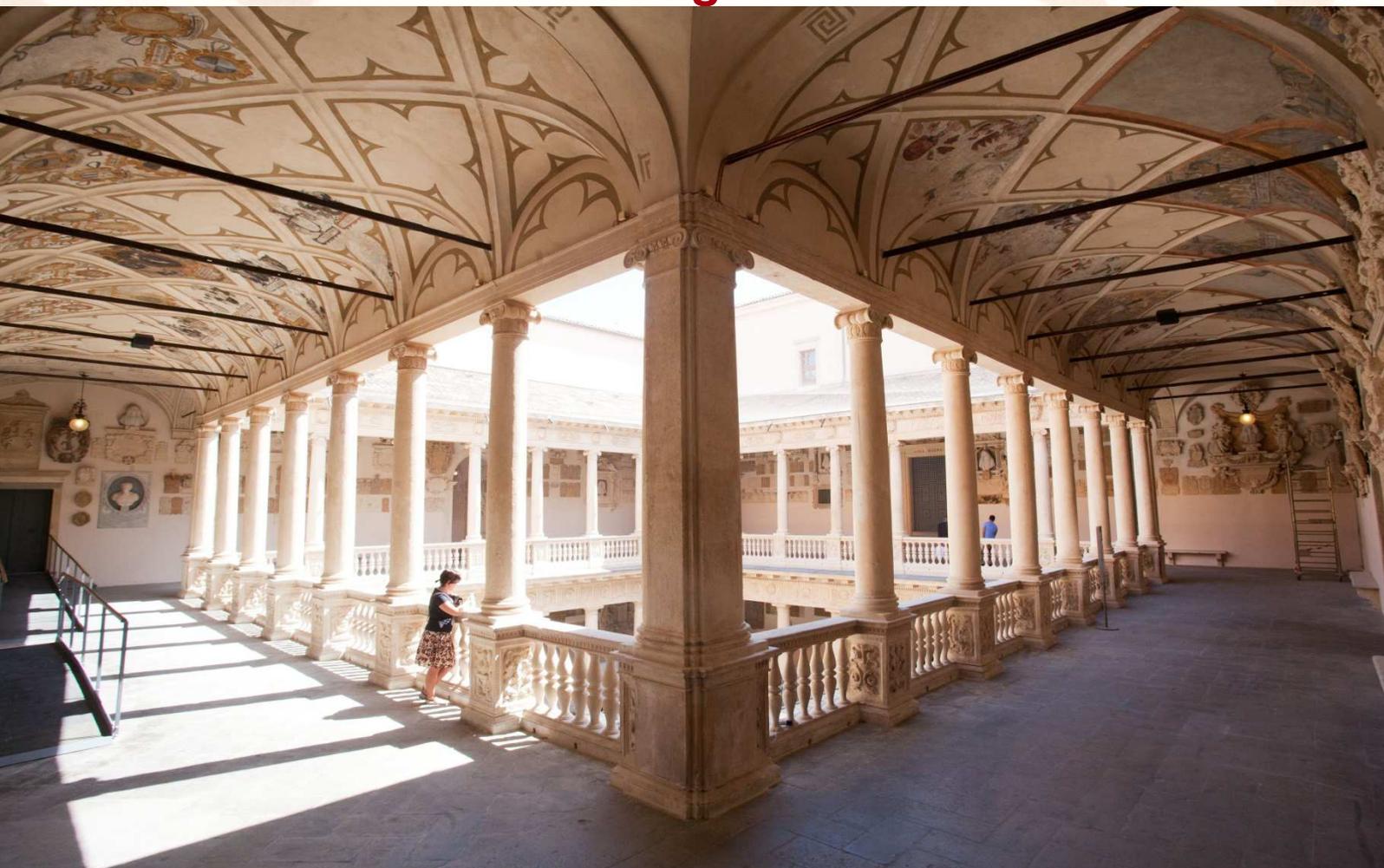


**Università degli Studi di Padova**



# **Piano Integrato della Performance 2018 > 2020**

**Direzione Generale  
Area Finanza e Programmazione  
Ufficio Controllo di Gestione**

## Sommario

1.	Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini .....	8
1.1.	Missione e Visione: i valori dell'Università di Padova .....	8
1.2.	L'Amministrazione: dati di sintesi .....	9
1.3.	Informazioni sull'organizzazione .....	12
1.4.	Analisi del contesto .....	20
2.	Inquadramento strategico .....	25
2.1.	Obiettivi strategici dell'Università di Padova .....	25
2.1.1.	L'azione strategica integrata e il ruolo delle strutture .....	32
2.1.2.	Obiettivi strategici per le strutture .....	33
2.1.3.	Raccordo tra obiettivi strategici ed equilibri di bilancio .....	36
2.2.	Sostenibilità ed Edilizia: i nuovi investimenti .....	38
2.3.	La Programmazione triennale 2016-2018 .....	41
2.4.	Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2018-2020 .....	42
2.4.1.	Analisi e gestione del rischio corruzione .....	44
2.4.2.	Comunicazione e trasparenza .....	44
2.5.	Gli obiettivi del Direttore Generale .....	45
3.	La performance .....	47
3.1.	La performance organizzativa .....	49
3.2.	La performance individuale .....	50
4.	Gli Obiettivi delle Strutture amministrative .....	51
4.1.	Obiettivi assegnati ai dirigenti .....	51
4.2.	Obiettivi trasversali per i Segretari di Dipartimento .....	54
4.3.	Obiettivi per i Direttori degli Uffici .....	54
5.	Valutazione e incentivazione .....	55
5.1.	Personale dirigenziale .....	55
5.2.	Personale tecnico amministrativo .....	55
6.	Allegati .....	56

## Introduzione

La Performance dell'Ateneo, intesa come misura e valutazione dei risultati raggiunti nel loro complesso, è necessariamente poliedrica e riguarda le Missioni istituzionali di Ricerca, Didattica e Impegno pubblico.

Nel perseguimento delle tre Missioni fondamentali, la dimensione organizzativa assume un rilievo di natura trasversale, che si traduce nel supporto all'attivazione, in una logica di massimizzazione dell'efficienza e dell'efficacia, dei fattori abilitanti necessari a produrre gli outcomes propri del Sistema universitario.

Tale dinamica può essere sinteticamente esposta nella Figura .

In questa prospettiva è rilevante inquadrare il contesto in cui il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance previsto dal D.lgs. 150/2009 è situato, evidenziando le interconnessioni e le relazioni esistenti tra i diversi sistemi e meccanismi posti a presidio della misurazione della performance dell'Ateneo.

Figura 1: Legame tra Missioni istituzionali e dimensione organizzativa



Il Piano Strategico di Ateneo è lo strumento principale di indirizzo delle politiche verso obiettivi condivisi, ponendo le basi per una programmazione orientata a tradurre le strategie in obiettivi in ciascuna delle tre Missioni istituzionali. Coinvolge, in questa dinamica, tutte le Strutture dell'Ateneo.

Il Piano Strategico è stato declinato, in particolare per quanto riguarda la Ricerca, da ciascun Dipartimento, valorizzando le specificità di ciascuna area scientifica. E' stato infatti predisposto a livello dipartimentale un Piano Triennale di Sviluppo della Ricerca che è stato valutato dall'Osservatorio della Ricerca e approvato in modo definitivo a seguito dei feedback ricevuti. I Piani dipartimentali approvati prevedono sia la valutazione in itinere dei risultati conseguiti, sia la valutazione finale.

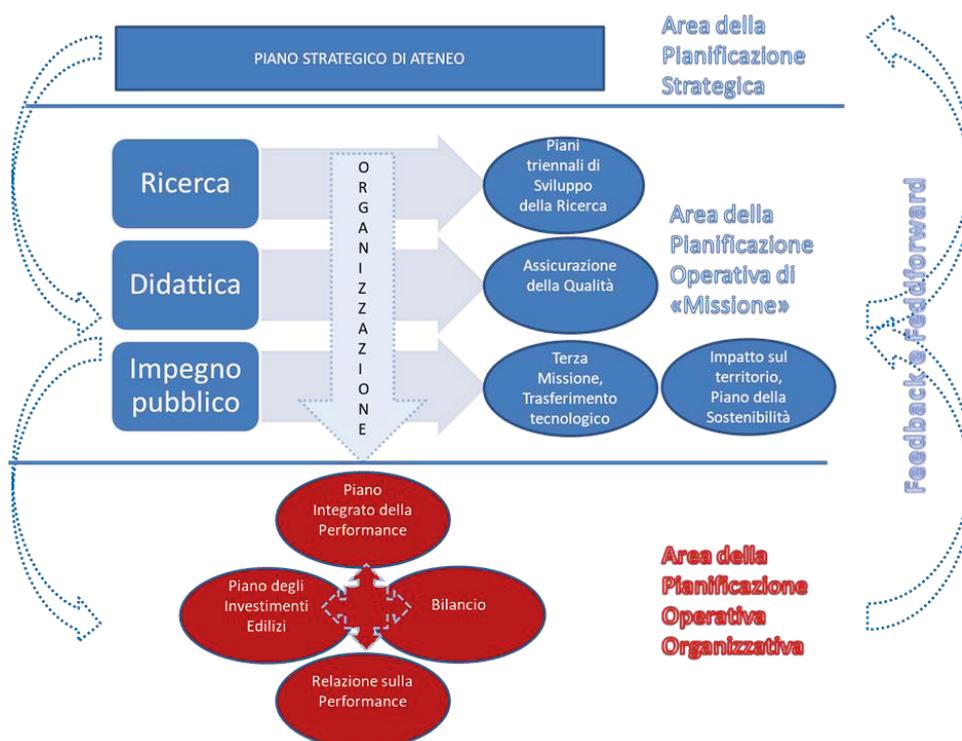
La stessa logica è utilizzata anche nella Didattica: Il Presidio di Qualità, in coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo, interagisce con i le strutture coinvolte nella didattica (Amministrazione, Dipartimenti e Scuole) e con i singoli Corsi di Studio per favorire soluzioni che, rispettose dei singoli contesti, permettano il raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo.

Per ciò che riguarda l’Impegno pubblico, oltre agli interventi orientati alla diffusione del sapere, l’Ateneo collabora, attraverso la propria Scuola di Medicina, nelle materie che riguardano la sanità e la salute in particolare modo per quanto riguarda la direzione di strutture ospedaliere nel territorio e più specificamente all’Interno dell’Azienda Ospedale Università di Padova. L’ateneo gestisce e valorizza inoltre il proprio patrimonio museale e culturale, promuovendolo con gestioni professionali come avviene ad esempio all’Orto Botanico/Giardino della Biodiversità e a Villa Bolasco. Nel campo del trasferimento tecnologico l’ateneo è presente in numerose reti innovative con le imprese, anche Unismart Padova Enterprise (Società a responsabilità limitata di proprietà dell’Ateneo), con l’obiettivo di valorizzare i processi di creazione di conoscenza portati avanti dai singoli ricercatori. Anche gli impegni in tema di sostenibilità sociale, ambientale ed economica si caratterizzano per l’impatto e per il ruolo “educativo” che rivestono per l’intero tessuto sociale nel quale l’Ateneo opera.

Il Ciclo della Performance (Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, Piano delle Performance e Relazione sulla Performance) ha uno “scope” dedicato alla dimensione organizzativa e concorre a determinare le condizioni che facilitano il raggiungimento degli obiettivi di Ricerca, Didattica ed Impegno pubblico.

In tale prospettiva, la precedente Figura 1 può essere completata con l’illustrazione delle interazioni tra i diversi strumenti, legati tra loro non solo dalla logica della coerenza interna in termini di articolazione degli obiettivi e dei risultati, ma anche da meccanismi di feedback e feedforward che rendono completo l’intero processo.

Figura 2. Il sistema di Pianificazione di Ateneo



Il Piano Integrato delle Performance 2018-2020, predisposto ai sensi all'art. 10 del D.lgs. 150/2009, è il documento programmatico di durata triennale con il quale l'Ateneo integra in una prospettiva organizzativa gli altri strumenti di pianificazione operativa definendo gli obiettivi, gli indicatori e i target sui cui si basano la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance organizzativa ed individuale.

Il Piano integrato è stato redatto tenendo conto delle indicazioni operative dell'ANVUR formulate a Luglio 2015 e contenute nelle "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane" nonché delle indicazioni presenti nella Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020, approvata dal Consiglio direttivo dell'ANVUR il 20 dicembre 2017<sup>1</sup>.

Il D.lgs. 74/2017 ha introdotto importanti novità relative al Piano della Performance, in particolare:

- una nuova classificazione degli obiettivi, suddivisi in "generali" e "specifici",
- la maggiore enfasi posta sulla performance organizzativa,
- la necessità di un feedback da parte di tutti gli utenti delle pubbliche amministrazioni sul livello di efficacia percepita rispetto ai servizi offerti,

Per quanto riguarda il primo punto, come sottolineato da ANVUR con nota del 3 luglio 2017 sulle implicazioni per il comparto università e ricerca della modifica legislativa, il nuovo testo modifica alcuni aspetti integrandosi peraltro in modo coerente con la disciplina già in vigore nel settore universitario e della ricerca. Il decreto introduce gli «obiettivi generali» che identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, determinate mediante linee guida triennali con DPCM. Ogni amministrazione dovrà quindi adattare a tali obiettivi generali degli «obiettivi specifici» intesi come l'insieme di quegli «obiettivi strategici e operativi» che di norma sono già previsti nei Piani della Performance (art.10, c.1, lett. a).

La norma pone maggiore enfasi sul concetto di performance organizzativa, ovvero della performance ottenuta dalla struttura nel suo complesso, e dalle sue unità organizzative, rispetto agli obiettivi generali e specifici. In questo senso l'Ateneo ha provveduto alla recente modifica del proprio piano strategico 2016-2018, perfezionandone gli indicatori al fine della loro maggiore misurabilità ed individuando in modo formale per ogni indicatore le baseline, ovvero i valori di riferimento assunti dai medesimi secondo le ultime rilevazioni disponibili. Il Piano individua anche, in modo ancora sperimentale, dei target di riferimento per l'anno 2018 con l'obiettivo di utilizzare tale sperimentazione per una più precisa e consapevole

---

<sup>1</sup> Con il documento di dicembre 2017 l'ANVUR ha voluto integrare le precedenti Linee Guida per tener conto delle modifiche intervenute dall'entrata in vigore del decreto legislativo 25 maggio 2017, n.74 (recante Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124) e dall'aggiornamento del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) emanato dall'A.N.AC con determinazione n. 1208 del 22/11/2017.

programmazione per il successivo triennio 2019-2021. Il Piano della Performance riprende gli obiettivi strategici e li coniuga al livello delle principali strutture amministrative attraverso una logica di *Management by Objectives* (MBO).

Per quanto attiene alla rilevanza riconosciuta al feedback da parte degli utenti, già da tempo l'Università di Padova ha fortemente ancorato la performance organizzativa alla valutazione della qualità dei servizi resi, attraverso la misurazione del livello di efficacia percepita rispetto ai servizi offerti e utilizzando una pluralità di risultati provenienti da indagini di customer satisfaction diversificate, anche in considerazione della notevole complessità dell'Ateneo e della sua organizzazione. Le rilevazioni derivano quindi dai risultati del Progetto Good Practice (GP) e del Progetto di Help desk di Ateneo e da risultati di indagini di efficacia svolte da Strutture specifiche quali ad esempio il Centro di Ateneo per le Biblioteche (l'elenco esemplificativo delle rilevazioni utilizzate per la misurazione della performance organizzativa è riportato nell'Allegato 3).

Accanto alle novità introdotte dal richiamato D.lgs. 74/2017, rimangono alcune specificità tipiche della pianificazione integrata, con particolare riferimento all' inserimento degli obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza all'interno del Piano della Performance.

Con l'adozione del "Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2018-2020" approvato nel CdA del 23 febbraio 2018, si sono definiti "gli obiettivi, gli indicatori e i target in ottica di mitigazione del rischio del possibile verificarsi di eventi corruttivi. Nel corso del prossimo triennio si procederà, attraverso l'attività di mappatura dei processi, prioritariamente alla valutazione del rischio e alla proposizione di misure di mitigazione per le seguenti aree: reclutamento, partecipazioni, conflitti di interesse, ricerca, didattica e acquisizione di lavori, beni e servizi.

Infine nel presente Piani confluiscono anche azioni di sostenibilità, derivanti dalla partecipazione dell'Ateneo alla Rete delle Università Sostenibili (RUS) e dagli impegni che tale rete ha assunto. Tale azioni sono al momento previste fra gli obiettivi delle aree dell'amministrazione centrale, ma troveranno collocazione strategicamente rilevante anche in una Carta degli impegni di sostenibilità di ateneo, che sarà posta all'attenzione degli organi in corso d'anno.

Da un punto di vista metodologico, nella stesura del presente Piano si è anche tenuto conto del feedback pervenuto da ANVUR a seguito dell'analisi del Piano integrato 2017-2019, cercando di attuare i correttivi e le proposte di miglioramento segnalate da ANVUR.

In particolare sono stati associati i target ai relativi indicatori per ciascun obiettivo strategico e sono state esplicitate le risorse finanziarie collegate agli obiettivi strategici e di performance organizzativa, rendendo possibile una prima integrazione tra ciclo di bilancio e ciclo della performance.

Infine, proprio con riferimento alla dimensione programmatica richiamata dall'ANVUR, ed in coerenza con essa, è opportuno sottolineare che il presente Piano delle performance discende direttamente dalla programmazione strategica di Ateneo, alla quale è logicamente correlato, con riferimento, più in particolare, ai seguenti documenti di indirizzo:

- Obiettivi Strategici 2017-2018 con il relativo assestamento per l'anno 2018 (CdA 30/01/2018);

- Programmazione Triennale MIUR 2016-2018, ai sensi del DM 635/2016;
- Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2018-2020 – approvato dal CdA il 23/02/2018;
- Obiettivi del Direttore Generale.

Va considerato che il processo di elaborazione del Piano ha tenuto conto, in particolare, della coerenza fra gli obiettivi operativi in esso sviluppati e gli obiettivi strategici della programmazione generale dell'Ateneo. Il focus del Piano è principalmente rivolto all'anno 2018 anche se alcuni obiettivi hanno una valenza pluriennale.

Dal punto di vista della sua articolazione, il Piano affronta primariamente l'assegnazione di obiettivi alla Aree dirigenziali dell'Ateneo, tradizionalmente interessate alla normativa di riferimento contenuta nel D.lgs. 150/2009. In continuità con l'anno precedente sono stati inseriti anche obiettivi di natura trasversale destinati ai Responsabili amministrativi delle strutture di didattica e ricerca esterne all'Amministrazione Centrale, come previsto dalle innovazioni apportate in corso d'anno al Regolamento Generale di Ateneo.

Il presente documento evidenzia anche il coinvolgimento dei Dipartimenti e Centri che, tenuto conto delle loro diverse caratteristiche, hanno provveduto ad individuare il proprio posizionamento all'interno degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Il Piano delle performance si compone di una prima parte che descrive la struttura organizzativa dell'Ateneo, di una seconda parte relativa all'inquadramento strategico, di una terza parte relativa alla performance organizzativa e individuale, di una quarta parte relativa agli obiettivi delle Strutture amministrative e di una quinta parte riguardante il collegamento fra la valutazione e l'incentivazione.

## 1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini

### 1.1. Missione e Visione: i valori dell'Università di Padova

L'Università di Padova intende valorizzare la sua presenza autorevole nel panorama scientifico e culturale italiano, europeo ed internazionale. Tale impegno è connaturato alla storia dell'Ateneo, che si sta avvicinando alla ricorrenza degli 800 anni dalla sua fondazione avvenuta nel 1222, e si rinnova nel presente, fatto di ricerca scientifica, riconosciuta in termini di eccellenza a livello nazionale (VQR) e a livello internazionale (ranking QS, THE, ARWU etc.), di didattica e formazione e impegno pubblico. I valori che rappresentano l'Università di Padova sono iscritti nel proprio motto: *Universa Universis Patavina Libertas* (Tutta la libertà di Padova per tutti).



Il prestigio internazionale, l'idea di Università come risorsa del Paese che promuove la ricerca scientifica, l'avanzamento del sapere che cambia i paradigmi e apre nuove prospettive per lo sviluppo economico e la qualità della vita dei cittadini, la convinzione di potersi confrontare con autorevolezza con le grandi università dell'Europa e del mondo nonostante i limiti di contesto, costituiscono l'impegno e la passione fondamentali dei 2.150 docenti, dei 2.300 tecnici ed amministrativi, dei 4.300 giovani dottorandi, assegnisti, specializzandi e borsisti che quotidianamente lavorano nell'Ateneo di Padova.

La mission dell'Ateneo è stata recentemente coniugata, in termini operativi, nell'individuazione e dichiarazione di una mission per l'Amministrazione Centrale, a termine di un importante processo di efficientamento e riorganizzazione, come segue:

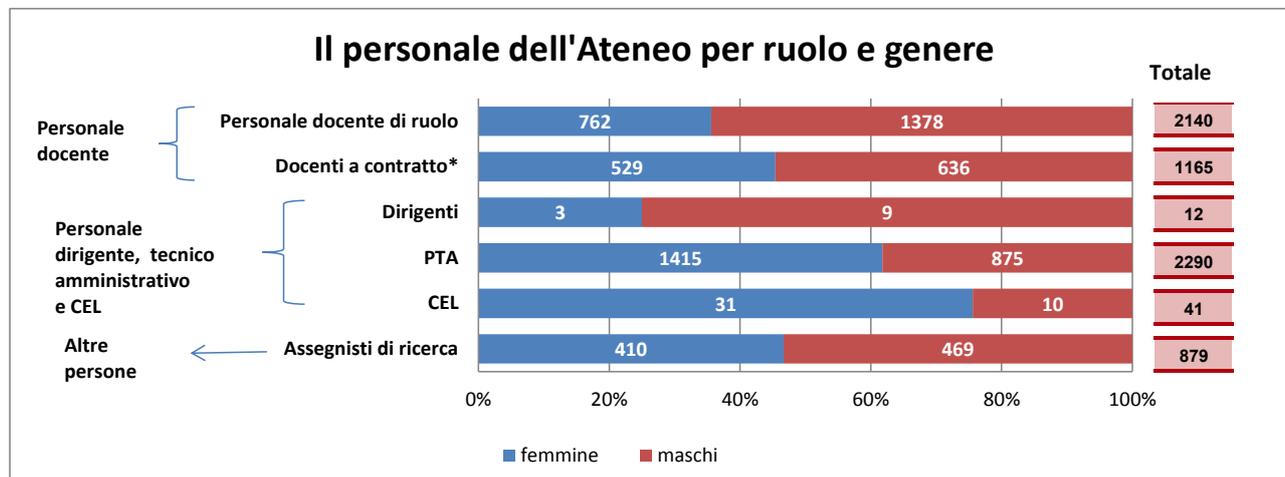
***“We need to raise aspiration, provide support and remove the bureaucratic barriers that make it difficult”***

***“Dobbiamo far emergere le aspirazioni, fornire supporto alle strutture e rimuovere quelle barriere burocratiche che sono di ostacolo”***

## 1.2. L'Amministrazione: dati di sintesi

Di seguito si presentano alcuni dati contenenti informazioni di interesse per gli stakeholders, che aiutano a capire il dimensionamento e la complessità dell'Ateneo.

Grafico 1 - Le persone dell'Ateneo con l'incidenza femminile



\*Nota: per i docenti a contratto si inserisce il dato riferito all'intera annualità 2017. Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione

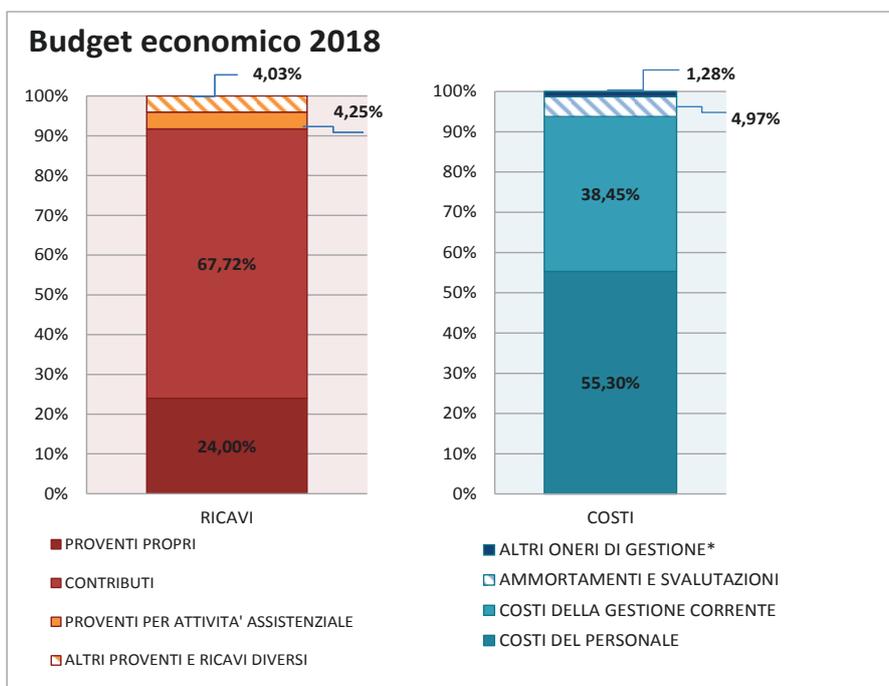
Tabella 1 – Il Budget economico dell'esercizio 2018

A) PROVENTI OPERATIVI		2018		
I.	PROVENTI PROPRI	139.524.950,93	24,00%	
II.	CONTRIBUTI	393.771.548,67	67,72%	
III.	PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	24.710.000,00	4,25%	
IV.	PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO		0,00%	
V.	ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	23.427.052,99	4,03%	
VI.	VARIAZIONI RIMANENZE		0,00%	
VII.	INCREMENTO IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI		0,00%	
<b>TOTALE PROVENTI OPERATIVI (A)</b>		<b>581.433.552,58</b>	<b>100,00%</b>	
B) COSTI OPERATIVI				
VIII.	COSTI DEL PERSONALE	321.531.921,69	55,30%	
IX.	COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	223.563.529,24	38,45%	
X.	AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	28.914.044,78	4,97%	
XI.	ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	4.000.000,00	0,69%	
XII.	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	2.864.798,06	0,49%	
<b>TOTALE COSTI OPERATIVI (B)</b>		<b>580.874.293,77</b>	<b>99,90%</b>	
<b>DIFFERENZA TRA COSTI E PROVENTI OPERATIVI (A-B)</b>		<b>559.258,81</b>	<b>0,10%</b>	
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI		-	1.909.319,52	-0,33%
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE		-	-	
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI		60,71	0,00%	
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE		-	650.000,00	-0,11%
UTILIZZO RISERVE DI PATRIMONIO NETTO DERIVANTI DALLA CoEP		2.000.000,00	0,34%	
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	

Fonte: Elaborazioni su dati dell'Ufficio Bilancio Unico - Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2018 e triennale 2018-2020

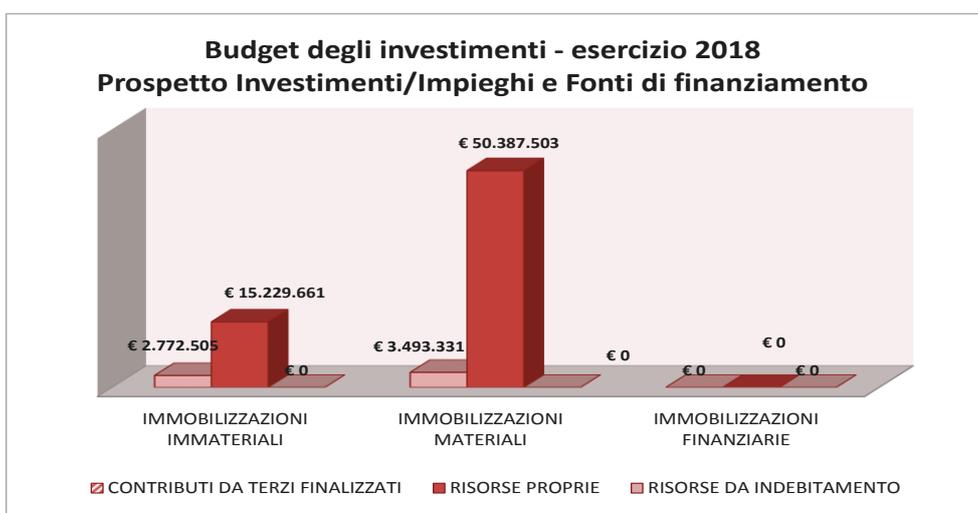
La Tabella 1 propone una riclassificazione sintetica del conto economico a valori percentuali che illustra l'incidenza percentuale delle principali voci di proventi e ricavi del Budget economico 2018 e consente di evidenziare la gestione "caratteristica" (cosiddetta gestione operativa) dell'Ateneo. Il Grafico 2 rappresenta la trasposizione grafica delle percentuali rilevate in Tabella.

Grafico 2 - Composizione in percentuale di costi e ricavi per il Budget economico 2018



Fonte: Elaborazioni su dati dell'Ufficio Bilancio Unico - Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2018 e triennale 2018-2020

Grafico 3 - Prospetto impieghi / investimenti e relative fonti di finanziamento – Budget degli investimenti 2018



Fonte: Elaborazioni su dati dell'Ufficio Bilancio Unico - Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2018 e triennale 2018-2020

Tabella 2 - Offerta formativa per l'anno accademico 2017/18

<b>OFFERTA FORMATIVA A.A. 2017/18</b>	<b>N.</b>
Corsi di Laurea triennale	79
Corsi di Laurea specialistica/magistrale	86
Corsi di laurea a ciclo unico	12
<b>TOTALE CORSI DI LAUREA</b>	<b>177</b>
Master Universitari	71
Corsi di Dottorato di Ricerca	39
Corsi di Specializzazione	59
Corsi di Perfezionamento	33
Corsi per l'apprendimento permanente	12
Corsi di alta formazione	8

Fonte: Sito Web di Ateneo

Tabella 3 - Studenti iscritti all'a.a. 2016/17

<b>CONSISTENZE STUDENTESCHE ANNO ACCADEMICO 2016/17</b>	<b>ANNO a.a. 2016/17</b>	<b>di cui</b>	
		<b>femmine a.a. 2016/17</b>	<b>% femmine</b>
Iscritti ai Corsi di laurea triennale, specialistica/magistrale, a ciclo unico e vecchio ordinamento	57.272	30.591	53,4%
Iscritti a corsi di Dottorato	1.229	605	49,2%
Iscritti a corsi di Perfezionamento	469	302	64,4%
Iscritti a Master di I livello	927	695	75,0%
Iscritti a Master di II livello	543	331	61,0%
Iscritti a corsi di Specializzazione	1411	812	57,5%
Laureati 2017 (anno solare 2017)	12.778	7.254	56,8%

Fonte: Ufficio Offerta Formativa e Assicurazione della Qualità

Ulteriori informazioni sui dati statistici dell'Ateneo sono disponibili ai seguenti link:

- Amministrazione trasparente <http://www.unipd.it/trasparenza>
- Università in cifre <http://www.unipd.it/universita/universita-cifre>
- Dati statistici - Immagini dell'Ateneo anno 2017 <http://www.unipd.it/immagini-ateneo>
- Sistema Bibliotecario di Ateneo - [http://bibliotecadigitale.cab.unipd.it/chi\\_siamo/monitoraggio-sba](http://bibliotecadigitale.cab.unipd.it/chi_siamo/monitoraggio-sba)

In particolare per dettagli sull'esercizio finanziario 2018 i documenti relativi al Bilancio Unico di Ateneo di Previsione annuale autorizzatorio 2018 e triennale 2018-2020 sono disponibili al link: <http://www.unipd.it/trasparenza/bilancio-preventivo-consuntivo>

### 1.3. Informazioni sull'organizzazione

Gli Organi di governo e di gestione dell'Università di Padova sono regolamentati dallo Statuto, emanato in conformità con le disposizioni della L. 240/2010 e reperibile al seguente link: <http://www.unipd.it/universita/statuto-regolamenti/statuto>

L'attuale organizzazione dell'Ateneo si articola nelle seguenti strutture:

- Amministrazione Centrale
- 32 Dipartimenti
- 8 Scuole di Ateneo
- 18 Centri di Ateneo
- 27 Centri Interdipartimentali di Ricerca
- 3 Poli multifunzionali

L'assetto organizzativo dell'Ateneo ha subito negli ultimi anni una profonda evoluzione.

Con la delibera del Consiglio di Amministrazione del 21 dicembre 2015 erano state approvate le linee guida in materia di organizzazione amministrativa, con l'obiettivo di ridurre la frammentazione del processo decisionale e di razionalizzare le risorse disponibili. Successivamente, il CdA nel dicembre 2016 ha approvato le linee guida sulla revisione del Ciclo della Performance e nel mese di marzo 2017, il Piano della Performance 2017/2019 che ha attribuito al Direttore Generale l'obiettivo di una profonda riorganizzazione che attui le linee di indirizzo strategico.

Il Direttore Generale ha provveduto a formulare una proposta di riorganizzazione complessiva, di cui il CdA ha preso atto il 4 luglio 2017. Il disegno riorganizzativo dell'Amministrazione Centrale è mirato a renderla maggiormente integrata tra le sue parti, evitando le duplicazioni di attività e la ridondanza dei processi<sup>2</sup>.

L'atto generale di riorganizzazione è costituito dal decreto del Direttore Generale n. 2655 del 2 agosto 2017. Gli obiettivi principali della riorganizzazione hanno riguardato la necessità di focalizzare le risorse disponibili sui processi di produzione ed erogazione dei servizi a supporto di quelli primari dell'Ateneo (didattica, ricerca, servizi agli studenti, terza missione), ponendo al centro il cliente/utente sia interno che esterno e d'integrare maggiormente le attività amministrative, in un'ottica sinergica, con quelle presidiate dai Dipartimenti, dalle Scuole, e dalle altre strutture dell'Ateneo.

La nuova organizzazione è stata quindi focalizzata sulla riorganizzazione dimensionale della macrostruttura (ristrutturazione fra le aree e allineamento dell'organizzazione alla programmazione strategica dell'Ateneo), della microstruttura (ristrutturazione interna alle aree e chiara attribuzione dei processi), sulla ristrutturazione

<sup>2</sup> L'analisi è stata condotta con risorse interne e avvalendosi della consulenza metodologica di Deloitte per la parte di BPR (Business Process Reengineering) e di Quest Executive per la parte relativa all'assessment delle competenze dei dirigenti.

delle attività assegnate alle singole aree (re-engineering) e sulla trasformazione culturale verso un approccio trasversale mirato alla contaminazione dei know-how (re-thinking).

Il nuovo modello organizzativo prevede l'articolazione della struttura dell'Amministrazione centrale in 9 Aree, 35 Uffici di linea e 3 Uffici di Staff, con una significativa diminuzione della frammentazione organizzativa, rispetto ai precedenti 52 Servizi.

Le ulteriori modifiche hanno riguardato il raggruppamento di attività omogenee all'interno di ciascun Ufficio con responsabilità di coordinamento e presidio di processo (Settori) e la consistente diminuzione delle unità in staff alla Direzione Generale. Per ogni Area ed ogni Ufficio è stata predisposta una *job description* che ne descrive la mission, le dimensioni, il contesto, la partecipazione ai processi decisionali, le finalità, le attività presidiate, per garantire quella trasparenza sinonimo di semplificazione e leggibilità dell'organizzazione da parte del cliente esterno e interno, che è uno dei criteri guida principali nella progettazione organizzativa complessiva.

La copertura delle nuove posizioni di responsabile di Ufficio è stata effettuata tramite procedure di job posting aperte a tutto il Personale dell'Ateneo, a cui hanno partecipato 391 persone (si veda il dettaglio nella tabella seguente). Le selezioni sono state effettuate da ottobre ai primi di dicembre e con il decreto del Direttore Generale n. 4506 del 21 dicembre 2017 e l'individuazione dei responsabili degli Uffici dell'Amministrazione centrale per il biennio 2018/2019, sono state apportate le modifiche organizzative alla struttura organizzativa approvata con Decreto del Direttore Generale n. 2655/2017.

Tabella 4 - Numero domande job-posting presentate per ciascuna posizione prevista

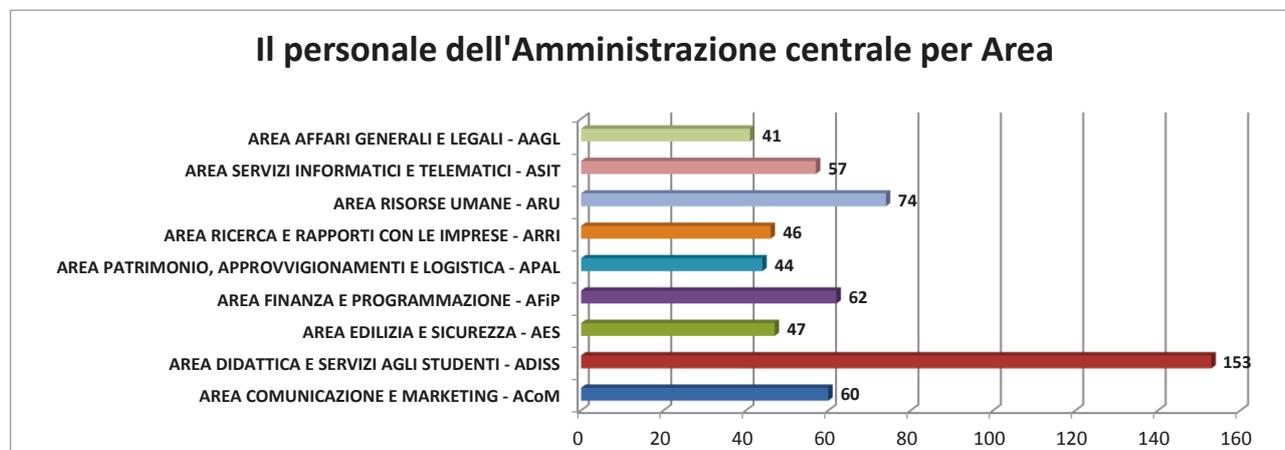
STRUTTURA	Totale
<b>DIREZIONE GENERALE</b>	<b>1</b>
UFFICIO ORGANI COLLEGIALI	1
<b>AREA RICERCA E RAPPORTI CON LE IMPRESE</b>	<b>43</b>
UFFICIO CAREER SERVICE	2
UFFICIO QUALITÀ DELLA RICERCA E RANKING*	10
UFFICIO RICERCA*	7
UFFICIO RICERCA INTERNAZIONALE	11
UFFICIO VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA	13
<b>AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI</b>	<b>65</b>
UFFICIO CARRIERE STUDENTI	16
UFFICIO DOTTORATO E POST LAUREAM	9
UFFICIO INTERNATIONAL OFFICE	14
UFFICIO SERVIZI AGLI STUDENTI	18
UFFICIO OFFERTA FORMATIVA ED ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ	8
<b>AREA RISORSE UMANE</b>	<b>48</b>
UFFICIO PERSONALE DOCENTE	4
UFFICIO PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	13
UFFICIO SVILUPPO ORGANIZZATIVO	18
UFFICIO TRATTAMENTI ECONOMICI E WELFARE	13
<b>AREA EDILIZIA E SICUREZZA</b>	<b>27</b>
UFFICIO AMBIENTE E SICUREZZA	19

UFFICIO SVILUPPO EDILIZIO	8
<b>AREA COMUNICAZIONE E MARKETING</b>	<b>56</b>
UFFICIO EVENTI PERMANENTI	32
UFFICIO PUBLIC ENGAGEMENT	24
<b>AREA PATRIMONIO APPROVVIGIONAMENTI E LOGISTICA</b>	<b>24</b>
UFFICIO ACQUISTI	5
UFFICIO GESTIONE SERVIZI	9
UFFICIO PATRIMONIO E LOGISTICA	10
<b>AREA FINANZA E PROGRAMMAZIONE</b>	<b>71</b>
UFFICIO BILANCIO UNICO	19
UFFICIO CONTROLLO DI GESTIONE	21
UFFICIO FISCALITA'	10
UFFICIO RAGIONERIA	21
<b>AREA AFFARI GENERALI E LEGALI</b>	<b>56</b>
UFFICIO AFFARI GENERALI	20
UFFICIO AFFARI LEGALI**	20
UFFICIO GESTIONE DOCUMENTALE	10
UFFICIO RAPPORTI CON SERVIZIO SANITARIO	6
<b>Totale complessivo</b>	<b>391</b>

\*I due Uffici sono stati accorpati, conflueno nell'Ufficio Ricerca e Qualità  
 \*\*Il nome dell'Ufficio è stato rideterminato in "Ufficio Contratti e Assicurazioni"

Fonte: Area Risorse Umane

Grafico 4 - Il Personale dell'Amministrazione centrale per Area



Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione

Si riportano di seguito gli organigrammi dell'Ateneo e dell'Amministrazione Centrale al 1° Gennaio 2018.

Grafico 5 - Organigramma dell'Ateneo al 01/01/2018

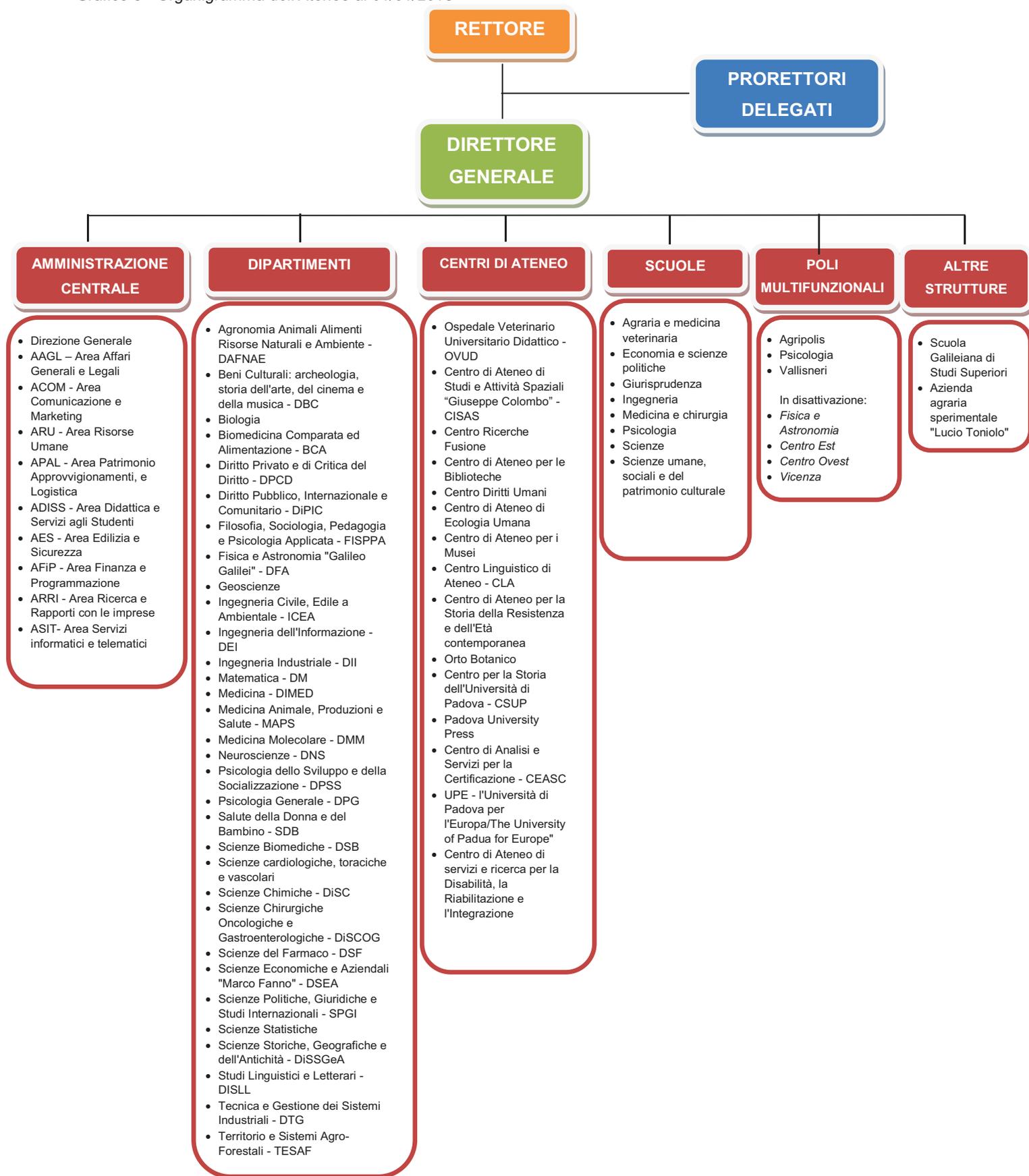
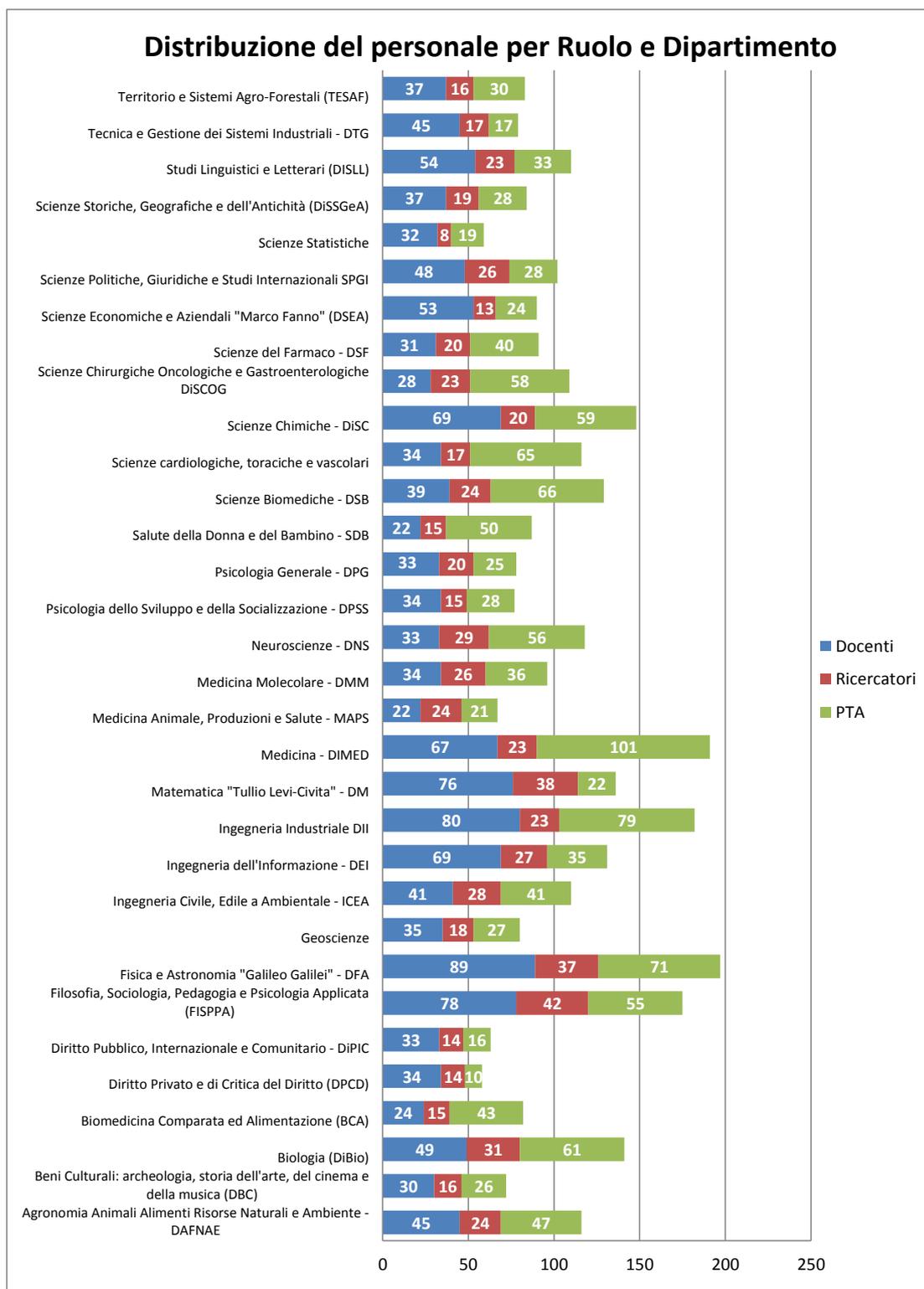




Grafico 6 - Distribuzione del personale per Ruolo e Dipartimento



Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione

Nella Tabella 5, si riporta l'elenco delle Scuole di Ateneo, con indicazione del numero dei corsi attivati.

Tabella 5 - Numero dei corsi attivati per Scuola - Anno accademico 2017-2018

Corsi attivati per Scuola	CdL triennale DM 270	CdL a ciclo unico DM 270	CdL magistrale DM 270
Scuola di Agraria e Medicina Veterinaria	9	1	9
Scuola di Economia e Scienze politiche	5		9
Scuola di Giurisprudenza	1	2	
Scuola di Ingegneria	13	1	18
Scuola di Medicina e chirurgia	18	7	7
Scuola di Psicologia	5		9
Scuola di Scienze	16		16
Scuola di Scienze Umane, sociali e del patrimonio culturale	12	1	18
<b>TOTALE</b>	<b>79</b>	<b>12</b>	<b>86</b>

Fonte: Prospetto dell'offerta formativa A.A. 2017/18 su Portale Didattica <http://didattica.unipd.it/>

Nell'Università è attiva, inoltre, la Scuola Galileiana di Studi Superiori, costituita nel 2004 e strutturata su tre classi: Scienze Morali, Scienze Naturali e Scienze Sociali.

I Centri di Ateneo sono riportati nella Tabella 6.

Tabella 6 - Centri di Ateneo al 01/01/2018

<b>CENTRI DI ATENEO</b>
Centro di Ateneo denominato "Ospedale Veterinario Universitario Didattico" (OVUD)
Centro di Ateneo di Studi e Attività Spaziali "Giuseppe Colombo" (CISAS)
Centro di Ateneo denominato "Centro Ricerche Fusione"
Centro di Ateneo per le Biblioteche
Centro Servizi Informatici di Ateneo
Centro di Ateneo per i Diritti Umani "Antonio Papisca"
Centro di Analisi e Servizi per la Certificazione (CEASC)
Centro di Ateneo per i Musei dell'Università
Centro Linguistico di Ateneo (CLA)
Centro di Ateneo per la Storia della Resistenza e dell'Età contemporanea (CASREC)
Centro di Ateneo "Orto Botanico"
Centro di Ateneo "Centro per la Storia dell'Università di Padova" (CSUP)
Centro di Ateneo "Padova University Press"
Centro di Ateneo denominato "Padova Neuroscience Center"
Centro di Ateneo per la Disabilità e l'Inclusione (Centro istituito ma non attivato)
Centro di Ateneo UPE "l'Università di Padova per l'Europa/The University of Padua for Europe"*
Centro di Ateneo dei Servizi Clinici Universitari Psicologici (SCUP) (Centro istituito ma non attivato)
Centro di Ateneo di Ecologia Umana*

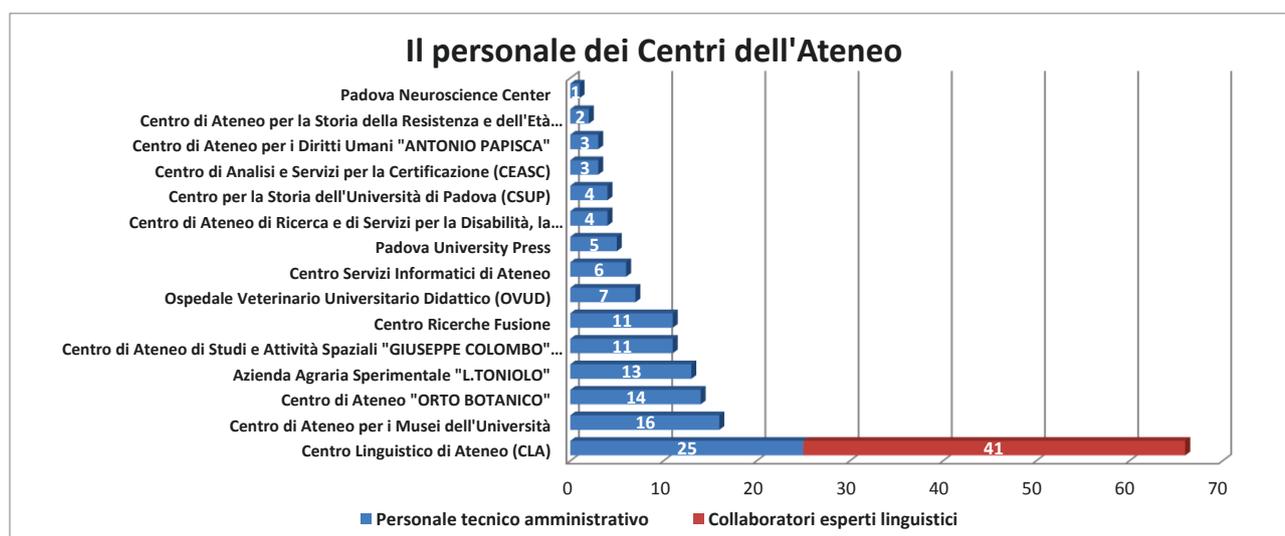
\*Centri in fase di revisione al 01/01/2018

Fonte: Elaborazione a cura dell'Ufficio Controllo di gestione su dati del sito Web di Ateneo

Oltre ai centri riportati in Tabella 6, risultano presenti in Ateneo anche l'Azienda Agraria Sperimentale L. Toniolo e 27 Centri Interdipartimentali di Ricerca. Per quanto riguarda i 12 Poli multifunzionali istituiti (ma solo 7 attivati) al fine di coordinare e supportare tutti i Dipartimenti, nell'ambito dei servizi di manutenzione edilizia, sicurezza e servizi generali, con delibera n. 287 del Consiglio di Amministrazione del 25/07/2017 si è ritenuto opportuno disattivarli, fatta eccezione per i 3 Poli nati come trasformazione dei Centri Interdipartimentali di Servizi-CIS (Agripolis, Psicologia e Vallisneri) in considerazione di un contesto di difficoltà operativa interna, di un mutato quadro normativo e in riferimento ad una più ampia riorganizzazione delle funzioni dei servizi dell'Amministrazione Centrale in particolare di quelle riferite al Servizio Manutenzione. Di fatto la disattivazione, solo autorizzata dal CdA, avverrà attraverso distinti decreti del Rettore, che dovranno prevedere il rientro al Dipartimento di assegnazione del personale ora funzionalmente distaccato al Polo e la riassegnazione ai Dipartimenti degli spazi che erano stati attribuiti direttamente al Polo.

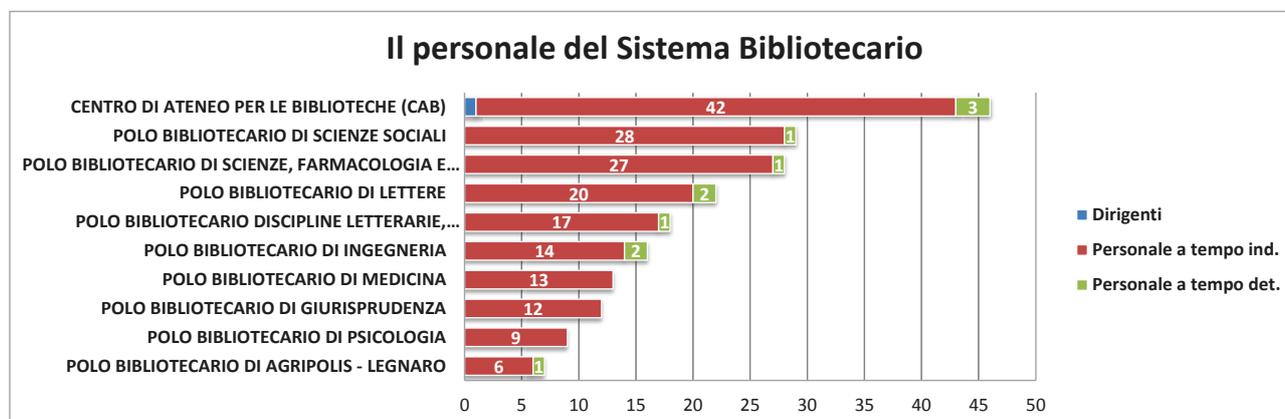
Ulteriori dettagli sui singoli Centri sono reperibili al link: <http://www.unipd.it/centri-ateneo>

Grafico 7 - Distribuzione del personale nei Centri dell'Ateneo



Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione

Grafico 8 - Distribuzione del personale del Sistema Bibliotecario di Ateneo



Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione

## 1.4. Analisi del contesto

Le attività istituzionali dell'Ateneo e i processi che si sviluppano negli ambiti della didattica, della ricerca, dei rapporti con il territorio e della gestione rispondono alle sfide di un contesto sempre più mutevole e caratterizzato da numerosi cambiamenti ma anche da positive conferme.

I principali elementi di contesto nei quali l'Ateneo si trova ad operare sono di seguito sintetizzati:

### • **Fondo di Finanziamento Ordinario**

Continua, nel 2017, in accordo con quanto previsto dal dettato normativo, seppur in misura limitata, il criterio di riduzione progressiva delle assegnazioni su base storica a favore di meccanismi basati sulla pesatura dei costi effettivi e sulla premialità, applicato in misura sempre maggiore già dagli scorsi anni.

In particolare, per l'anno 2017, la quota di FFO assegnata sulla base del "costo standard di formazione per studente in corso" (costo standard) risulta pari al 28,5% degli interventi dedicati alla quota base, leggermente superiore al 28% del 2016. In modo complementare la quota base distribuita in base al peso della quota storica, ovvero sulle quote consolidabili del 2016, passa da 72% a 72,5%. A fronte di un'assegnazione a livello nazionale pressoché immutata per quanto riguarda la quota base in proporzione al costo standard (1,285 miliardi di euro nel 2017 contro 1,282 del 2016), si registra una riduzione significativa dello stanziamento a livello di nazionale di quasi 90 milioni di euro che si traduce per l'Ateneo di Padova in un taglio di quasi 4 milioni.

In riferimento alla quota premiale, si evidenzia un aumento nell'assegnazione nazionale: pari a 102,6 milioni di euro, ovvero un incremento del 7,16% rispetto al 2016. Per l'Ateneo, il risultato economico relativo alla premialità è risultato di circa 72,6 milioni di euro ovvero, con un aumento di 1,3 milioni rispetto al 2016. Gli indicatori, in base ai quali sono state distribuite le risorse relative alla premialità, sono:

1. La qualità della ricerca: ovvero i Risultati della VQR 2011- 2014 in relazione all'indicatore finale di Ateneo (IRFS) che presenta il medesimo valore poiché i dati sono gli stessi usati nel 2016. L'Università di Padova è l'Ateneo che ha ottenuto il miglior risultato complessivo;
2. Le politiche di Reclutamento: indicatore relativo alla qualità della produzione scientifica dei soggetti reclutati da ciascun ateneo nel triennio 2014-2016 il quale si mantiene a livelli decisamente superiori al peso dell'Ateneo sul riparto complessivo anche se registra una leggera contrazione rispetto all'anno precedente, abbassandosi da 5,72% nel 2016 a 5,38% nel 2017.
3. La Valorizzazione dell'autonomia responsabile: valore calcolato sulla base della scelta degli indicatori stabiliti con il DM 635 dell'8 agosto 2016 e della loro variazioni. In base a questo indicatore Padova ha conseguito un valore pari a 3,87%, leggermente inferiore al peso dell'Ateneo sul riparto complessivo.

A fine 2017 il Ministero, con decreto n. 1049 del 29 dicembre, ha reso noti i criteri di ripartizione per le risorse rese disponibili sul Fondo di Finanziamento 2017. Circa 40 milioni di euro sono stati ripartiti sulla base del valore relativo all'indicatore finale VQR 2011-2014 IRFS per la determinazione della qualità della

Ricerca. Questa riassegnazione ha determinato un incremento di circa 2 milioni di euro per la quota premiale.

A seguito della Legge di Bilancio per l'anno 2017 (L. 232/2016), l'Ateneo di Padova con delibera del Consiglio di Amministrazione del 21 marzo 2017 ha approvato il regolamento in materia di contribuzione studentesca per recepire le specifiche disposizioni di esoneri e vincoli di gradualità previsti dalla stessa legge con l'introduzione della "No-Tax area", una misura che esonera tutti gli studenti con un ISEE minore di 13.000 euro dal pagamento delle tasse universitarie e che concede sconti a chi ne ha uno sotto i 30.000 euro. Per venire incontro a questa nuova iniziativa il MIUR ha portato il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) a 6,892 miliardi di euro, con un aumento del 6,2% rispetto al finanziamento dell'anno scorso. Per compensare adeguatamente la riduzione delle entrate da contribuzione studentesca è stato quindi introdotto un fondo per la No-Tax Area, che per il 2017, ammontava a 55 milioni di euro, e che per l'Università di Padova ha comportato una distribuzione pari a circa 2,2 milioni di euro. L'incremento del FFO per l'Ateneo ha quindi compensato solo in parte il presunto mancato introito stimato indicativamente in € 3.800.000.

- ***DIPARTIMENTI ECCELLENZA (Legge di stabilità 2017 - art. 1, commi 314-337 Fondo per il finanziamento dei Dipartimenti di eccellenza)***

L'art. 1, commi 314 - 338, della Legge di Bilancio 2017 (Legge 232/2016), ha istituito un'apposita sezione nel Fondo per il finanziamento ordinario delle università statali denominata "Fondo per il finanziamento dei dipartimenti universitari di eccellenza", con uno stanziamento di 271 milioni di euro annui a decorrere dall'anno 2018, al "fine di incentivare l'attività dei dipartimenti delle università statali che si caratterizzano per l'eccellenza nella qualità della ricerca e nella progettualità scientifica, organizzativa e didattica, nonché con riferimento alle finalità di ricerca di «Industria 4.0»". L'intervento innovativo e di forte sostegno finanziario ha l'obiettivo di individuare e finanziare, con cadenza quinquennale e nell'ambito delle 14 aree CUN, i migliori 180 Dipartimenti delle Università statali, che spiccano per la qualità della ricerca prodotta e per la qualità del progetto di sviluppo.

Con Decreto n. 262 dell'11 maggio 2017 il MIUR ha nominato la Commissione di Valutazione dei progetti dipartimentali che concorreranno alla selezione dei dipartimenti di eccellenza, nonché la suddivisione dei 180 dipartimenti finanziati tra le 14 aree CUN. Inoltre il MIUR, con nota della Direzione Generale n. 5837 del 12 maggio 2017, ha pubblicato la graduatoria ANVUR dei 350 dipartimenti ammessi alla procedura di selezione secondo l'indicatore Standardizzato di Performance Dipartimentale (ISPD) calcolato in base ai risultati della VQR standardizzati.

L'Università di Padova, sulla base della graduatoria ANVUR presentava 27 Dipartimenti ammissibili alla procedura di selezione e dal momento che l'art. 1 comma 332 della L. 232/2016 consente un numero massimo di domanda per Dipartimenti dello stesso Ateneo è stato necessario procedere con una selezione interna dei 15 Dipartimenti da candidare. Dopo aver stilato i propri criteri di selezione, l'Ateneo ha proposto 15 dipartimenti per la selezione, con la volontà di avviare un'azione specifica di finanziamento per i dipartimenti esclusi in grado di garantire agli stessi adeguate risorse per sostenerne lo sviluppo.

Il 9 gennaio 2018 è stato pubblicato da ANVUR l'elenco dei Dipartimenti ammessi al finanziamento: per L'università di Padova sono stati ammessi 13 Dipartimenti su 15 proposti, per un finanziamento pari a 20.431.274 euro nel 2018 e 102.156.370 euro nel quinquennio 2018-2022, pari al 7.54% del totale stanziato.

Tabella 7 - Elenco dei 13 dipartimenti selezionati e relativa area CUN

Area CUN	Dipartimento
Area 2 – Scienze Fisiche	Fisica e Astronomia «Galileo Galilei» – Dfa
Area 3 – Scienze Chimiche	Scienze Chimiche – Disc
Area 5 – Scienze Biologiche	Biologia
Area 6 – Scienze Mediche	Medicina – DIMED
	Neuroscienze Scienze NPSRR – DNS
Area 7 – Scienze Agrarie e Veterinarie	Biomedicina comparata ed alimentazione (BCA)
	Agronomia animali alimenti risorse naturali e ambiente – DAFNAE
Area 9 – Ingegneria Industriale e dell'informazione	Tecnica e gestione dei sistemi industriali – DTG
	Ingegneria dell'informazione – DEI
Area 11 – Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	Psicologia generale – DPG
	Scienze storiche, geografiche e dell'antichità (DISSGeA)
Area 13 – Scienze economiche e statistiche	Scienze statistiche
	Scienze economiche e aziendali «Marco Fanno»

Fonte: ANVUR [http://www.anvur.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1205:dipartimenti&catid=2:non-categorizzato&lang=it&Itemid=790](http://www.anvur.it/index.php?option=com_content&view=article&id=1205:dipartimenti&catid=2:non-categorizzato&lang=it&Itemid=790)

• **Sistema di contabilità economico-patrimoniale, bilancio unico**

Al fine di rendere omogenea e univoca l'applicazione dei criteri di valutazione e imputazione delle poste di bilancio da parte degli Atenei, in conformità al principio di comparabilità dei bilanci è stato emanato il decreto interministeriale n. 394 del 8 giugno 2017 per la revisione dei principi contabili e degli schemi di bilancio di cui al D.I. 19/2014.

Le principali modifiche introdotte dal decreto riguardano la modifica degli schemi di bilancio, la modifica di alcuni principi di valutazione delle poste, la modifica dei criteri di predisposizione del primo Stato Patrimoniale e la modifica del piano dei conti e predisposizione Bilancio preventivo unico d'ateneo non autorizzatorio e del rendiconto unico d'ateneo in contabilità finanziaria. In particolare, le novità di rilievo che impatteranno sullo Stato Patrimoniale dell'Ateneo sono due:

- l'eliminazione dall'attivo dello Stato patrimoniale degli immobili e dei terreni di terzi a disposizione, ancorché in presenza di diritti reali perpetui (tali valori troveranno evidenza nei conti d'ordine), che comporterà una diminuzione dell'attivo dell'Università pari a 254 milioni di euro;
- la valutazione delle partecipazioni in aziende, società o altri enti controllati e collegati, che, in presenza di perdite durevoli, saranno valutate in base all'importo corrispondente alla frazione del Patrimonio netto risultante dall'ultimo Bilancio approvato dai medesimi enti partecipati.

Con decreto direttoriale n. 1841 del 26 luglio 2017, è stata adottata la seconda edizione del Manuale Tecnico Operativo, quale strumento a supporto delle attività gestionali degli Atenei ed è stata emanato il

Manuale Tecnico Operativo in versione integrale, che recepisce al suo interno i contenuti di entrambe le edizioni.

Al fine di recepire le modifiche di sistema e di favorire misure di semplificazione nella gestione contabile ed operativa l'Ateneo ha provveduto ad apportare significative modifiche al proprio regolamento di Amministrazione e Contabilità.

- ***Digitalizzazione dei processi e dematerializzazione dei documenti***

A partire da febbraio 2017, è stato dato un notevole impulso alla digitalizzazione dei processi, con la duplice finalità di favorire la semplificazione delle procedure e rafforzare l'impegno per la sostenibilità ambientale ed economica. In particolare, una sensibile riduzione dell'uso della carta verrà promossa mediante quattro innovazioni, operative già dai primi mesi del 2017: il divieto di produzione della duplice copia dei decreti interni; l'obbligatorietà in via generale (salvo poche eccezioni particolari) di ricorrere alla redazione e conservazione dei soli documenti digitali; la dematerializzazione delle richieste di ferie e permessi; la digitalizzazione del workflow autorizzativo per gli incarichi di missione. E' stato stimato che l'insieme delle azioni di dematerializzazione porterà un risparmio di 10 tonnellate di carta con una diminuzione di 18 ton. di CO2 emessa.

(FONTE: [http://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2018/Intervento\\_Direttore\\_2018\\_bis.pdf](http://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2018/Intervento_Direttore_2018_bis.pdf))

- ***Accreditamento periodico dell'Ateneo e dei Corsi di studio***

Il 20 febbraio 2017 l'ANVUR ha comunicato all'Ateneo le modalità di svolgimento della visita per l'accREDITamento periodico della Sede e dei Corsi di studio. Secondo quanto previsto dal DM 987/16 e dalle nuove linee guida Anvur, la visita di accREDITamento periodico delle sedi universitarie e dei corsi di studio da parte della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) è un momento centrale del processo di accREDITamento, come previsto dall'art. 9 del Decreto legislativo n. 19 del 27/01/2012 e degli articoli 3 e 4 del Decreto Ministeriale n. 47 del 30/01/2013, ed è una novità importante per il sistema universitario italiano che consente di allineare gli Atenei italiani alle pratiche definite in ambito europeo dagli Standard e Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità nello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore (ESG).

Lo scopo della visita e i rapporti di valutazione che ne conseguono hanno il compito di individuare le aree di possibile miglioramento dell'Ateneo nel suo complesso e dei singoli corsi di studio esaminati verificando il grado di raggiungimento dei requisiti di assicurazione della qualità, e di mettere in luce la presenza di buone pratiche.

La visita è stata programmata nella settimana dal 12 al 16 novembre 2018 e coinvolgerà direttamente gli organi istituzionali dell'Ateneo, un campione di 15 Corsi di Studio (CdS), anche su diverse sedi didattiche, ed un campione di 3 Dipartimenti. La Sede, ciascun Cds e ciascun Dipartimento saranno valutati e riceveranno dei punteggi in relazione a specifici requisiti e punti di attenzione. In particolare, sono in programma alcune interviste con i principali Organi di governo dell'Ateneo ( Rettore, Prorettori con delega alla Didattica, alla

Ricerca e alla Terza Missione, Direttore Generale, componenti del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione, Presidio della qualità e Nucleo di Valutazione).

La selezione dei CdS e dei Dipartimenti che saranno esaminati durante la visita sarà effettuata dall'ANVUR in modo da ottenere la maggiore rappresentatività possibile dal punto di vista delle aree disciplinari, della tipologia dei corsi (Triennali/Magistrali/Ciclo Unico), della performance misurata dagli indicatori sulle carriere degli studenti (per i CdS) e da quella relativa all'ultima VQR (per i Dipartimenti). Per la scelta l'ANVUR terrà conto anche delle segnalazioni del Nucleo di valutazione nell'ambito della relazione annuale. L'elenco dei CdS e Dipartimenti selezionati sarà comunicato dall'ANVUR all'Ateneo 5 mesi prima della visita.

Al termine della visita della CEV è prevista la redazione di un rapporto preliminare su cui l'Ateneo potrà produrre eventuali controdeduzioni e quindi di un rapporto pubblico che conterrà il giudizio finale circa l'accreditamento periodico della sede costruito come combinazione di punteggi relativi ai Requisiti di Sede (peso = 14/20), ai punti di attenzione di tutti i Corsi di Studio valutati (peso = 3/20), ai punti di attenzione dei Dipartimenti valutati (peso = 3/20).

Il giudizio finale circa l'Accreditamento periodico della Sede sarà definito sulla base dei seguenti criteri:

Punteggio finale (Pfin)	GIUDIZIO	ESITO
Pfin >= 7,5	A: molto positivo	Accreditamento periodico di validità quinquennale
6,5 <= Pfin < 7,5	B: pienamente soddisfacente	Accreditamento periodico di validità quinquennale
5,5 <= Pfin < 6,5	C: soddisfacente	Accreditamento periodico di validità quinquennale
4 <= Pfin < 5,5	D: condizionato	Accreditamento temporalmente vincolato che, in caso di mancato superamento delle riserve segnalate entro il termine stabilito al momento della valutazione, comporta lo stesso esito del giudizio "insoddisfacente"
Pfin < 4	E: insoddisfacente	Soppressione della sede

- **Carta degli impegni di sostenibilità dell'Università degli Studi di Padova 2018-2020**

Con l'avvio del progetto "UniPadova Sostenibile", l'Ateneo di Padova si fa promotrice e sostiene al suo interno, a tutti i livelli e in tutti i contesti, il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità dettati dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, in un'ottica di inclusione e di valorizzazione delle differenze. E' in fase di predisposizione un documento che definisce gli impegni di sostenibilità mettendo in correlazione tutte le componenti, gli obiettivi e le misure da attuare, rilevando gli aspetti comunicativi e al coinvolgimento di tutte le componenti della community universitaria. Si tratta di un documento che ha l'obiettivo di orientare gli strumenti di programmazione e pianificazione dell'Ateneo e di definire gli ambiti di collaborazione e cooperazione con le istituzioni per promuovere la propria visione di un mondo equo, aperto e socialmente inclusivo, in cui la crescita e lo sviluppo si coniugano con la tutela dell'ambiente. Con il progetto "UniPadova Sostenibile" l'Ateneo intende affermare il proprio ruolo centrale di ente pubblico in grado di sostenere iniziative finalizzate alla sostenibilità e promuovere uno sviluppo sostenibile declinato nei suoi tre ambiti principali: crescita economica, inclusione sociale e salvaguardia dell'ambiente. Con tale progetto l'Ateneo si propone di coordinare e dare visibilità a tutte le azioni organizzate in tema di sostenibilità, coinvolgendo

l'intera comunità universitaria, e di favorire e sostenere l'avvio di nuove iniziative, lo sviluppo e l'implementazione di buone pratiche e il loro trasferimento e divulgazione anche sul territorio.

Le politiche di sostenibilità sono state declinate quindi in Linee e Obiettivi strategici, contenuti nel Piano Integrato della Performance, e in Obiettivi operativi assegnati ai Dirigenti, che saranno ulteriormente definiti con l'approvazione da parte degli organi di governo della Carta degli Impegni di Sostenibilità. Oltre alla definizione, in fase di pianificazione, degli obiettivi di sostenibilità saranno affiancate anche le fasi di monitoraggio e di rendicontazione periodica, con la stesura di report di sostenibilità e con la verifica delle azioni messe in atto e dei risultati ottenuti, evidenziando gli impatti positivi di ciascuna attività per quanto riguarda la tutela dell'ambiente, il benessere della comunità, lo sviluppo sostenibile del territorio.

## 2. Inquadramento strategico

### 2.1. Obiettivi strategici dell'Università di Padova

Come indicato da ANVUR, *“(…), gli atenei italiani sono oggi chiamati da più parti a definire la propria visione strategica per il futuro (...) Esplicitare tale visione, inoltre, ancorandola alla performance, significa anche incentivare la graduale individuazione e la successiva eliminazione della copresenza di più documenti strategici, talvolta addirittura divergenti, all'interno della medesima organizzazione”*.<sup>3</sup>

L'esigenza di un programma strategico discende anche dalla normativa: la L. 240/2010, che richiede la predisposizione di un piano triennale; la L. 43/2005 la quale prevede che gli Atenei adottino programmi triennali al fine di perseguire obiettivi di efficacia e di qualità dei servizi; il D.Lgs. 150/2009 che prevede un Piano delle Performance dell'amministrazione derivato dagli obiettivi strategici.

A dicembre 2016 il CdA ha approvato gli obiettivi strategici dell'Ateneo in una prospettiva di coerente integrazione, anche temporale, con gli atti programmatori che l'Ateneo adotta: fra tutti, il Bilancio Unico di Previsione triennale 2017-2019, il Piano Integrato della Performance ed il Piano triennale del fabbisogno di personale.

Nella seconda metà del 2017 sono stati ridefiniti gli obiettivi strategici dell'Ateneo a conclusione di un lavoro istruttorio che è stato condotto a cura dell'Ufficio Controllo di Gestione, in raccordo con il Direttore Generale, il Prorettore all'Organizzazione e Processi Gestionali e il Dirigente dell'Area Finanza e Programmazione.

La ridefinizione degli obiettivi strategici si è resa necessaria:

- In considerazione dell'entrata in vigore della Riforma del sistema di misurazione della performance recata dal D.Lgs 25 maggio 2017 n. 74 “Valutazione della performance dei dipendenti pubblici” (cd Riforma Madia).
- Per effetto del processo di riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale conclusosi nel dicembre del 2017.
- In considerazione della effettiva misurabilità degli indicatori.

---

<sup>3</sup> ANVUR, *“Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane”*, Luglio 2015, pag. 10.

L'asestamento degli obiettivi strategici per l'anno 2018 non inficia la pianificazione iniziale, ma la aggiorna alla luce delle novità di contesto interno (riorganizzazione) ed esterno (cambiamento del quadro normativo). Il lavoro ha portato ad una rivisitazione parziale degli ambiti strategici e degli obiettivi afferenti a ciascun ambito e a una diversa configurazione degli indicatori che, in alcuni casi, sono stati ridefiniti per consentire una più efficace misurazione dell'obiettivo e la possibilità di reperimento dei dati.

In particolare le principali modifiche relative agli ambiti e agli obiettivi sono:

- Il primo obiettivo dell'ambito "Internazionalizzazione", che si limitava a una valutazione dei soli corsi di studio quali "ambienti aperti e internazionali di apprendimento", ora include anche i corsi di dottorato. Nella nuova definizione l'obiettivo diventa: "Rendere i corsi di studio e di dottorato "ambienti" aperti e internazionali di apprendimento";
- L'ambito "Impegno pubblico" è stato ridefinito come "Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo" poiché in esso va a confluire il precedente ambito "Conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale". In questo nuovo ambito viene introdotto l'obiettivo "Catalogazione del patrimonio culturale", mentre scompare l'obiettivo relativo all' "Impatto sulle politiche pubbliche" che è indirettamente ricompreso nei primi obiettivi relativi a "Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo" e "Rendere i musei luoghi condivisi del sapere"
- Il terzo obiettivo dell'ambito "Salute e benessere" ora include, oltre alla "valorizzazione della medicina universitaria", anche "l'assistenza veterinaria".

In raccordo con le indicazioni fornite dal Direttore Generale, dal Prorettore all'Organizzazione e Processi Gestionali e dal Dirigente dell'Area Finanza e Programmazione, è stata elaborata anche una rivisitazione parziale della configurazione degli indicatori.

Gli indicatori sono stati valutati sulla base di diversi elementi, in particolare:

- la significatività e la pertinenza all'ambito e all'obiettivo specifico;
- la facilità di determinazione;
- la formulazione precisa (ad es. una quantità, un conteggio, una percentuale, un rapporto, ecc);
- la semplicità di interpretazione;
- la riproducibilità.

La grande maggioranza degli indicatori è stata individuata seguendo questi principi. In taluni casi sono stati individuati degli indicatori che non sottendono a tutti i requisiti sopra indicati ma nei confronti dei quali sussiste una particolare rilevanza strategica legata ad attività di nuova realizzazione.

Il processo di misurazione degli indicatori ha riguardato sia la determinazione di valori storici (a partire dall'anno 2014 o dall'a.a. 2014/15), sia la definizione di valori di riferimento per l'indicatore: in particolare il "Valore obiettivo (milestone annuale)" costituisce un riferimento per la valutazione dell'obiettivo rilevato dall'indicatore e viene tipicamente determinato come media aritmetica delle ultime 3 misurazioni disponibili mentre il Valore strategico di riferimento individua il posizionamento ottimale atteso nel lungo periodo; che in taluni casi è espresso come un miglioramento percentuale rispetto al "Valore obiettivo", altre volte come il mantenimento dello stesso e altre ancora come valore plausibile sulla base della valutazione di un andamento che presenta elevata variabilità.

Si riportano di seguito gli obiettivi strategici individuati per ciascuno degli ambiti<sup>4</sup>

Tabella 8 - Obiettivi strategici per "Didattica" 2017-2018

<b>Didattica</b>			
<b>Obiettivi</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Valore Obiettivo (milestone annuale)</b>	<b>Valore strategico di riferimento</b>
<b>1) Miglioramento della qualità della didattica</b>	1a) Numero di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi	43.047	45.500
	1b) Proporzione di laureati entro la durata normale del corso di studio	40,19%	50%
	1c) Proporzione di studenti che consegue almeno 40 cfu all'anno	60,80%	65%
	1d) Proporzione di studenti che effettua uno stage/tirocinio durante il percorso di studio	18,54%	23%
	1e) Indice di soddisfazione media complessiva nell'indagine opinioni degli studenti	>7.5	> 8
	1f) Proporzione di utilizzo delle competenze acquisite nei corsi di studio ad 1 anno dalla laurea	41%	45%
<b>2) Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca</b>	2a) Proporzione di dottorandi iscritti al primo anno di dottorato con titolo d'accesso conseguito in altro Ateneo	39,84%	42%
	2b) Proporzione di studenti iscritti alla laurea magistrale con titolo d'accesso conseguito presso un altro Ateneo	26,91%	>30%
<b>3) Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita</b>	3a) Riduzione del drop – out	19,55%	<19%
	3b) Mq di aule didattiche, aule studio e biblioteche	63.566,6	63.566,6
<b>4) Modernizzazione e innovazione nell'attività didattica</b>	4a) Numero di insegnamenti con risorse in e-learning (materiali, erogazione CFU on line, moduli, etc.)	10% di tutti gli insegnamenti	15%
	4b) Progetti di didattica innovativa	100 (circa 3 docenti a dipartimento)	200

<sup>4</sup> Per tutte le tabelle le fonti sono l'allegato 2/1-10 alla delibera 544 del CdA del 20/12/2016 e gli allegati 3 e 4 della delibera 12 del CdA del 30/01/2018

<b>5) Esito lavorativo laureati dell'Università</b>	5a) Proporzione di Laureati occupati ad 1 anno dal laurea magistrale o a ciclo unico titolo (L, LM e LMCU)	77,8%	82%
	5b) Proporzione di Laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM, LMCU)	84,3%	88,52%

Tabella 9 - Obiettivi strategici per "Ricerca" 2017-2018

<b>Ricerca</b>			
<b>Obiettivi</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Valore Obiettivo (milestone annuale)</b>	<b>Valore strategico di riferimento</b>
<b>1) Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca</b>	1a) Numero di pubblicazioni per docente in riviste di fascia A ANVUR oppure in riviste del primo quartile per i settori bibliometrici	2,89	3,04
	1b) Percentuale di docenti con almeno 1 pubblicazione all'anno utilizzabile ai fini VQR	87,53%	90%
<b>2) Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca</b>	2a) Fondi di ricerca acquisiti da bandi competitivi	12.686,13	16.500
<b>3) Incremento nella capacità di attrazione di ricercatori eccellenti</b>	3a) Numero di posizioni accademiche ricoperte per chiamata diretta di ricercatori con elevata qualificazione scientifica	9	15

Tabella 10 - Obiettivi strategici per "Internazionalizzazione" 2017-2018

<b>Internazionalizzazione</b>			
<b>Obiettivi</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Valore Obiettivo (milestone annuale)</b>	<b>Valore strategico di riferimento</b>
<b>1) Rendere i corsi di studio e di dottorato "ambientati" aperti e internazionali di apprendimento</b>	1a) Proporzione di studenti iscritti al primo anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero.	1,95%	4,00%
	1b) Numero di corsi internazionali secondo la definizione MIUR - 4 tipologie miur	21	27
	1c) Numero di CFU erogati per insegnamento da docenti internazionali	1.335,96	1600

<b>2) Incrementare la reputazione dell'Ateneo come centro di ricerca di eccellenza a livello internazionale</b>	1d) Proporzioni CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curricolare rispetto al totale dei CFU previsti nell'anno solare (studenti outgoing)	2,11%	2,50%
	1e) CFU conseguiti da studenti in mobilità internazionale incoming	24.718	30.500
	1f) Proporzioni di dottorandi (primo anno) con titolo di accesso conseguito all'estero	18,00%	25%
	1g) Numero di tesi di dottorato in co-tutela internazionale	17	20
	2a) Posizione nei rank internazionali	282	<200

Tabella 11 - Obiettivi strategici per "Trasferimento tecnologico, lavoro" 2017-2018

<b>Trasferimento tecnologico, lavoro</b>			
<b>Obiettivi</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Valore Obiettivo (milestone annuale)</b>	<b>Valore strategico di riferimento</b>
<b>1) Diffondere la cultura del trasferimento tecnologico</b>	1a) Numero di spin-off con fatturato annuo superiore a 1MLN	3	5
	1b) Ricavi derivanti dalla vendita o dalla cessione in licenza dei brevetti	€ 165.493,97	€ 250.000
	1c) Indipendenza finanziaria di Smart UNIPD	-€ 50.000,00	>0
<b>2) Ampliare le iniziative e i rapporti con il mondo del lavoro</b>	2a) Numero di percorsi di dottorato industriale e di alto apprendistato	13	16
	2b) Risorse economiche generate da master di I e II livello e corsi post-lauream	€ 574.013,97	€ 650.000
	2c) Risorse acquisite da finanziatori terzi	€ 4.387,76	€ 5.000

Tabella 12 - Obiettivi strategici per "Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo" 2017-2018

<b>Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale</b>			
<b>Obiettivi</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Valore Obiettivo (milestone annuale)</b>	<b>Valore strategico di riferimento</b>

<b>1) Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio</b>	1a) Partecipazione ad eventi culturali e di comunicazione della scienza promossi dall'Ateneo (es. UNIVERSA)	26.638	>30000
	<b>2) Rendere i musei luoghi condivisi del sapere</b>	2a) Incassi annuali introitati da Orto Botanico, Palazzo Bò e Liviano	1.362.088,90
<b>3) Catalogazione del patrimonio culturale</b>	2b) ore di presenza delle squadre di sicurezza per attività di sorveglianza durante eventi e manifestazioni	6.112	6.500
	3a) Numero di nuove catalogazioni in ambito storico-documentale, artistico, scientifico e tecnologico nel nuovo database unico di Ateneo	400	600

Tabella 13 - Obiettivi strategici per "Salute e benessere" 2017-2018

<b>Salute e benessere</b>			
<b>Obiettivi</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Valore Obiettivo (milestone annuale)</b>	<b>Valore strategico di riferimento</b>
<b>1) Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti</b>	1a) Numero di iscritti al CUS	1.780	1.869
	1b) Numero di azioni di counseling (sia specialistico che fornito da pari preparati - peer counseling) per studenti e dipendenti	2.355	2.472
<b>2) Promuovere una cultura inclusiva</b>	2a) Numero medio degli anni fuori corso al momento della laurea degli studenti disabili e con DSA	2,2	<2
<b>3) Valorizzazione della medicina universitaria e dell'assistenza veterinaria per il benessere del territorio</b>	3a) Numero strutture di riferimento regionale e sovraregionale a direzione universitaria	38	38
	3b) Numero di corsi di formazione postlaurea	28	28
	3c) Numero delle prestazioni effettuate per cura e assistenza veterinaria	4.538	5.000

Tabella 14 - Obiettivi strategici per "Valorizzazione del personale e semplificazione" 2017-2018

<b>Valorizzazione del personale e semplificazione</b>			
<b>Obiettivi</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Valore Obiettivo (milestone annuale)</b>	<b>Valore strategico di riferimento</b>
<b>1) Reclutamento e progressione di carriera secondo il merito</b>	1a) Numero medio delle pubblicazioni effettuate dai nuovi assunti nel ruolo di PA e PO rispetto alla media complessiva di Ateneo nei ruoli indicati	1,43	1,5
	1b) Indicatore della qualità della prestazione per il personale PTA di nuova assunzione	1,07	1,07
<b>2) Promozione della parità di genere</b>	2a) Incremento della parità di genere nelle progressioni di carriera personale docente	1,08	1
	2b) Incremento percentuale di personale PTA in telelavoro: rapporto uomini/donne	0,58	1,00

<b>3) Miglioramento del benessere organizzativo</b>	3a) Indicatore sintetico di benessere organizzativo: giudizio del personale PTA rispetto a equità, progressioni di carriera, circolazione delle informazioni e sviluppo individuale	28,33%	>35%
	3b) Costo annuo della formazione del personale tecnico-amministrativo	€ 250.000,00	€ 350.000
	3c) Personale tecnico amministrativo coinvolto in azioni di mobilità internazionale	11	>20
<b>4) Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni</b>	4a) Aumento del livello di soddisfazione degli utenti interni ed esterni (utilizzando ove possibile dati di benchmark)	4,05	4,25

Tabella 15 - Obiettivi strategici per "Sostenibilità ed Edilizia" 2017-2018

<b>Sostenibilità ed Edilizia</b>			
<b>Obiettivi</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Valore Obiettivo (milestone annuale)</b>	<b>Valore strategico di riferimento</b>
<b>1) Equilibrio Economico e finanziario</b>	1a) Indicatore MIUR per la Sostenibilità dell'indebitamento	<10%	<10%
	1b) Indicatore MIUR di sostenibilità finanziaria	>1	>1
	1c) Indicatore MIUR per le Spese di personale	<80%	<70%
<b>2) Edilizia sostenibile e sicura</b>	2a) Giudizi positivi degli studenti relativi alle dotazioni disponibili per la didattica e lo studio autonomo	4,29	>4.4
	2b) Incremento dell'efficienza energetica e riduzione dei consumi energetici al netto degli effetti climatici e congiunturali	139	115
<b>3) Gestione del patrimonio edile</b>	3a) Tasso di occupazione delle aule	50,00%	55%
	3b) Grado di utilizzo del budget annuale per la manutenzione ordinaria e straordinaria	41,30%	>60%

Il lavoro istruttorio predisposto dall'Ufficio Controllo di gestione consente anche di gettare le basi per l'individuazione e lo sviluppo di indicatori sintetici di performance (KPI) che rappresentano misure di sintesi per valutare i progressi fatti in un determinato ambito (didattica, ricerca, ecc.) rispetto agli obiettivi di partenza.

In particolare, in fase di misurazione ex-post degli obiettivi strategici, a ciascun indicatore verrà associato un valore binario (1 o 0) a seconda che il "Valore obiettivo - milestone annuale" sia raggiunto o meno, consentendo in tal modo la costruzione di KPI per ciascun obiettivo e a livello aggregato per ambito.

Il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo verrà determinato come rapporto tra il numero di indicatori che hanno raggiunto il "Valore obiettivo - milestone annuale" e il numero complessivo di indicatori. Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi rappresenteranno i valori da aggregare per la determinazione di KPI per ambito strategico, con l'introduzione di eventuali ponderazioni attribuibili ai singoli KPI. Nei prossimi

mesi verrà messo a punto un sistema di KPI per valutare il perseguimento complessivo della strategia dell'Ateneo.

### 2.1.1. L'azione strategica integrata e il ruolo delle strutture

La definizione degli indirizzi strategici dell'Ateneo costituisce il presupposto per la definizione degli obiettivi di performance, legando pertanto la performance amministrativa con le linee strategiche definite e con le risorse finanziarie e umane necessarie per perseguirle,

Si rende così esplicita la definizione del ciclo della performance quale strumento di pianificazione operativa integrata dipendente dal sistema degli obiettivi strategici: la prospettiva di integrazione consente di verificare la coerenza del sistema complessivo di obiettivi dell'Ateneo (strategici e operativi), secondo quanto previsto dalle linee guida dell'ANVUR.

Figura 2 - Livello di valutazione della Performance



Fonte: Elaborazione Ufficio Controllo di Gestione (le parti tratteggiate non sono ancora attivate)

### 2.1.2. Obiettivi strategici per le strutture

Con la revisione del Ciclo della Performance avviata nel 2016, è stato dato un maggiore impulso all'integrazione strategica dell'Ateneo mediante il coinvolgimento delle strutture periferiche (Dipartimenti e Centri). A partire da Dicembre 2016, infatti, sono state raccolte le scelte delle strutture autonome in materia di obiettivi strategici per la programmazione 2017 e 2018: l'innovazione introdotta poggia sulla volontà espressa dalla governance di generare una maggiore coerenza logica tra obiettivi strategici dell'Ateneo, obiettivi dei Dipartimenti/Centri e obiettivi assegnati al personale tecnico-amministrativo.

Considerati gli obiettivi strategici deliberati dal Consiglio di Amministrazione per il biennio 2017-2018, illustrati nei paragrafi precedenti, è stato chiesto ai Direttori di struttura di scegliere tra i 28 obiettivi dell'Ateneo quelli ritenuti più importanti, considerata la vocazione principale (*mission*) della struttura stessa. Il duplice scopo perseguito da questa ricognizione consisteva nell'ottenere l'adesione ed il riscontro più adeguato in merito alle dimensioni ritenute prioritarie dalle strutture dell'Ateneo, fornendo una prima base "strutturale" alle riflessioni demandate a ciascun Dipartimento/Centro riguardo all'azione gestionale e amministrativa da implementare autonomamente. Il passo successivo, in base all'albero della performance, consisterà nell'orientare il processo di assegnazione degli obiettivi individuali ai Segretari Amministrativi di Dipartimento e al personale tecnico e amministrativo con indennità di responsabilità. Non è stata chiesta una numerosità minima per le scelte effettuate.

Alle strutture non è stata chiesta l'individuazione degli indicatori per gli obiettivi scelti poiché in fase di prima applicazione è stata ritenuta prioritaria la necessità di adottare una visione strategica integrata, rimandando alle fasi successive l'opportunità di identificare le misure e i target più adatti per il monitoraggio della performance strategica di Dipartimenti e Centri. Pertanto si procederà alla misurazione consuntiva dei risultati delle strutture declinando gli indicatori già adottati per gli obiettivi strategici di Ateneo (laddove possibile).

Le strutture rispondenti sono state 42 (tutti e 32 i Dipartimenti e 10 Centri dei 14 dotati di personale) e il dettaglio delle loro "scelte strategiche" è illustrato nella Tabella 16.

Gli obiettivi strategici delineati dai Dipartimenti sono inoltre coerenti con la programmazione dei Piani Triennali di Sviluppo della Ricerca (PTSR) 2016-18. Il PTSR consiste in un elenco di obiettivi e azioni che ciascun Dipartimento ha esplicitato con l'obiettivo di consolidare e/o migliorare nel triennio 2016-2018 la propria posizione rispetto alla SWOT analysis<sup>5</sup>, e in un elenco di indicatori per il monitoraggio dei risultati raggiunti alla fine del triennio. L'Osservatorio della Ricerca, che ha analizzato ex-ante i PTSR dei Dipartimenti, ha valutato la rispondenza alle linee guida e la coerenza logica interna tra obiettivi strategici, le azioni individuate per perseguirli e gli indicatori per la valutazione dei risultati. Ciascun piano doveva essere articolato in un numero limitato di obiettivi generali e specifici, coerenti con l'analisi SWOT per il

---

<sup>5</sup> La SWOT analysis è stato un esercizio auto-valutativo in cui ciascun Dipartimento ha illustrato quali fossero nel 2016 le criticità, i punti di forza, le aree di miglioramento, i rischi e le possibili opportunità di sviluppo rispetto alle più importanti dimensioni della valutazione periodica della ricerca: la Produzione scientifica (P), l'Internazionalizzazione (I) e le attività di Fund-raising e di Terza missione (F).

consolidamento e miglioramento delle performance intra-dipartimentali sulle dimensioni produzione scientifica, internazionalizzazione, fund-raising e attività di terza missione.

Tabella 16 - Gli Obiettivi strategici scelti dalle Strutture

Ambito Strategico	Obiettivi	Numero complessivo di adesioni per obiettivo	
		Dipartimenti	Centri
DIDATTICA	1) Miglioramento della qualità della didattica	16	0
	2) Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca	6	2
	3) Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	3	1
	4) Modernizzazione e innovazione nell'attività didattica	13	3
	5) Esito lavorativo laureati dell'Università	3	0
RICERCA	1) Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca	22	2
	2) Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca	11	2
	3) Incremento nella capacità di attrazione di ricercatori eccellenti	7	0
INTERNAZIONALIZZAZIONE	1) Rendere i corsi di studio "ambienti" aperti e internazionali di apprendimento	14	1
	2) Incrementare la reputazione dell'Ateneo come centro di ricerca di eccellenza a livello internazionale	11	3
TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E LAVORO	1) Diffondere la cultura del trasferimento tecnologico	8	0
	2) Ampliare le iniziative e i rapporti con il mondo del lavoro	4	1
IMPEGNO PUBBLICO E VALORIZZAZIONE DEL PATIMONIO CULTURALE	1) Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio	13	6
	2) Rendere i musei luoghi condivisi del sapere	6	2
	3) Catalogazione del patrimonio culturale	3	3
SALUTE E BENESSERE	1) Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti	4	1
	2) Promuovere una cultura inclusiva	5	4
	3) Valorizzazione della medicina universitaria per il benessere del territorio	5	0
VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE E SEMPLIFICAZIONE	1) Reclutamento e progressione di carriera secondo il merito	9	0
	2) Promozione della parità di genere	5	1
	3) Miglioramento del benessere organizzativo	10	4
	4) Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	13	6
SOSTENIBILITA' ED EDILIZIA	1) Equilibrio Economico e finanziario	2	2
	2) Edilizia sostenibile e sicura	9	1
	3) Gestione del patrimonio edile	0	0

Fonte: Elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione, dati al 7 marzo 2018

Nella Tabella 17 è riportata la distribuzione del numero degli obiettivi strategici scelti dalle strutture con riferimento agli 8 ambiti definiti.

Tabella 17 - Gli Obiettivi strategici scelti dalle Strutture: raggruppamento per ambito strategico (situazione al 07/03/2018)

<i>Strutture</i>	DIDATTICA	RICERCA	INTERNAZIONALIZZAZIONE	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO, LAVORO	IMPEGNO PUBBLICO E VALORIZZAZIONE DEL PATIMONIO CULTURALE	SALUTE E BENESSERE	VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE E SEMPLIFICAZIONE	SOSTENIBILITA' ED EDILIZIA
Dipartimento dei Beni Culturali: Archeologia, Storia dell'Arte, del Cinema e della Musica (DBC)	1	1			3		1	1
Dipartimento di Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente - DAFNAE	3	2	2	1	1		4	
Dipartimento di Biologia	1	1			1		1	
Dipartimento di Biomedicina Comparata e Alimentazione (BCA)	1	1			3		2	
Dipartimento di Diritto Privato e Critica del Diritto (DPCD)	1	1						
Dipartimento di Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario DiPIC	1	1	1		1	1	3	
Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata (FISPPA)	2	1			1	2	1	1
Dipartimento di Fisica e Astronomia "Galileo Galilei" DFA		1	1	1				
Dipartimento di Geoscienze		3	2		1		1	1
Dipartimento di Ingegneria Civile, Edile e Ambientale – ICEA	2	3	1	1	1	1	3	
Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione DEI	1		1		1			1
Dipartimento di Ingegneria Industriale DII	3	2	1	1	2	1	2	1
Dipartimento di Matematica DM	1	1	1				1	1
Dipartimento di Medicina - DIMED	1	1	1		1		1	
Dipartimento di Medicina Animale, Produzioni e Salute – MAPS	1	1	1	1		1		
Dipartimento di Medicina Molecolare DMM	1	1	1	2	1	1	2	1
Dipartimento di Neuroscienze Scienze NPSRR	2	3			1	1	4	1
Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione DPSS	1	1	2					
Dipartimento di Psicologia Generale DPG	1	1	1			1	1	
Dipartimento di Salute della Donna e del Bambino – SDB	2							
Dipartimento di Scienze Biomediche - DSB		1	1			1		
Dipartimento di Scienze Cardiologiche, Toraciche e Vascolari		1		1		1		
Dipartimento di Scienze Chimiche DiSC	1	1	1				1	1
Dipartimento di Scienze Chirurgiche, Oncologiche e Gastroenterologiche DISCOG		1	1	1		1		
Dipartimento di Scienze Del Farmaco - DSF	2	1	1				1	1
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali 'Marco Fanno' DSEA	2	1	1					
Dipartimento di Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali SPGI	2	1	1		1		2	

Dipartimento di Scienze Statistiche	1	1						
Dipartimento di Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità "DISSGEA"	2	2	1		1	1	2	1
Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari (DISLL)	2	1	1		2	1	3	
Dipartimento di Tecnica e Gestione Dei Sistemi Industriali DTG	2	2		2				
Dipartimento di Territorio e Sistemi Agro-Forestali (TESAF)	1	1	1	1			1	
Centro Ateneo per i Musei - CAM					3			
Centro Disabilità						2		
OVUD -Ospedale veterinario							1	
Centro Diritti Umani	1		2		1	1		
Azienda Agraria	1						2	
Centro CEASC								
Centro Attività Spaziali CISAS	2	2	1	1	1		2	1
Orto Botanico		1			3	1	3	2
Centro Storia resistenza		1			2		1	
Centro Storia Università*								
Padova University Press					1		2	
Centro Linguistico Ateneo	2		1			1		
Centro Ricerche Fusione								
Scuola Galileiana								

\*"Gli obiettivi strategici scelti del Centro rientravano nell'ambito "Conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale" che è stato eliminato e si dovranno riformulare coerentemente con i nuovi ambiti definiti.

Fonte: Elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione, dati al 7 marzo 2018

### 2.1.3. Raccordo tra obiettivi strategici ed equilibri di bilancio

Il Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2018 e triennale 2018-2020 rappresenta e concretizza la dimensione economico-finanziaria dell'allocazione delle risorse in coerenza con le scelte esplicitate dall'Ateneo negli obiettivi strategici, mettendo in risalto come le risorse siano espressione delle politiche strategiche di Ateneo.

La predisposizione del budget 2018-2020 è stato un importante momento di innovazione che ha visto coinvolte tutte le strutture dell'Ateneo e ha permesso di definire con maggiore chiarezza l'allocazione delle risorse sia alle diverse strutture che in relazione alle politiche attive dell'Ateneo in un quadro di compatibilità con i vincoli legislativi e di bilancio, allo scopo di collegare gli strumenti di programmazione, gli obiettivi strategici e le dinamiche economiche-patrimoniali e finanziarie.

Infatti per la prima volta il Consiglio di Amministrazione, ha provveduto ad approvare preventivamente al processo di pianificazione, l'equilibrio generale del bilancio con analisi e quantificazione dei ricavi previsti e allocazione del budget alle strutture, che pertanto hanno provveduto ad effettuare la programmazione di bilancio su questa base.

Tale metodologia rappresenta anche un raccordo evidente con la programmazione strategica. L'integrazione tra obiettivi assegnati e risorse necessarie, e quindi la loro integrazione con la programmazione economico-finanziarie si è resa così più esplicita. Nell'ambito del budget attribuito la condivisione e negoziazione tra la Direzione Generale e i Dirigenti, nei mesi di ottobre e novembre 2017, ha portato alla costruzione congiunta del budget economico e degli investimenti tenendo conto delle risorse (finanziarie e umane) e degli impieghi legati ad obiettivi strategici.

La necessità di semplificare il processo e la redazione dei documenti, l'esigenza di migliorare la capacità di allocazione delle risorse e di aumentare la qualità delle informazioni disponibili a tutti gli stakeholder sono state determinanti per i principali cambiamenti, che hanno riguardato l'informatizzazione dell'intero processo utilizzando gli applicativi contabili ed eliminando l'utilizzo di procedure parallele, l'assegnazione di risorse certe alle strutture e l'eliminazione di partite contabili interne con le strutture. Le modifiche introdotte hanno quindi riguardato la struttura del bilancio di previsione, il processo di redazione e il collegamento tra politiche e obiettivi strategici.

Per semplificare la gestione ed orientarla maggiormente alla programmazione strategica è stata anche rivista la modalità di finanziamento delle strutture dipartimentali, riassorbendo tutte le precedenti linee di finanziamento in due assegnazioni fondamentali: il BIRD (Budget Integrato Ricerca dei Dipartimenti) e il BIFeD (Budget Integrato Funzionamento e Didattica). Ciò consentirà ai Dipartimenti di focalizzare l'uso del budget rispetto agli obiettivi, secondo logiche di responsabilità e di controllo, piuttosto che verso il rispetto amministrativo della destinazione delle poste assegnate. Consentirà inoltre una maggiore flessibilità di utilizzo delle risorse, compatibilmente con alcuni vincoli funzionali al conseguimento di obiettivi strategici di livello generale che saranno oggetto di monitoraggio in corso d'anno mediante appositi cruscotti informativi.

Ai fini dell'integrazione tra ciclo di performance e ciclo di bilancio, e come esercizio di correlazione tra budget e obiettivi strategici sono state introdotte le Funzioni Obiettivo che identificano i principali ambiti di attività dell'Ateneo e consentiranno, per ora solo a consuntivo ma come esercizio in ottica programmatoria di budget, con la combinazione di ulteriori coordinate analitiche, di individuare sia il centro di costo che l'obiettivo per il quale le risorse sono state impiegate.

Nella tabella che segue viene evidenziato con chiarezza il collegamento, ove possibile e direttamente individuato, tra il budget 2018 e l'impegno economico destinato a politiche legate a specifici ambiti strategici.

Tabella 18 - Correlazione Obiettivi strategici/Budget 2018

AMBITO	OBIETTIVO STRATEGICO	BUDGET 2018
Didattica	<b>Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiche specifiche orientate a sostenere: i corsi di laurea in crescita, l'innovazione e la qualità della didattica.</li> <li>• Esoneri e riduzioni contribuzione studentesca: l'investimento a favore del Diritto allo studio in termini di mancati introiti della contribuzione studentesca è quantificabile in circa 15,6 milioni di euro</li> </ul>	<b>37,5</b>  <b>15,6</b>
	<b>Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copertura di 225 borse di dottorato da assegnare secondo le linee di indirizzo approvate dal Senato Accademico. L'Ateneo investe risorse pari a M€ 5.3 per un equivalente di circa 104 borse di studio.</li> </ul>	<b>17,8</b>
Ricerca	<b>Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniziative finanziate (STARS grants e Infrastrutture strategiche)</li> <li>• Politiche orientate all'ammodernamento delle attrezzature di ricerca</li> </ul>	<b>15,25</b>
Internazionalizzazione	<b>Rendere i corsi di studio "ambientati" aperti e internazionali di apprendimento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internazionalizzazione</li> <li>• Contributi per seminari e visiting professor</li> </ul>	<b>4,05</b>
Impegno pubblico	<b>Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Progetto UNIVERSA e Progetto per gli 800 anni dell'Università di Padova</li> </ul>	<b>1,3</b>
Sostenibilità ed Edilizia	<b>Edilizia sostenibile e sicura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggiori investimenti in manutenzione del patrimonio edilizio dell'Ateneo (compresi Progetto Aule Smart e Progetto Sicurezza)</li> </ul>	<b>15,7</b>

Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione su slide della presentazione congiunta CdA-SA il 15/11/20017 del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2018 e triennale 2018-2020

## 2.2. Sostenibilità ed Edilizia: i nuovi investimenti

Gli investimenti pluriennali programmati sono in netta crescita con l'obiettivo di dare impulso allo sviluppo dell'Ateneo migliorando le condizioni di studio e lavoro. L'impegnativo piano edilizio universitario è rivolto soprattutto al miglioramento delle infrastrutture didattiche, in particolare con la trasformazione della caserma Piave in Campus delle Scienze sociali (per accogliere in un'unica struttura i quasi 5.000 studenti dei corsi di economia, scienze politiche e sociologia), con il completamento del nuovo polo umanistico di via Beato Pellegrino e con il progetto di ristrutturazione di Palazzo Cavalli, da dedicare a Museo della Natura e dell'Uomo, quale punto focale di visibilità dell'intero patrimonio di collezioni e di musei dell'Università.

Nel piano di sviluppo complessivo sono previsti anche investimenti di manutenzione straordinaria, il piano per l'Università sostenibile, con le opere di qualificazione ambientale ed energetica, per rendere l'Università

sempre più sicura, aperta e fruibile da tutti. Gli investimenti in edilizia generano un fabbisogno finanziario di oltre 150 milioni di euro nei prossimi anni, mentre l'impatto economico si avrà, a partire dal momento in cui gli investimenti saranno utilizzabili.

Tabella 19 - Nuovi investimenti edilizi Piano triennale delle opere 2018-2020

	Totale	2017	2018	2019	2020	Oltre
Polo delle Scienze sociali (Caserma Piave)*	40,2		1,5	6,75	8,25	23,7
Complesso Beato Pellegrino	39,77	11,77	20,5	7,5		
Palazzo Cavalli	15,0		1,5	2,5	8,5	2,5
Casa dello Studente Fusinato	14,5	0,2	1	4,8	8,6	
Nuove Strutture Sportive Polifunzionali	20,99		0,2	1	3,4	16,3
Nuova Sede Dipartimenti di Medicina Veterinaria	5,8	0,08	1	3,4	1,3	
Collegio Morgagni	5,2		0,5	1,5	2,5	0,7
<b>TOTALE</b>	<b>141,4</b>	<b>12,039</b>	<b>26,24</b>	<b>27,406</b>	<b>32,531</b>	<b>43,203</b>
<b>di cui: Finanziamenti da terzi</b>	<b>12,55</b>					
<b>Investimenti a carico del B.U.</b>	<b>128,9</b>					

\*Nota: Ai costi stimati dell'intervento relativo alla Caserma Piave devono essere sommati gli oneri accessori (progettazione, direzione lavori, IVA, accantonamenti obbligatori per legge, ecc.), per un totale complessivo di 65 MI di euro.

Fonte: Programma Triennale delle Opere Edilizie pubbliche 2018/2020 – Allegato 2 Delibera CdA 19 dicembre 2017

Tabella 20 - Distribuzione dei proventi operativi previsti per il triennio 2018-2020 e confronto con gli anni precedenti

PROVENTI OPERATIVI	Consuntivo 2016	Budget 2017	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020
<b>PROVENTI PROPRI</b>	<b>130.963.048,10</b>	<b>153.013.454,47</b>	<b>139.524.950,93</b>	<b>139.397.914,92</b>	<b>139.384.224,40</b>
1) Proventi per la didattica	101.422.623,21	99.543.997,71	101.495.144,22	101.565.628,13	101.642.493,68
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	9.021.419,47	16.589.546,12	8.593.770,01	8.502.077,30	8.580.496,34
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	20.519.005,42	36.879.910,64	29.436.036,70	29.330.209,49	29.161.234,37
<b>CONTRIBUTI</b>	<b>375.781.768,17</b>	<b>386.819.492,01</b>	<b>393.771.548,67</b>	<b>395.419.046,17</b>	<b>396.602.429,32</b>
1) Contributi MIUR e altre Amministrazioni centrali	315.465.164,15	334.280.521,23	331.881.450,10	331.828.507,21	332.138.947,72
2) Contributi Regioni e Province autonome	30.561.916,08	18.614.518,78	27.263.138,98	27.568.665,33	28.030.196,79
3) Contributi altre Amministrazioni locali	127.895,31	512.609,62	453.864,95	420.072,33	579.618,89
4) Contributi dall'Unione Europea e dal Resto del Mondo (1)	8.502.030,82	11.233.107,00	12.797.752,62	13.071.694,98	13.205.361,64
5) Contributi da altre Università	264.901,44	692.010,93	707.247,33	681.390,27	546.265,76
6) Contributi da altri soggetti pubblici	2.181.263,72	3.455.047,91	2.704.264,08	2.846.719,95	3.054.392,62
7) Contributi da soggetti privati	18.678.596,65	18.031.676,55	17.963.830,61	19.001.996,10	19.047.645,90
<b>PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE</b>	<b>23.322.261,30</b>	<b>24.100.000,00</b>	<b>24.710.000,00</b>	<b>24.710.000,00</b>	<b>24.710.000,00</b>
<b>PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO</b>	-	-	-	-	-
<b>ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI</b>	<b>9.425.066,40</b>	<b>34.916.169,82</b>	<b>23.427.052,99</b>	<b>23.411.784,22</b>	<b>23.079.718,51</b>
di cui : 1) Utilizzo di riserve di Patrimonio Netto derivanti dalla contabilità finanziaria	-	27.187.545,11	15.592.647,84	10.000.000,00	9.000.000,00
<b>VARIAZIONE RIMANENZE</b>	-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI</b>	<b>1.000,00</b>	-	-	-	-
<b>TOTALE PROVENTI OPERATIVI (A)</b>	<b>539.493.143,97</b>	<b>598.849.116,30</b>	<b>581.433.552,58</b>	<b>582.938.745,31</b>	<b>583.776.372,22</b>

Fonte: Elaborazioni su dati dell'Ufficio Bilancio Unico - Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2018 e triennale 2018-2020

Tabella 21 - Distribuzione dei costi operativi previsti per il triennio 2018-2020 e confronto con gli anni precedenti

COSTI OPERATIVI	Consuntivo 2016	Budget 2017	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020
<b>COSTI DEL PERSONALE</b>	<b>306.287.738,99</b>	<b>323.008.546,19</b>	<b>321.531.921,69</b>	<b>323.696.452,45</b>	<b>325.323.449,08</b>
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	219.587.350,30	228.786.458,55	226.846.546,69	228.633.977,45	229.393.491,70
a) Personale docente e ricercatore	186.209.410,35	191.245.700,00	195.499.746,64	197.969.350,00	199.456.600,00
b) Collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)	25.459.592,34	5.712.881,79	20.206.061,75	20.259.298,86	20.153.500,00
c) Docenti a contratto	2.218.916,10	1.987.450,00	2.907.645,10	2.244.902,83	2.047.759,63
d) Esperti linguistici	1.555.757,51	1.700.000,00	1.700.000,00	1.700.000,00	1.700.000,00
e) Altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	4.143.674,00	2.168.543,08	6.533.093,20	6.460.425,76	6.035.632,07
Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica - previsione progetti (2)		25.971.883,68			
2) Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	86.700.388,69	94.222.087,64	94.685.375,00	95.062.475,00	95.929.957,38
<b>COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE</b>	<b>160.534.249,26</b>	<b>243.996.873,87</b>	<b>223.563.529,24</b>	<b>220.713.272,25</b>	<b>219.097.926,79</b>
1) Costi per sostegno agli studenti	62.478.918,51	74.819.364,87	94.724.176,28	94.215.841,55	94.279.431,40
2) Costi per il diritto allo studio (3)	14.383.591,22	19.641.918,97	-	-	-
3) Costi per l'attività editoriale (4)	4.851.220,53	13.979.294,04	1.712.228,19	1.441.852,68	1.459.254,00
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	2.765.258,73	7.382.679,47	6.411.724,27	6.426.466,00	5.748.067,28
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	6.623.536,85	20.323.632,66	13.989.946,60	13.743.560,79	13.719.795,35
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	-	-	-	-	-
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	134.411,97	1.072.678,07	159.579,00	162.140,53	155.124,92
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali (5)	45.780.600,11	56.694.918,66	65.759.075,33	65.607.080,92	65.244.010,90
9) Acquisto altri materiali	4.255.082,64	8.899.076,03	6.453.757,27	6.595.711,72	6.188.864,82
10) Variazione delle rimanenze di materiali	-	-	-	-	-
11) Costi per godimento beni di terzi	5.896.339,32	7.860.706,26	6.553.532,75	5.944.576,70	5.834.597,60
12) Altri costi (6)	13.365.289,38	33.322.604,84	27.799.509,55	26.576.041,36	26.468.780,52
<b>AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI</b>	<b>32.756.861,83</b>	<b>24.811.565,96</b>	<b>28.914.044,78</b>	<b>29.685.162,15</b>	<b>30.260.113,46</b>
<b>ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI</b>	<b>28.291.223,33</b>	<b>-</b>	<b>4.000.000,00</b>	<b>3.500.000,00</b>	<b>4.000.000,00</b>
<b>ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	<b>4.057.002,32</b>	<b>4.345.777,00</b>	<b>2.864.798,06</b>	<b>2.796.817,70</b>	<b>2.785.269,70</b>
<b>TOTALE COSTI OPERATIVI (B)</b>	<b>531.927.075,73</b>	<b>596.162.763,02</b>	<b>580.874.293,77</b>	<b>580.391.704,55</b>	<b>581.466.759,03</b>

- 1) nell'esercizio 2016 e 2017 la voce era denominata : 4) Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali  
 2) nell'esercizio 2018, in coerenza con le indicazioni ministeriali, i costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica imputabili a progetti sono stati classificati per natura.  
 3) la Nota Tecnica del MIUR n. 1 del 29/5/2017 ha precisato che tale voce deve essere utilizzata solo in presenza di gestione diretta del diritto allo studio, di conseguenza nel budget 2018 le previsioni sono confluite nella voce "Costi per sostegno agli studenti"  
 4) nell'esercizio 2016 e 2017 la voce comprendeva anche i costi per la ricerca ed era denominata: 3) Costi per la ricerca e l'attività editoriale  
 5) nell'esercizio 2018 la voce comprende anche i costi per servizi per la ricerca precedentemente allocati alla voce 3) Costi per la ricerca e l'attività editoriale  
 6) nell'esercizio 2018 la voce comprende anche i costi per convegni, congressi ed iniziative scientifiche precedentemente allocati alla voce 3) Costi per la ricerca e l'attività editoriale

Fonte: Elaborazioni su dati dell'Ufficio Bilancio Unico - Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2018 e triennale 2018-2020

A decorrere dal biennio 2018-2020 l'Ateneo si è anche dotato, per la prima volta, di una programmazione unitaria degli acquisti di beni e servizi.

	Stima importi 2018 (IVA esclusa)	Stima importi 2019 (IVA esclusa)	TOTALE NEL BIENNIO (IVA esclusa)
<b>ATENEO</b>			
ITC	6.763.444,86	4.066.141,86	10.829.586,72
Arredi	2.051.750,00	600.000,00	2.651.750,00
Manutenzioni	858.250,00	1.545.499,00	2.403.749,00
Abbonamenti	1.957.994,00	2.150.994,00	4.108.988,00
Materiale di consumo	641.000,00	815.000,00	1.456.000,00
Servizi Generali	2.274.333,00	7.645.665,00	9.919.998,00
<b>TOTALE</b>	<b>14.546.771,86</b>	<b>16.823.299,86</b>	<b>31.370.071,72</b>

### 2.3. La Programmazione triennale 2016-2018

Secondo l'ottica di azione integrata raccomandata da ANVUR la Programmazione Triennale MIUR 2016-2018 non può essere considerata disgiuntamente rispetto al ciclo della performance.

Gli obiettivi per il sistema universitario nel triennio 2016-2018 sono stati delineati dal Miur con il D.M. 635 del 08.08.2016 "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati".

Le modalità di attuazione della Programmazione triennale 2016-2018 sono state definite con la successiva pubblicazione del Decreto Direttoriale 2844 del 16.11.2016.

L'Ateneo pertanto ha scelto di presentare il proprio programma per la realizzazione degli obiettivi e delle azioni ad essi collegate predisponendo 6 progetti (4 relativi all'obiettivo A e 2 relativi all'obiettivo C), per una richiesta di finanziamento al Ministero pari a 7.236.620 euro (pari al 2,5% del FFO 2015) e la previsione di un cofinanziamento di Ateneo pari a 3.150.000 euro.

Con il Decreto Ministeriale 244 del 12.05.2017 è stata comunicata l'ammissione a finanziamento dei progetti presentati dalle Università, con un totale di 6.441.972 euro attribuiti all'Ateneo di Padova (pari all'89% della cifra richiesta).

Come stabilito dal Decreto 635/2016, a decorrere dal 2017, una quota pari al 20% della quota premiale del FFO sarà distribuita sulla base dei miglioramenti di risultato relativi ad indicatori autonomamente scelti dagli stessi tra quelli elencati per l'obiettivo D, che si riferiscono alla qualità dell'ambiente della ricerca (gruppo 1), alla qualità della didattica (gruppo 2) e alle strategie di internazionalizzazione (gruppo 3). Di seguito l'elenco degli indicatori:

Tabella 22 - Obiettivi A e C: indicatori scelti dall'Ateneo nell'ambito della Programmazione triennale 2016-2018

Indicatore	Valore iniziale	Target finale
<b>Obiettivo A: Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013 – 2015 su azioni strategiche per il sistema</b>		
<i>Azione a) Orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro.</i>		
A_A_1 - Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente	55,7%	58,7%
A_A_2 - Proporzione di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso	40%	42%

<i>Azione b) Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi "internazionali"</i>		
A_B_3 - Proporzione di studenti iscritti al primo anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero	1,2%	2%
A_B_4 - Proporzione di CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curricolare rispetto al totale dei CFU previsti nell'anno solare	1,7%	2,4%
<b>Obiettivo C: Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti</b>		
<i>Azione a) Risorse per contratti di durata triennale di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera a), legge 240/2010</i>		
C_A_1 - Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lettera a), che hanno acquisito il dottorato di ricerca in altro Ateneo	16,1%	20%
<i>Azione b) Risorse a sostegno della mobilità per ricercatori o professori associati per una durata massima di 3 anni ai sensi dell'articolo 7, comma 3, della legge 240/2010</i>		
C_B_2 - Proporzione di Professori II fascia reclutati dall'esterno e non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo	8,2%	12%

Fonte: MIUR – Banca dati PRO3

Come previsto dal Decreto, l'Ateneo ha individuato due dei tre gruppi indicati, scegliendo, per ciascuno dei due gruppi un indicatore tra quelli proposti. In particolare i due indicatori scelti dall'Ateneo sono il D\_1\_4 Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente a seguito di chiamata diretta ai sensi dell'art. 1, comma 9 della Legge 230/05, non già in servizio presso l'Ateneo e D\_3\_3 Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero.

Con la pubblicazione del Decreto Ministeriale 610 del 09.08.2017 per la definizione dei criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per l'anno 2017 è stata comunicata la ripartizione del 20% della quota premiale tra gli Atenei sulla base dei risultati conseguiti. All'Ateneo di Padova sono stati assegnati 11.736.782 euro, pari al 3,87% del totale a disposizione.

## **2.4. Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2018-2020**

Il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza 2018-2020 (PTPCT) recepisce sia il contenuto nella legge n. 190 del 6 novembre 2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" sia le indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2017 emanato da A.N.AC con delibera n. 1208 del 22 novembre 2017. In particolare l'aggiornamento 2017 del PNA dedica un ampio approfondimento alle Istituzioni Universitarie identificando da un lato specifici rischi corruttivi e possibili misure di prevenzione. Nel declinare rischi e misure l'A.N.AC ne ricorda il carattere esemplificativo: il PNA è da considerarsi uno strumento di indirizzo che lascia autonomia

e responsabilità alle singole amministrazioni che devono determinare rischi e misure specifiche del loro contesto organizzativo.

Nell'approfondire il contesto delle istituzioni universitarie il PNA 2017 dedica ampio spazio all'organizzazione della didattica, alla ricerca e alla sua valutazione, alle procedure di reclutamento del personale docente, i presidi per l'imparzialità dei docenti e del personale universitario, gli enti partecipati e le attività esternalizzate dalle università. Visto l'ampio numero di interventi l'A.N.AC richiede l'aggiornamento dei PTPC entro il 31 agosto 2018 tenendo conto delle novità previste nel PNA 2017.

Il PTPCT 2018-2020 è stato approvato dal CdA a febbraio 2018. A garanzia del coinvolgimento degli organi di indirizzo politico-amministrativo e degli stakeholder nell'approvazione del PTPCT, il Direttore Generale ha presentato comunicazioni periodiche al CdA in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza. Il CdA ha inoltre approvato in data 30-01-2018 la rivisitazione dei sistemi di auditing e di controllo interno, da considerarsi parti integranti del PTPCT 2018-2020. Le attività da intraprendere si inquadrano all'interno di tre principali linee di azione:

- Azioni innovative (ovvero introdotte ex novo):
  - Attuazione del Sistema di internal audit
  - Elaborazione ed attuazione di un regolamento di disciplina dell'accesso civico
  - Elaborazione di un modello e di un sistema informativo per la gestione delle partecipazioni
  - Analisi e revisione della regolamentazione di Ateneo in materia di reclutamento
  - Analisi e revisione della regolamentazione di Ateneo in materia di ricerca
  - Revisione Regolamento Spin-off
  - Analisi e revisione della regolamentazione di Ateneo in materia di didattica
  - Regolamento di Ateneo sull'acquisizione in economia di lavori, beni e servizi
  - Unificazione dei Codici etico e di comportamento.
- Azioni di carattere organizzativo:
  - Identificazione di "Referenti Trasparenza e Anticorruzione (RTA)" presso le Aree e i Dipartimenti
  - Elaborazione di modelli di flusso informativo per la pubblicazione dei dati
  - Ridisegno della policy di whistleblowing
  - Istituzione di un registro degli accessi
- Azioni di natura trasversale:
  - Verifica dei processi
  - Mappatura dei rischi
  - Verifica della coerenza con la normativa.

### 2.4.1. Analisi e gestione del rischio corruzione

Il processo di gestione del rischio di corruzione avviene attraverso specifiche fasi mutuare dalle linee guida dello standard UNI ISO 31000:2010 e ISO 37001:2016 in tema di risk management sintetizzabili in analisi del contesto, valutazione del rischio e trattamento del rischio. L'analisi del contesto è necessaria per comprendere quali fattori possono favorire l'insorgere di fenomeni corruttivi: nel PTPCT 2018-2020, seguendo le indicazioni A.N.AC l'attenzione è stata focalizzata sull'analisi del contesto esterno, che evidenzia le dinamiche socio-economiche del territorio in cui l'Ateneo è inserito, e analisi del contesto interno che analizza gli aspetti organizzativi declinata tramite l'analisi dei processi. Nel PTPCT 2018-2020 sono descritti circa 350 processi comprendenti anche quelli appartenenti alle aree obbligatorie e specifiche identificate dall'A.N.AC. Per ciascun processo sono identificate le macrofasi, e sono state individuate le strutture organizzative di riferimento a cui compete la responsabilità.

La Valutazione del rischio comprende differenti attività: l'identificazione dei rischi potenziali, la loro misurazione quanti-qualitativa che permette di identificare, attraverso procedure di ponderazione, la priorità di intervento. La valutazione sarà realizzata utilizzando la metodologia FMEA-FMECA (Failure Mode & Effects Analysis/Failure Mode, Effects, and Criticality Analysis) che prevede di calcolare l'indice di rischio come il prodotto delle dimensioni Probabilità, Impatto e Rilevabilità. In continuità con l'anno precedente la ponderazione del rischio avverrà utilizzando la matrice Intensità di rischio/Efficacia dei controlli.

Il Trattamento del rischio prevede la programmazione di interventi rivolti ad affrontare le eventuali criticità emerse dalle fasi precedenti. La programmazione degli interventi si realizza con l'individuazione di obiettivi strategici assegnati ai Dirigenti ed esposti nelle schede in Appendice.

Ulteriori obiettivi potranno essere assegnati in base all'esito di valutazione del rischio e all'individuazione di eventuali criticità. La valutazione del rischio sarà pubblicata all'interno dell'aggiornamento del PTPCT previsto entro la fine agosto.

### 2.4.2. Comunicazione e trasparenza

L'Ateneo, ai sensi dell'art. 10 del D.lgs. 33/2013 ha inserito nel PTPCT un'apposita sezione relativa alla trasparenza in quanto misura rilevante per la prevenzione della corruzione. Il legame tra trasparenza e anticorruzione è stata ribadita con il d.lgs. 97/2016 che ha modificato le disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza. Il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità è stato quindi inglobato nel PTPCT che a sua volta è coordinato con il Piano della Performance.

Nel corso del 2017 l'Ateneo ha proseguito l'attività di adattamento della sezione web "Amministrazione trasparente" (<http://www.unipd.it/trasparenza>) in base alle "Prime Linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 modificato dal d.lgs. 97/2016" emanate dall'A.N.AC con delibera n.1310 del dicembre 2016.

Costante obiettivo dell'Ateneo in termini di trasparenza è la gestione della raccolta dei dati, il loro aggiornamento secondo le tempistiche e le modalità previste dalla normativa vigente.

Il processo di attuazione degli obblighi di pubblicazione si fonda sulla responsabilizzazione dei Dirigenti di Area e dei rispettivi Uffici. Il Responsabile per la Prevenzione della corruzione e della Trasparenza (RPCT) coordina, attraverso l'Ufficio di supporto, la richiesta alle strutture dei dati, la loro eventuale elaborazione e l'invio alla redazione web per la pubblicazione nell'apposita sezione del sito web di Ateneo. Ciascun documento è accompagnato dalla data di pubblicazione e/o di aggiornamento. Il RPCT monitora periodicamente l'adempimento degli obblighi di pubblicazione come previsto dall'art. 43 del d.lgs. 33/2013.

L'Ateneo nel corso del 2017 ha implementato nuove modalità al fine di rendere omogenea la raccolta e la pubblicazione di dati:

- è stato realizzato un applicativo web destinato a tutte le strutture di Ateneo per omogeneizzare la pubblicazione dei dati ex art. 37, c.1, lett. b del D.lgs. 33/2013 e ss.mm.ii, in tema di bandi di gara e contratti;
- è stato adottato un processo di informatizzazione della rilevazione dei dati che alimentano il file XML alla sezione "Informazioni sulle singole procedure in formato tabellare".

Nel 2018 si proseguirà sulla informatizzazione dei dati soggetti a pubblicazione:

- in collaborazione con l'Area Informatica e servizi tecnologici saranno individuate le priorità di intervento e la verifica della fattibilità dell'implementazione di nuovi applicativi;
- sarà rinnovata la modalità di segnalazione di condotte illecite (c.d. whistleblowing) attraverso l'attivazione di una nuova piattaforma online.

L'art. 10 del d.lgs. 33/2013, come modificato dal d.lgs. 97/2016 prevede la pubblicazione dei flussi dei dati e l'individuazione dei responsabili dell'elaborazione trasmissione. Vista la profonda riorganizzazione dell'Amministrazione centrale la tabella recante le informazioni richieste dalla normativa sarà pubblicata nell'aggiornamento al PTPCT previsto per fine agosto.

## **2.5. Gli obiettivi del Direttore Generale**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, approvato dal Consiglio di Amministrazione nel luglio 2017, prevede che entro il mese di gennaio di ogni anno con il Piano delle performance (ora Piano integrato) siano assegnati obiettivi al Direttore Generale. Il Sistema prevede che gli obiettivi, condivisi ed accettati dal Direttore Generale, siano formulati con l'indicazione dei target, degli indicatori e dei risultati attesi (in termini qualitativi o quantitativi) e siano derivati dagli obiettivi strategici di Ateneo, secondo gli indirizzi forniti dal Rettore e dal Consiglio di Amministrazione. In data 20-12-2016 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato gli obiettivi strategici dell'Università di Padova, provvedendo ad un loro aggiornamento nel mese di gennaio dell'anno 2018.

Le attività e i risultati conseguiti sono esposti dal Direttore Generale in una apposita Relazione annuale, da redigere i primi mesi dell'anno successivo. Nella Relazione il Direttore Generale dà conto delle attività svolte,

indicando una autovalutazione per ciascun obiettivo assegnatogli, con il supporto di dati quali-quantitativi secondo gli indicatori, i target e i risultati attesi previsti per ciascun obiettivo. La valutazione del Direttore Generale viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione all'interno di un processo che prevede le seguenti fasi:

- Il Direttore Generale, entro i primi mesi dell'anno, elabora una Relazione sugli obiettivi dell'anno precedente;
- Il Nucleo di Valutazione, esaminata la Relazione del Direttore Generale, esprime al Rettore una propria valutazione motivata;
- Il Rettore, tenuto conto della valutazione del Nucleo di Valutazione, esprime quindi al Consiglio di Amministrazione la valutazione della performance del Direttore Generale.

Nell'allegato 1 sono riportati gli obiettivi assegnati al Direttore Generale per l'anno 2018. Gli obiettivi potranno essere rimodulati in corso d'anno in relazione ad intervenuti mutamenti del quadro generale.

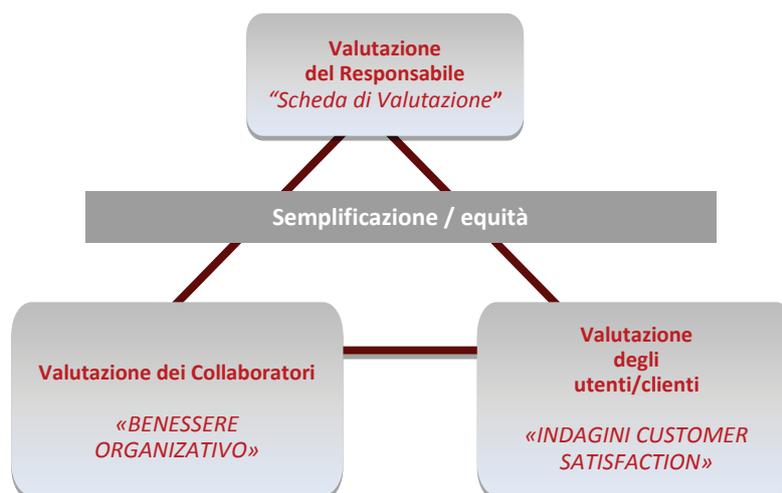
### 3. La performance

Con delibera del CdA del 24 luglio 2017 è stato approvato il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, elaborato contestualmente all'entrata in vigore del D. Lgs 74/2017, che ha introdotto importanti modifiche dal D.lgs 150/2009 in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge n. 124 del 2015 (legge Madia di riforma della Pubblica Amministrazione).

E' stata posta particolare attenzione sui seguenti principi:

- 1) trasparenza del sistema e visibilità dei suoi risultati;
- 2) semplificazione: nelle procedure e negli strumenti attraverso l'attribuzione di un ridotto numero di obiettivi del tipo MBO in misura non generalizzata;
- 3) multidimensionalità della valutazione: recepimento nelle schede individuali non solo del giudizio del responsabile / valutatore, ma anche di quello dei collaboratori ("valutazione dal basso", per le sole persone investite della responsabilità di coordinamento di altre persone) e del giudizio del cliente finale, che si esprime in merito alla qualità percepita del servizio;
- 4) selettività: si prevede l'individuazione di obiettivi operativi specifici solo in capo a Dirigenti e alle professionalità titolari di posizione organizzativa e/o indennità di responsabilità, lasciando la stessa individuazione solo opzionale (e limitata al massimo ad un solo obiettivo) per il rimanente personale tecnico-amministrativo;
- 5) prevalenza del conseguimento sostanziale su quello formale.

Figura 3 - La multidimensionalità della valutazione



Il nuovo modello di SMVP chiarisce come il processo di valutazione della performance sia un processo unico che, a partire dalla pianificazione strategica, definisce obiettivi e risultati attesi declinandoli sulle diverse Strutture dell'Ateneo, fino al coinvolgimento delle singole persone, relativamente alle attività cui sono

preposte, consentendo un maggior grado di integrazione tra performance strategica, performance organizzativa e performance individuale, attraverso il consolidamento della coerenza tra gli obiettivi assegnati ai vari livelli. Si è passati quindi all'evoluzione del modello del *cascading*, che passa dalla logica della "ricaduta dei risultati" ad una prospettiva di *cascading* strategico, di "articolazione selettiva e operativa" degli obiettivi da assegnare a valle del processo secondo quanto illustrato nell'albero della performance.

Dal punto di vista degli strumenti applicati il sistema si fonda sui seguenti strumenti e meccanismi operativi di valutazione della performance:

- la valutazione della performance organizzativa, anche a livello di singola unità organizzativa, è realizzata mediante indagini di "customer satisfaction". E' prevista inoltre la definizione di KPI (Key Performance Indicators) relativamente agli obiettivi contenuti nella pianificazione strategica di Ateneo.
- l'introduzione di un sistema di valutazione individuale a più dimensioni, basato in primis sulle ricadute dei risultati organizzativi, quindi sul giudizio del responsabile/valutatore, e secondariamente e dove possibile, sulla base di quello dei collaboratori ("valutazione dal basso", espressa dai collaboratori nei confronti del proprio responsabile).

Figura 4 - La piramide della valutazione della performance



Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di Gestione

### 3.1. La performance organizzativa

La performance organizzativa per l'Ateneo si sostanzia principalmente:

1. nei risultati ottenuti dalle strutture dell'Ateneo rispetto agli obiettivi organizzativi indicati dal Piano Strategico e dai documenti principali di programmazione. Il conseguimento del risultato è valutato utilizzando i KPI (quelli del Piano Strategico saranno definiti in modo esplicito nella nuova programmazione 2019/21). Sono previste ed attive politiche di finanziamento e politiche del personale basate su tali risultati, come ad esempio l'assegnazione delle risorse finanziarie a dipartimenti e dottorati di ricerca nonché le assegnazioni di punti organico per il reclutamento del personale docente e ricercatore.
2. nei risultati ottenuti dalle posizioni organizzative in base agli obiettivi definiti nel Piano della Performance, tipicamente attraverso tecniche di MBO, e nella valutazione della qualità dei servizi resi, attraverso la misurazione del livello di efficacia percepita rispetto ai servizi offerti. Considerata la complessità dell'Ateneo e della sua organizzazione, il quadro complessivo delle indagini di customer satisfaction utilizzate come fonti risulta articolato e basato su una pluralità di risultati.
3. nella determinazione del budget incentivante di ogni struttura, da destinarsi a tutto il personale della struttura medesima ai fini dell'incentivazione individuale al conseguimento degli obiettivi di performance. La determinazione del budget tiene conto del livello di gradimento dei servizi offerti, rilevati attraverso indagini di customer satisfaction (esempio Good Practice) e delle risultanze dei sistemi di ticketing interni.



Figura: Gli strumenti della performance organizzativa

Potranno essere previsti ulteriori strumenti per la valutazione della performance organizzativa, oltre alla rilevazione della customer satisfaction e agli obiettivi direttamente assegnati alle singole Strutture quali, in particolare, l'individuazione di indicatori di efficienza basati su “service level agreements” volti a garantire uno standard adeguato nell'erogazione dei servizi.

Le rilevazioni di customer satisfaction esterna ed interna contribuiscono, come detto, alla determinazione del budget incentivante allocato ad ogni struttura, secondo la metodologia descritta nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. La misurazione del risultato è effettuata sulla base delle rilevazioni di efficacia percepita tramite un algoritmo per il calcolo dell'indice di soddisfazione del servizio erogato. Tale indice tiene conto della media dei valori rilevati tramite la survey "Help Desk"<sup>6</sup>, dei risultati della misurazione del Progetto Good Practice e di eventuali altre indagini di efficacia alternative svolte da Strutture specifiche.

Per una descrizione più approfondita degli strumenti di rilevazione della customer satisfaction, si rimanda al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

### 3.2. La performance individuale

In seguito all'introduzione di dimensioni di performance organizzativa si è proceduto ad una revisione della struttura della valutazione individuale. In tal senso sono state ridisegnate le schede di valutazione, e ridefiniti i ruoli coinvolti nel processo di valutazione della performance (anche attraverso la modifica del RGA).

La valutazione dei dirigenti, del personale di categoria EP e dei titolari di posizioni organizzativa (ad esempio i direttori di ufficio) è effettuata tenendo conto delle risultanze derivanti dalla performance organizzativa, dei risultati di customer satisfaction e della valutazione dei comportamenti organizzativi.

La valutazione del rimanente personale tecnico ed amministrativo è effettuata tenendo conto dei risultati della struttura (che determinano il budget complessivo a disposizione per l'incentivazione), dei risultati di customer satisfaction della eventuale unità organizzativa di appartenenza all'interno della struttura (se presenti rilevazioni ad hoc) e dei comportamenti organizzativi.



Figura: Gli strumenti della performance individuale

<sup>6</sup> L'Help Desk è un sistema di ticketing interno che raccoglie anche le valutazioni sul servizio offerto dalle varie unità organizzative.

## 4. Gli Obiettivi delle Strutture amministrative

### 4.1. Obiettivi assegnati ai dirigenti

L'assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti rappresenta lo sviluppo dei documenti di programmazione strategica<sup>7</sup>.

Il *cascading* tra ambito strategico e azione organizzativa si delinea focalizzando il contributo dirigenziale secondo due direttive principali: la consequenzialità logica tra obiettivi strategici e obiettivi operativi (specifici per ciascuna Area, tesi al miglioramento e rispondenti alle esigenze del *Management by Objectives*) e la definizione di tre “assi gestionali” orientati ad anticorruzione, customer satisfaction e sostenibilità.

L'insieme degli obiettivi per il personale dirigenziale risponde alle esigenze individuate per il miglioramento della performance organizzativa. Per ogni obiettivo risulta evidente, infatti, il riferimento alla prospettiva strategica e/o allo specifico obiettivo strategico di Ateneo che ne ha generato l'identificazione.

In tal modo si delinea il passaggio dalla performance strategica alla performance organizzativa, e si evidenzia come questa possa essere articolata per le singole Aree.

In particolare, quindi, per gli obiettivi ai Dirigenti si evidenzia l'adozione dei seguenti criteri:

- la declinazione di obiettivi trasversali focalizzati su “Anticorruzione e trasparenza”, in coerenza con quanto sottolineato in diverse norme dal legislatore e anche da A.N.AC con il recente aggiornamento del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) in merito all'esigenza di coordinare e di integrare il PTPC e la performance;
- il rafforzamento delle evidenze quantitative a supporto della valutazione: per gli obiettivi operativi, basati sulla logica dell'MBO (management by objectives), si prevede che la valutazione relativa al loro raggiungimento sia basata su misurazioni oggettive quantitative a supporto di una valutazione di tipo qualitativo;
- la collaborazione all'attuazione della carta degli impegni di sostenibilità e individuazione di almeno una azione connessa al perseguimento di un obiettivo di sostenibilità;
- l'introduzione della “customer satisfaction” e della misurazione dell'efficacia percepita *anche a livello di Area* per rendere più oggettiva la valutazione sulla qualità dei servizi erogati, in risposta all'esigenza espressa dall'obiettivo strategico “*Miglioramento della qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni*”.

Di seguito vengono rappresentate le distribuzioni degli obiettivi dei Dirigenti per ambito strategico e tipologia di obiettivo.

---

<sup>7</sup> Gli obiettivi Strategici dell'Ateneo, la Programmazione Triennale MIUR 2016-2018, il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2018-2020, gli obiettivi del Direttore Generale.

Grafico 9 – Classificazione percentuale degli obiettivi dei Dirigenti per ambito strategico

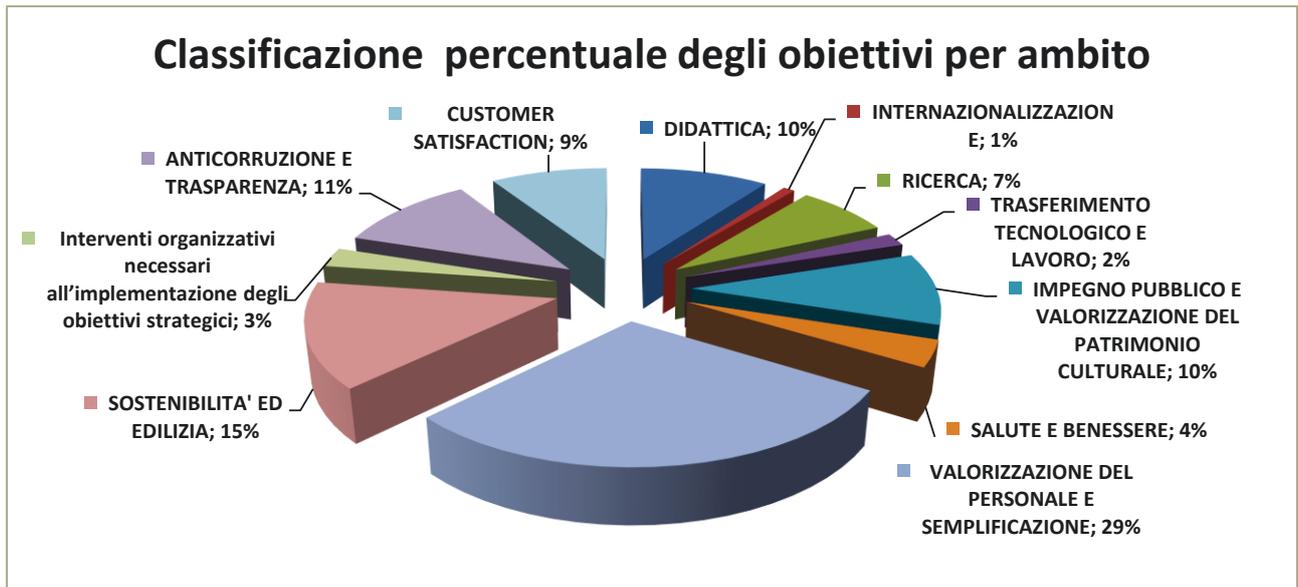


Grafico 10 - Classificazione degli obiettivi dei Dirigenti per tipologia



La valutazione della performance deriva dal perseguimento congiunto di più dimensioni e dall'attribuzione a ciascuna di esse di pesi differenziati, utili alla valutazione complessiva dei risultati raggiunti. Lo schema di attribuzione dei pesi a ciascuna dimensione è esemplificata nella **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.**

Figura 5 - Strutturazione della valutazione della performance dei Dirigenti

Valutazione Dirigenti					
Ambito	Peso	Contenuto		Fonte per la misurazione	Calcolo dell'indicatore
<b>Ambito 1</b>	<b>25</b>	<b>1 obiettivo:</b> "Miglioramento del servizio complessivo dell'Area"		Indagini Good Practice e/o rilevazioni da Help Desk e/o altre rilevazioni	Media dei risultati degli Uffici dell'Area di competenza
<b>Ambito 2</b>	<b>60</b>	<b>obiettivi operativi in numero variabile</b>		Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio quali-quantitativo del valutatore, coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi
<b>Ambito 3</b>	<b>40</b>	<b>5 "ambiti comportamentali"</b>	<b>Valutazione del DG:</b> peso 80% <b>Autovalutazione:</b> peso 10% <b>Valutazione tra pari:</b> peso 10%	Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio qualitativo - attribuzione diretta del punteggio in cinquantesimi
<b>Totale: 125/125</b>					

Con particolare riferimento alla dimensione della customer satisfaction degli utenti, la ricaduta per i dirigenti riguarda la valutazione organizzativa circa la qualità dei servizi erogati dalla Struttura diretta: essa accoglie i risultati delle rilevazioni di performance organizzativa condotte per gli Uffici dell'Area di riferimento (media delle singole misurazioni per Ufficio). Come fonti a supporto della misurazione verranno utilizzati gli strumenti di rilevazione più idonei: è previsto che vengano analizzate le risultanze di indagini già consolidate nel tempo, quale le rilevazioni condotte per il progetto Good Practice, eventualmente affiancate da rilevazione di nuova strutturazione, quale quella derivante dall'utilizzo dello strumento "Help desk" di Ateneo. L'insieme delle opinioni espresse da docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo verrà ricondotto agli ambiti di competenza delle singole Aree e fornirà l'evidenza quantitativa per una valutazione della performance organizzativa e dell'efficacia dell'azione dirigenziale.

Accanto all'assegnazione degli obiettivi operativi (MBO, *Management by Objectives*), con la revisione del Sistema di misurazione e di valutazione sono stati modificati anche i comportamenti oggetto di valutazione. L'ambito relativo ai comportamenti organizzativi e manageriali tiene conto di elementi quali il clima organizzativo interno e la leadership, il time management, l'assertività e l'autorevolezza, la promozione del cambiamento e l'interfunzionalità, le relazioni e la comunicazione. Per i Dirigenti, oltre alla valutazione effettuata dal Direttore Generale, è inoltre prevista un'autovalutazione e una valutazione tra pari, che prenderà in considerazione quattro dei cinque ambiti comportamentali.

I Dirigenti inviano una relazione intermedia ed una finale al Direttore Generale, che include anche i risultati delle attività degli uffici di riferimento, a richiesta o secondo le tempistiche e le modalità previste dal SMVP.

Per il dettaglio degli obiettivi assegnati ai Dirigenti, si rinvia all'allegato 2.

#### **4.2. Obiettivi trasversali per i Segretari di Dipartimento**

In risposta all'esigenza di maggior integrazione tra "azione strategica di sistema", la Direzione Generale ha ritenuto opportuno rafforzare il proprio ruolo di coordinamento presso i Responsabili amministrativi delle strutture, intervenendo dal 2017 nella definizione delle schede individuali degli stessi. In particolare, è previsto che ai Responsabili siano assegnati 3 obiettivi, con prerogativa di integrazione da parte dei Direttori delle Strutture.

Gli obiettivi assegnati riguardano:

- l'analisi dei processi ai fini dell'elaborazione e implementazione, almeno parziale, di un modello organizzativo condiviso che favorisca trasparenza ed equità e supporti il processo di sviluppo delle strutture esterne all'Amministrazione centrale, in correlazione agli interventi organizzativi necessari all'implementazione degli obiettivi strategici;
- l'autovalutazione del rischio di corruzione dei processi attraverso le metodologie FMEA-FMECA e l'allineamento delle procedure e delle prassi in materia di trasparenza e anticorruzione;
- orientamento al cliente mediante aumento della consapevolezza del destinatario del servizio come cliente interno.

Per il dettaglio degli obiettivi trasversali assegnati ai Segretari di Dipartimento, si rinvia all'allegato 2.

#### **4.3. Obiettivi per i Direttori degli Uffici**

Gli obiettivi dei direttori degli Uffici vengono assegnati dai Dirigenti, coerentemente con gli obiettivi ricevuti e tenendo conto delle esigenze derivanti dal mantenimento in efficienza dei processi, secondo la tecnica del "miglioramento continuo".

Tali obiettivi vengono formalizzati secondo il modello previsto dal SVMP, e comunicati agli interessati entro 30 giorni dall'approvazione del presente. Vengono monitorati dall'Ufficio Controllo di Gestione.

Del conseguimento degli obiettivi degli Uffici di riferimento i dirigenti danno evidenza nelle relazioni intermedie e finali sulle proprie attività, da inviare al Direttore Generale a richiesta o con le tempistiche previste dal SMVP.

## 5. Valutazione e incentivazione

### 5.1. Personale dirigenziale

Per il personale dirigenziale, le modalità di collegamento tra l'assegnazione delle risorse disponibili per la retribuzione di risultato e la valutazione dei risultati conseguiti devono essere esplicitate in sede di contrattazione integrativa.

Il modello per la determinazione della retribuzione di risultato, in attesa dell'adozione di un Contratto Collettivo Integrativo Dirigenti è stato definito dal Consiglio di Amministrazione in base alla normativa vigente, con particolare riferimento al D.lgs. 150/2009, al D.L. 95/2012, convertito con modificazioni dalla L. 35/2012, e al CCNL per il Personale dell'Area VII Dirigenza delle Università e degli Enti di Sperimentazione e di Ricerca per il biennio 2008-2009.

Lo schema distributivo costruito in osservanza dei limiti minimi stabiliti dal CCNL e di quelli massimi previsti dall'art. 45 del D.lgs. 150/2009; tra i due limiti, sono stati definite 5 fasce di merito, così distribuite:

<b>Fascia di merito</b>	<b>Valutazione BSC</b>	<b>Retribuzione di risultato</b>
5	0 – 300	20% della retribuzione di posizione
4	301- 500	Da 20% a 30% della retribuzione di posizione
3	501 – 700	Da 30% a 48% della retribuzione di posizione
2	701 – 900	Da 48% a 57% della retribuzione di posizione
1	901 – 1000	Da 57% a 60% della retribuzione di posizione

In osservanza alle già citate “Linee di indirizzo strategico in tema di Ciclo della Performance: Obiettivi e Valutazione” è in ogni caso allo studio un nuovo sistema di attribuzione dei compensi variabili ed incentivanti dei Dirigenti per assicurare una maggiore corrispondenza tra compensi e performance.

### 5.2. Personale tecnico amministrativo

L'attuale sistema di incentivazione collegato ai risultati di performance per il personale tecnico-amministrativo poggia su una serie di istituti regolati mediante la contrattazione integrativa decentrata.

A febbraio 2018 è stato sottoscritto il Contratto Collettivo Integrativo 2017-2018 che prevede l'istituto dei compensi diretti ad incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi (performance). Il fondo ad esso destinato viene ripartito tra le strutture secondo quanto previsto dal sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo.

Il nuovo contratto decentrato integrativo prevede risorse economicamente rilevabili da destinare alla retribuzione della performance di tutto il personale tecnico ed amministrativo dell'Ateneo, superando la situazione precedente per la quale la ricaduta economica del processo di valutazione riguardava solamente il personale cui erano attribuite posizioni organizzative. I compensi individuali sono determinati ripartendo il budget assegnato ad ogni struttura in proporzione alla valutazione individuale ottenuta e pesati in funzione

della situazione stipendiale, del periodo di assegnazione alla struttura e della categoria di appartenenza. Considerata la novità per l'Ateneo dell'introduzione di una quota incentivante legate al ciclo della performance per tutto il personale, l'Ateneo ha convenuto che, per la valutazione dell'anno 2017, la ricaduta delle valutazioni sull'incentivo economico non possano determinare un differenziale maggiore del 20% rispetto al risultato che si sarebbe conseguito applicando la valutazione dell'anno 2016, con impegno a monitorare l'andamento del nuovo sistema di valutazione della performance.

A febbraio 2018 il Consiglio di Amministrazione ha anche approvato il nuovo regolamento sul Fondo Comune. Il Fondo Comune è composto dal Fondo Comune di Ateneo e dai Fondi Comuni di Struttura. Il 45% delle risorse del Fondo Comune di Ateneo viene distribuito al personale tecnico-amministrativo in base ai risultati della performance dell'anno di riferimento, secondo i medesimi criteri fissati dal contratto decentrato integrativo<sup>8</sup>.

Il Contratto Collettivo Integrativo 2017-2018 conferma per il personale di categoria EP le modalità di collegamento tra la retribuzione accessoria e la performance già attuato negli anni precedenti, che prevede l'erogazione della retribuzione di risultato legata alla valutazione alla chiusura del processo di misurazione e valutazione della performance.

I risultati della valutazione (organizzativa ed individuale) saranno pubblicati all'interno della sezione Amministrazione Trasparente del sito Web di Ateneo, a livello aggregato (garantendo, quindi, la riservatezza della valutazione individuale), con l'indicazione della media della valutazione e della deviazione standard delle valutazioni per ciascuna Struttura.

## 6. Allegati

- Allegato 1: Obiettivi del Direttore Generale
- Allegato 2: Obiettivi delle Aree dirigenziali e dei responsabili delle strutture
- Allegato 3: Indicatori di Customer Satisfaction - Progetto Good Practice e Help Desk di Ateneo

---

<sup>8</sup> Solo per l'anno 2017 è previsto un regime transitorio per cui il 50% del Fondo Comune di Ateneo verrà distribuito in base alla valutazione della performance.



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

## **Allegato 1**

***Gli obiettivi del Direttore Generale***

Obiettivo strategico	Obiettivo DG	Peso	Aree dirigenziali coinvolte	Indicatori	Target
	(1)				
<b>Interventi organizzativi necessari all'implementazione degli obiettivi strategici</b>	Elaborazione ed implementazione, almeno parziale, di un modello organizzativo condiviso con i Dipartimenti che favorisca trasparenza ed equità e supporti il processo di sviluppo delle strutture esterne all'AC	40%	ARU AFIP CAB	Valutazione qualitativa sulla base di: a) elaborazione di un modello organizzativo per il SBA; b) elaborazione di un modello organizzativo per i Dipartimenti (per l'area medica si veda l'obiettivo 5); c) efficacia della soluzione individuata nel favorire efficienza organizzativa e grado di coerenza con l'assetto organizzativo e di governo dell'Ateneo; d) equità nella distribuzione delle indennità.	a) Primo semestre 2018 b) Anno 2018 c) Valutazione del Rettore d) Verifica attraverso il modello di pesatura delle posizioni
	(2)				
<b>Edilizia sostenibile e sicura</b>	Avanzamento e avvio nella realizzazione degli investimenti in edilizia previsti dal piano triennale di Ateneo	30%	AES APAL AFIP	Valutazione qualitativa dei progressi realizzati nell'avvio e nella realizzazione degli investimenti con particolare riferimento a: a) gara per progetto Caserma Piave; b) gara per progetto completamento Palazzo Cavalli.	Valutazione qualitativa sulle procedure e rispetto delle seguenti tempistiche: a) Entro l'anno 2018 b) Entro l'anno 2018
	(3)				
<b>Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di</b>	Supporto alle azioni di preparazione all'accREDITamento dei corsi di studio e alla progettualità relativa ai fondi	10%	ADISS ARRI ARU	Valutazione qualitativa basata su: a) organizzazione del supporto amministrativo al Presidio della Qualità per le visite di accREDITamento ANVUR;	a) Completezza della documentazione predisposta per il monitoraggio ANVUR; b) Monitoraggio e report finale.

<b>ricerca</b>	“Dipartimenti di eccellenza”		AFIP	b) organizzazione del supporto amministrativo al progetto “Dipartimenti di Eccellenza”.		
<b>(4)</b>						
<b>Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell’Ateneo sul territorio</b>	Implementazione di azioni che aumentino la visibilità dell’Ateneo favorendo anche la capacità di fund-raising	10%	ACOM AFIP	Valutazione qualitativa basata su: a) Sviluppo di un piano di azioni di sostenibilità; b) implementazione sistemi di fund-raising; c) incremento del merchandising.	a) b) c)	Integrazione delle azioni di sostenibilità nel ciclo della Performance; Realizzazione di un piano di comunicazione e fund raising; S 10%, T 15%, E: 20%.
<b>(5)</b>						
<b>Valorizzazione della medicina universitaria per il benessere del territorio</b>	Aumentare le sinergie tra Azienda Ospedaliera e Ateneo e migliorare le condizioni di lavoro del personale universitario	10%	AGL ARU AES ASIT	Valutazione qualitativa basata sulla capacità di individuare e porre in atto proposte, da condividere con AOP per la parte assistenziale, per il miglioramento della gestione degli spazi e della presenza del personale universitario	a) b) c)	Razionalizzazione dello stabile di via Orus; Progetto di ristrutturazione edificio Morgagni; Focus organizzativo sui dipartimenti clinici integrando i dati con quelli dell’AOP.



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

DIREZIONE GENERALE  
AREA FINANZA e PROGRAMMAZIONE  
*Ufficio Controllo di gestione*

## Allegato 2

### ***Gli obiettivi delle Aree dirigenziali e dei Responsabili delle strutture***

La valutazione del grado di perseguimento dei singoli obiettivi sarà di tipo quali-quantitativo sulla base dei target conseguiti e della qualità dell'output prodotto

Classificazione obiettivo	AMBITO STRATEGICO	AREA										Totale complessivo	
		Affari generali e legali AAGL	Comunicazione e Marketing ACOM	Didattica e Servizi agli Studenti ADISS	Edilizia e Sicurezza AES	Finanza e Programmazione AFIP	Patrimonio, Approvigionamenti e Logistica APAL	Ricerca e Rapporti con le IMPRESE ARRI	Risorse Umane ARU	Servizi Informativi e Telematici ASIT	Centri di Ateneo per Biblioteche e Musei CAB_CAM		
Obiettivi di performance	DIDATTICA			7									7
	DIDATTICA / INTERNAZIONALIZZAZIONE								1				1
	DIDATTICA / SALUTE E BENESSERE / VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE E SEMPLIFICAZIONE								1				1
	RICERCA					1		4	1				6
	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E LAVORO							2					2
	IMPEGNO PUBBLICO E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE	1	5								3		9
	SALUTE E BENESSERE									1			1
	VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE E SEMPLIFICAZIONE	5		1		6	1	1	2	5			21
	SOSTENIBILITA' ED EDILIZIA		1		6		1	1					9
	SOSTENIBILITA' ED EDILIZIA / VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE E SEMPLIFICAZIONE				2		1						3
Interventi organizzativi necessari all'implementazione degli obiettivi strategici						1			1		1	3	
<b>TOTALE OBIETTIVI DI PERFORMANCE</b>		<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>63</b>	
Obiettivi di sostenibilità	DIDATTICA			1							1	2	
	RICERCA							1			1	2	
	IMPEGNO PUBBLICO E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE		1			1						2	
	SALUTE E BENESSERE								1			1	
	VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE E SEMPLIFICAZIONE	1							1	3	1	6	
	SOSTENIBILITA' ED EDILIZIA / SALUTE E BENESSERE			1								1	
SOSTENIBILITA' ED EDILIZIA		0		1			1				2		
SOSTENIBILITA' ED EDILIZIA / VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE E SEMPLIFICAZIONE							1					1	
<b>TOTALE OBIETTIVI DI SOSTENIBILITA'</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	
<b>OBIETTIVI DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE / TRASPARENZA</b>		<b>3</b>		<b>1</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>12</b>	
<b>OBIETTIVI DI CUSTOMER SATISFACTION</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	
<b>Totale complessivo</b>		<b>11</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>102</b>	

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore	Target	Peso	durata (anni)
ASIT_1		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni ed interni	Potenziamento Wifi: Sviluppo di un progetto per il potenziamento della rete wifi in ateneo presidiata centralmente, soprattutto nei luoghi molto frequentati da studenti. Verrà in particolare aumentata la facilità di accesso ad Eduroam senza necessità di autenticazione fisica dei dispositivi connessi (tramite punti verdi)	Obiettivo di performance	- Qualità percepita del servizio – indicatore CS GP Studenti - Accesso alla rete eduroam senza autenticazione fisica dei dispositivi connessi (tramite i punti verdi)	>4 (1-6)	15	1
ASIT_2		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni ed interni	Outsourcing dei servizi di server dell'attività amministrativa. L'obiettivo prevede la migrazione dei server amministrativi (inclusa la posta elettronica) tramite outsourcing, recuperando le risorse interne per altre attività ad elevato valore aggiunto (conformemente a quanto previsto dal piano triennale AGID). Il progetto dovrà identificare i player di mercato che offrono un servizio con caratteristiche adatte alle esigenze amministrative dell'ateneo. Verranno garantiti servizi interni per le attività di didattica e di ricerca ove richiesti.	Obiettivo di performance	- Identificazione operatore - bando di gara	Luglio 2018 Ottobre 2018	15	1
ASIT_3	ARU	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Attivazione completa del gestionale di Ateneo CSA e migrazione di tutto lo storico nel nuovo gestionale a partire dal 1980.	Obiettivo di performance	Completamento delle attività entro i termini prefissati	Dicembre 2018	15	1
ASIT_4		Miglioramento del benessere organizzativo.	Fornire al personale dipendente strumenti digitalizzati per la gestione delle richieste che riguardano la prestazione lavorativa e gli eventi di carriera e attivare canali di comunicazione esclusivamente telematici con le strutture	Obiettivo di sostenibilità	Numero di processi reingegnerizzati e digitalizzati	Revisione di almeno tre processi	10	1
ASIT_5		Miglioramento del benessere organizzativo.	Aumentare la fruibilità esterna ed in mobilità degli applicativi gestionali, rafforzando nel contempo la sicurezza informatica e difesa perimetrale, tramite l'acquisto, l'installazione, la configurazione e messa a regime di appliance hardware e software dedicate	Obiettivo di sostenibilità	Numero di nuove appliance installate di classe enterprise	Una nuova appliance di tipologia Waf (Web application firewall)	10	1
ASIT_6	ARRI - CAB	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Progettazione e messa in opera di un servizio di supporto alla gestione dei dati usati per la ricerca allo scopo di consentire di rispondere alla richiesta della Commissione Europea per le ricerche finanziate con fondi pubblici ("Open Access by-default")	Obiettivo di sostenibilità	Infrastruttura tecnologica: - Esecuzione studio di fattibilità e analisi dei requisiti (Si/No) - Implementazione prototipo di Research Data Repository (Si/No) - Test prototipo (numero dataset inseriti) - Attivazione servizio (Si/No) Servizio di supporto ai ricercatori: - Analisi preliminare dei requisiti e studio di fattibilità (Si/No) - Indagine casi studio con interviste ai ricercatori (Numero focus Group con ricercatori) - N. ricercatori supportati - Questionario generale: % risposte pervenute dai ricercatori Unipd confronto con risposte UnIMI - Attivazione servizio (Si/No)	Raggiungimento dell'obiettivo nei tempi prefissati dal cronoprogramma ovvero: A) infrastruttura tecnologica: test pilota entro dicembre 2018 B) Servizio di supporto ai ricercatori: fase test sportello unico e comunicazione/documentazione entro dicembre 2018	10	1
ASIT_7	AFIP	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Help Desk - adeguamento dell'HD ai settori organizzativi e implementazione di nuove funzionalità per la condivisione dei ticket	Obiettivo di performance	Adeguamento del sistema di Help Desk	entro dicembre 2018	10	1
ASIT_8	AGL	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Adozione del voto elettronico in Ateneo e avvio della procedura a seguito dell'acquisizione del sistema Helios Voting	Obiettivo di performance	Elezioni svolte entro giugno 2018	Elezioni studenti con voto elettronico giugno 2018	5	3

ASIT - Area Servizi Informatici e Telematici

ASIT_9		Anticorruzione e Trasparenza	Informatizzazione dei flussi informativi (Elaborazione di modelli di flusso informativo per la pubblicazione dei dati)	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	N. flussi analizzati	Analisi di almeno 2 flussi	5	1
ASIT_10		Anticorruzione e Trasparenza	Implementazione procedura on-line di Whistleblowing	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Implementazione prototipo ed Esecuzione test Attivazione servizio	entro Maggio entro Luglio	5	1

ASIT_11		Customer satisfaction	Aumentare la consapevolezza del destinatario del servizio come cliente interno	Obiettivo di customer satisfaction	Indicatore di cui all'Allegato 3 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente	valore riparametrato (punteggio) >= anno 2017	25	1
---------	--	-----------------------	--	------------------------------------	---	---	----	---

Obiettivi trasversali di anticorruzione: verifica dei Processi dell'Area e valutazione del rischio

AFIP - Area Finanza e Programmazione

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore	Target	Peso	durata (anni)
AFIP_1		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Implementazione di strumenti di pianificazione e controllo: a) Pesatura dipartimenti - implementazione su data base relazionale del modello di pesatura dei Dipartimenti b) implementazione di un prototipo di cruscotto direzionale con indicatori relativi al personale e alla contabilità (primo passo per la gestione integrata dei dati tramite datawarehouse)	Obiettivo di performance	a1) Progettazione Data Base relazionale; a2) Elaborazione della pesatura dipartimenti 2018 b) Prototipo di cruscotto in Qlink	a1) Agosto 2018; a2) Ottobre 2018 b) Novembre 2018	15	3
AFIP_2		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	revisione dei processi finalizzati all'efficienza fiscale	Obiettivo di performance	- Identificazione società di revisione; - Completamento revisione - risparmio stimato	- aprile 2018; - ottobre 2018 - > 1 milione	10	1
AFIP_3		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	controllo di gestione/contabilità analitica: avvio di un sistema di contabilità analitica per struttura utile anche ai fini di un modello informatizzato di monitoraggio del fabbisogno	Obiettivo di performance	reportistica relativa al conto economico per struttura	Novembre 2018	10	1
AFIP_4		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	coordinamento e verifica qualità documentale del processo di assicurazione della qualità ai fini della visita CEV	Obiettivo di performance	valutazione CEV indicatori R1 e R2; valutazione CEV complessiva	soglia 7, target 8 soglia 7, target 8	10	1
AFIP_5	ARU - ARRI	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Supporto amministrativo contabile per i progetti dei dipartimenti di eccellenza	Obiettivo di performance	Valutazione Help Desk	>4,5	10	3
AFIP_6		Interventi organizzativi necessari all'implementazione degli obiettivi strategici	Elaborazione ed implementazione, almeno parziale, di un modello organizzativo condiviso con i Dipartimenti che favorisca trasparenza ed equità e supporti il processo di sviluppo delle strutture esterne all'AC	Obiettivo di performance	Valutazione qualitativa sulla base di: b) elaborazione di un modello organizzativo per i Dipartimenti	entro dicembre 2018	10	1
AFIP_7		Anticorruzione e Trasparenza	Elaborazione ed attuazione Piano di Audit	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Elaborazione Piano e prima applicazione	Elaborazione maggio 2018 Attuazione dicembre 2018	10	3
AFIP_8		Anticorruzione e Trasparenza	Monitoraggio dell'attuazione del PTPCT	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	% raggiungimento obiettivi di anticorruzione e trasparenza	80%	10	3
AFIP_9	AGL	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Predisposizione di un iter procedurale di rilevanza trasversale per offrire strumenti di gestione di contratti con prestazioni che comportano il riconoscimento di un corrispettivo/finanziamento	Obiettivo di performance	Predisposizione format per la classificazione delle convenzioni	Settembre 2018	5	1
AFIP_10	ASIT	Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca	Help Desk - adeguamento dell'HD ai settori organizzativi e implementazione di nuove funzionalità per la condivisione dei ticket	Obiettivo di performance	Adeguamento del sistema di Help Desk	entro dicembre 2018	5	1
AFIP_11		Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio	Implementazione di azioni che aumentino la visibilità dell'Ateneo favorendo anche la capacità di fundraising	Obiettivo di sostenibilità	A) Integrazione delle azioni di sostenibilità nel ciclo delle performance; B) Implementazione di cruscotti ad hoc a supporto del fund raising C) pubblicazione materiale informativo per tipologia di donatori	A) 01/01/2019 B) ottobre 2018 C) settembre 2018	5	2

AFIP - Area Finanza e Programmazione

AFIP_12		Customer satisfaction	Aumentare la consapevolezza del destinatario del servizio come cliente interno	Obiettivo di customer satisfaction	Indicatore di cui all'Allegato 3 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente	valore riparametrato (punteggio) >= anno 2017	25	3
Obiettivi trasversali di anticorruzione: verifica dei Processi dell'Area e valutazione del rischio								

## ARRI - Area Ricerca e Rapporti con le Imprese

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore	Target	Peso	durata (anni)
ARRI_1		Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca	Valutazione CEV ANVUR per le attività di ricerca	Obiettivo di performance	valutazione CEV indicatori R4 valutazione CEV complessiva	soglia 7, target 8 soglia 7, target 8	15	1
ARRI_2		Incremento della capacità di attrazione di ricercatori eccellenti	Capacità di attrazione progetti di ricerca individuali (ERC, Marie Curie fellowship, Rita Levi Montalcini....)	Obiettivo di Performance	- n. domande; - n. domande finanziate	>2017	10	3
ARRI_3		Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca	Progetti collaborativi Horizon 2020: aumentare la capacità dei docenti Unipd di attrarre fondi per la ricerca.	Obiettivo di performance	a) Aumento del numero di progetti finanziati rispetto al 2017 b) Aumento del finanziamento totale assegnato a Unipd rispetto al 2017.	a) Baseline (Valore 2017): 14 Target: 17 pari a + 20% b) Baseline (Valore 2017): € 3.645.889 Target: 4.375.067 pari a + 20%	10	1
ARRI_4		Diffondere la cultura del trasferimento tecnologico	Progetto del Competence Center Industria 4.0 da presentare al MISE	Obiettivo di performance	Realizzazione fasi: 1) selezione partner privati 2) raccolta documentazione e presentazione del progetto con Unipd capofila 3) finanziamento del progetto	Dicembre 2018	10	1
ARRI_5	asit-cab	Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca	Progettazione e messa in opera di un servizio di supporto alla gestione dei dati usati per la ricerca allo scopo di consentire di rispondere alla richiesta della Commissione Europea per le ricerche finanziate con fondi pubblici ("Open Access by-default")	Obiettivo di sostenibilità	Infrastruttura tecnologica: - Esecuzione studio di fattibilità e analisi dei requisiti (Si/No) - Implementazione prototipo di Research Data Repository (Si/No) - Test prototipo (numero dataset inseriti) - Attivazione servizio (Si/No) Servizio di supporto ai ricercatori: - Analisi preliminare dei requisiti e studio di fattibilità (Si/No) - Indagine casi studio con interviste ai ricercatori (Numero focus Group con ricercatori) - N. ricercatori supportati - Questionario generale: % risposte pervenute dai ricercatori Unipd confronto con risposte UniMi - Attivazione servizio (Si/No)	Raggiungimento dell'obiettivo nei tempi prefissati dal cronoprogramma ovvero: A) infrastruttura tecnologica: test pilota entro dicembre 2018 B) Servizio di supporto ai ricercatori: fase test sportello unico e comunicazione/documentazione entro dicembre 2018	10	1
ARRI_6		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Supporto amministrativo contabile per i progetti dei dipartimenti di eccellenza	Obiettivo di performance	Valutazione Help Desk	>4,5/6	10	3
ARRI_7		Anticorruzione e Trasparenza	Integrazione della regolamentazione (Analisi e revisione della regolamentazione di Ateneo in materia di ricerca) Integrazione della regolamentazione sul trasferimento tecnologico (Spin-off e brevetti) e recepimento indicazioni PNA 2017 - Revisione regolamenti Spin-off e brevetti.	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Analisi ed eventuale proposta di modifica Proposta di modifica	Dicembre 2018	10	1
ARRI_8		Diffondere la cultura del trasferimento tecnologico	Realizzazione di un Portale del trasferimento tecnologico con orientamento alla promozione esterna	Obiettivo di Performance	Realizzazione Portale	Dicembre 2018	5	2
ARRI_9		Sostenibilità ed Edilizia / Equilibrio economico e finanziario	Proposta di riordino delle ritenute di ateneo sui progetti di ricerca e sulle attività commerciali	Obiettivo di Performance	Presentazione proposta	Giugno 2018	5	1

ARRI - Area Ricerca e Rapporti con le Imprese

ARRI_10		Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca	Bando PRIN 2018: aumentare la capacità dei docenti Unipd di attrarre fondi per la ricerca	Obiettivo di performance	a) Percentuale di progetti finanziati aventi un PI Unipd rapportato allo stesso valore del PRIN 2015. b) Percentuale del finanziamento totale assegnato dal MIUR a Unipd rapportato allo stesso valore del PRIN 2015.	a) Baseline (Valore PRIN 2015): 3,67% Target: 4,40% pari a + 20% b) Baseline (Valore PRIN 2015): 2,77% Target: 3,59% pari a + 30%	5	1
ARRI_11		Esito lavorativo laureati dell'Università / Rendere i corsi di studio e di dottorato "ambienti" aperti e internazionali di apprendimento	Aumentare le esperienze lavorative all'estero di studenti e laureati	Obiettivo di performance	Aumento degli stage e tirocini all'estero nell'a.a. 2017-18 rispetto all'a.a. 2016-17	Baseline (a.a. 2016-17): 636 Target: 700 pari a + 10%	5	1
ARRI_12	aru-acom	Sostenibilità ed Edilizia / Equilibrio economico e finanziario	Creazione di un data base unico (stage e placement, alumni, fund raising) finalizzato all'implementazione di azioni di Fund raising	Obiettivo di sostenibilità	Realizzazione data base unico	Ottobre 2018	5	1

ARRI_13		Customer satisfaction	Aumentare la consapevolezza del destinatario del servizio come cliente interno	Obiettivo di customer satisfaction	Indicatore di cui all'Allegato 3 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente	valore riparametrato (punteggio) >= anno 2017	25	1
Obiettivi trasversali di anticorruzione: verifica dei Processi dell'Area e valutazione del rischio								

ARU - Area Risorse Umane

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore	Target	Peso	durata (anni)
ARU_1	ASIT	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Attivazione completa del gestionale di Ateneo CSA e migrazione di tutto lo storico.	Obiettivo di performance	Completamento delle attività	entro dicembre 2018	20	1
ARU_2		Interventi organizzativi necessari all'implementazione degli obiettivi strategici	Elaborazione ed implementazione, almeno parziale, di un modello organizzativo condiviso con i Dipartimenti che favorisca trasparenza ed equità e supporti il processo di sviluppo delle strutture esterne all'AC. Individuazione delle posizioni di Segretario di Dipartimento	Obiettivo di performance	- percentuale di strutture per le quali viene implementato il nuovo modello organizzativo - percentuale di categorie di posizioni per le quali viene aggiornata la pesatura	- elaborazione di un modello organizzativo per: - 75% dei Dipartimenti - 75% delle posizioni - 100% Segretari	20	2
ARU_3		Miglioramento del benessere organizzativo	Fornire al personale dipendente strumenti digitalizzati per la gestione delle richieste che riguardano la prestazione lavorativa e gli eventi di carriera: • analisi di tutti i processi di interazione tra il personale e l'area risorse umane, la reingegnerizzazione e la successiva digitalizzazione di tali processi. Primi processi: richiesta incarico esterno, eventi di carriera : cambio giorno telelavoro, comunicazione malattie • analisi e l'attivazione di flussi digitalizzati verso le strutture sia per i nuovi processi che per quelli esistenti e a oggi gestiti in modalità cartacea. Primi processi: pagamenti al personale (conto terzi, fondo comune, premialità...) pagamenti contratti master.	Obiettivo di sostenibilità	Numero di processi reingegnerizzati e digitalizzati	Revisione di almeno tre processi	15	1
ARU_4		Valorizzazione del personale e semplificazione	Predisposizione del piano di programmazione e reclutamento del PTA per il triennio 2019-2021 che garantisca la valorizzazione del personale interno, preveda la stabilizzazione dei tempi determinati e assicuri una pianificazione coerente con gli obiettivi strategici di ateneo e con le necessità di gestione e sviluppo dei dipartimenti e delle altre strutture di ateneo nel rispetto del budget assegnato.	Obiettivo di Performance	Presentazione Piano	Giugno 2018	10	3
ARU_5		-Promuovere una cultura inclusiva - Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti	Predisporre un piano di welfare che trasformi l'attuale sistema di erogazione di "provvidenze", contributi e servizi in un insieme di iniziative volte a incrementare il benessere del lavoratore e della sua famiglia, da sottoporre al Consiglio di Amministrazione e metterlo in atto nel rispetto delle scadenze fissate.	Obiettivo di sostenibilità	Fase 1: predisposizione del progetto e presentazione al CdA Fase 2: attivazione del servizio Fase 3: integrazione dei servizi Grado di soddisfazione del personale misurato con apposito questionario	entro il mese di maggio 2018 entro il mese di ottobre 2018 entro l'anno 2019 grado di soddisfazione di almeno 3 su 5	10	2
ARU_6		Anticorruzione e Trasparenza	Analisi e revisione della regolamentazione di Ateneo in materia di reclutamento sia del personale docente che del personale tecnico amministrativo	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Pubblicazione dei regolamenti e modifica della modulistica	entro dicembre 2018	10	1
ARU_7	AFIP - ASIT	Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca	Supporto amministrativo contabile per i progetti dei dipartimenti di eccellenza	Obiettivo di performance	Valutazione Help Desk	>4,5	5	3
ARU_8	AGL - ARU - AES - ASIT	Valorizzazione della medicina universitaria per il benessere del territorio	Aumentare le sinergie tra Azienda Ospedaliera e Ateneo e migliorare le condizioni di lavoro del personale universitario	Obiettivo di performance	Valutazione qualitativa	4/5	5	1
ARU_9	AGL - AFIP - ADISS	Anticorruzione e Trasparenza	Codice Unico (unificazione dei Codici Etico e di comportamento)	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Analisi dei codici e proposta di modifica	Dicembre 2018	5	2
ARU_10		Customer satisfaction	Aumentare la consapevolezza del destinatario del servizio come cliente interno	Obiettivo di customer satisfaction	Indicatore di cui all'Allegato 3 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente	valore riparametrato (punteggio) >= anno 2017	25	1

Obiettivi trasversali di anticorruzione: verifica dei Processi dell'Area e valutazione del rischio

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore	Target	Peso	durata (anni)
ADISS_1		Miglioramento della qualità della didattica	Valutazione CEV ANVUR per le attività di didattica	Obiettivo di performance	valutazione CEV indicatori R3; valutazione CEV complessiva	soglia 7, target 8 soglia 7, target 8	15	1
ADISS_2	ASIT	Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca	Sviluppo di una nuova versione delle pagine web dedicate ai degree seeking, per aumentare la consapevolezza delle offerte e delle opportunità di studio in UniPD. attraverso questa modulazione di attività, integrate con l'adesione dei principali portali web, si intende aumentare il numero di preiscritti candidati alle prevalutazioni per l'ammissione ai corsi di laurea	Obiettivo di performance	data di messa in linea delle nuove pagine informative e numero di studenti preiscritti	pubblicazione entro il primo trimestre e aumento almeno del 30 % rispetto al 2017	15	1
ADISS_3		Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	Digitalizzazione di processi: a1) immatricolazione degli studenti sia per i corsi di studio di primo livello ad accesso libero che, in fase di sperimentazione, per i corsi di studio postlauream a2) verbale di laurea, mediante l'apposizione della firma digitale sull'esame finale	Obiettivo di sostenibilità	a1) numero di corsi: per quelli di primo livello ad accesso libero almeno il 75 % dei corsi; per i corsi post laurea almeno il 50 % dei corsi post laurea tra quelli della categoria prescelta per la sperimentazione	a1) da 0 corsi ad almeno 30 corsi di laurea; ; da 0 ad almeno 2 corsi per la categoria postlauream a2) digitalizzazione del processo per almeno due scuole di ateneo	15	
ADISS_4		Miglioramento della qualità della didattica	Progetto certificazione delle scuole di specializzazione di area medica.	Obiettivo di performance	Realizzazione fasi dello Step 2 "Percorsi di miglioramento" 1) Pianificazione del percorso formativo 2) Verifica, monitoraggio, valutazione 3) Analisi di contesto, leadership, miglioramento 4) Gestione del sistema qualità Realizzazione fasi dello Step 3 "Certificazione ISO 9001" 1) Implementazione SGQ e certificazione primo gruppo	entro 2018 conclusione seconda fase ( cd fase di miglioramento e terza fase (certificazione del primo gruppo di scuole)	10	2
ADISS_5	ASIT	Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	Elaborazione di una modalità per la definizione del calendario unico esami almeno per un campione dei CdS, in ottica di razionalizzazione dei sistemi informativi verso gli studenti e gli utenti del sito web	Obiettivo di performance	N. appelli d'esame	(70%) 200 appelli d'esame	10	3
ADISS_6	ASIT	Modernizzazione e innovazione nell'attività didattica	Organizzazione di corsi per docenti legati alla didattica innovativa e inclusiva attraverso strumenti tecnologici e di supporto . I corsi avranno l'obiettivo di sviluppare competenze didattiche per i docenti in higher education e promuovere la creazione di comunità - così dette Faculty Learning Communities (FLC) - per condividere esperienze di buone prassi di insegnamento e promuovere innovazione didattica	Obiettivo di performance	numero di corsi organizzati	almeno 3 corsi per i docenti	10	3
ADISS_7	CAB	Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	Rianalizzare, ed eventualmente riprogettare, i servizi dedicati agli studenti insieme agli studenti (design partecipativo o di co-creazione di servizi partendo dal punto di vista dell'utente: mappare in modo orizzontale e sistematico i processi dal punto di vista dello studente). Incremento dei posti studio censiti	Obiettivo di performance	Numero di processi / Servizi rivisitati e validati insieme agli studenti selezionati Relazione semestrale sullo stato di avanzamento lavori presentata N. posti studio censiti	1) almeno due processi 2) aumento dei posti di aule studio rispetto al 2017	10	>1
ADISS_8		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Elaborazione della metodologia per la determinazione di un indice di copertura del fabbisogno didattico per SSD	Obiettivo di performance	Elaborazione metodologia	Dicembre 2018	5	1
ADISS_9		Modernizzazione e innovazione nell'attività didattica / Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca	Organizzazione di un corso su più giornate, erogato in lingua inglese, dedicato alle soft skills nei dottorandi ricerca, sollecitate anche da EUA a proposito di Good practices per la formazione dottorale europea	Obiettivo di performance	data di erogazione del corso	entro fine giugno	5	1
ADISS_10		Anticorruzione e Trasparenza	Integrazione della regolamentazione (Analisi e revisione della regolamentazione di Ateneo in materia di didattica)	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Analisi ed eventuale proposta di modifica	Dicembre 2018	5	1

ADISS_11		Customer satisfaction	Aumentare la consapevolezza del destinatario del servizio come cliente interno	Obiettivo di customer satisfaction	Indicatore di cui all'Allegato 3 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente	valore riparametrato (punteggio) <= anno 2017	25	1
Obiettivi trasversali di anticorruzione: verifica dei Processi dell'Area e valutazione del rischio								

AAGL - Area Affari Generali e Legali

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore	Target	Peso	durata (anni)
AAGL_1	ASIT	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Adozione del voto elettronico in Ateneo e avvio della procedura a seguito dell'acquisizione del sistema Helios Voting	Obiettivo di sostenibilità	Elezioni on line Studenti Percentuale delle elezioni svolte on line	ON 90% elezioni effettuate nell'anno	20	3
AAGL_2		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Definizione, attraverso stesura di linee guida, di un iter puntuale degli atti amministrativi da porre in essere per l'istituzione di Centri di ricerca con un contestuale snellimento e aggiornamento della procedura. Definizione di criteri di Ateneo, ai quali le strutture dovranno attenersi in sede di proposta dei Centri, in coordinamento con gli obiettivi strategici della Performance	Obiettivo di performance	Linee guida e conseguente adozione di uno schema tipo di atto istitutivo	Realizzazione entro il mese di settembre 2018	15	1
AAGL_3		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Semplificazione e innovazione telematica: flusso digitale per i Decreti e digitalizzazione di altri repertori quali i Verbali, contratti e convenzioni	Obiettivo di performance	Attivazione flusso digitale	Realizzazione entro il mese di Maggio decreti- altri repertori Ottobre 2018	10	3
AAGL_4		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Supporto ai Dipartimenti di area medica e alla Azienda Ospedaliera per l'attuazione del protocollo di intesa e per la redazione e l'attuazione del nuovo atto aziendale	Obiettivo di performance	Valutazione qualitativa	4/5	10	1
AAGL_5	AFIP	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Predisposizione di un iter procedurale di rilevanza trasversale per offrire strumenti di gestione di contratti con prestazioni che comportano il riconoscimento di un corrispettivo/finanziamento	Obiettivo di performance	Predisposizione format per la classificazione delle convenzioni	Realizzazione entro il mese di settembre 2018	10	1
AAGL_6		Anticorruzione e Trasparenza	Unificazione, integrazione e aggiornamento del Codice etico e del Codice di comportamento, secondo le indicazioni del A.N.AC presenti nel PNA 2017	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Realizzazione documento finale Aumento del livello di soddisfazione degli utenti interni ed esterni	Realizzazione entro il mese di Luglio 2018	10	2
AAGL_7		Anticorruzione e Trasparenza	Sistema di monitoraggio delle Partecipazioni	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Analisi ed elaborazione di un modello di integrazione dei flussi	Settembre 2018	10	1
AAGL_8		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Consulenza alle strutture in materia giuridica Supporto alla redazione Regolamento in materia di acquisizione di lavori, beni e servizi	Obiettivo di performance	Customer satisfaction da HD Redazione Regolamento	Valutazione positiva anno 2018 (>4,5/6) Dicembre 2018	5	1
AAGL_9		Catalogazione del patrimonio culturale	Riordino virtuale dell'Archivio storico: schedatura e riordino virtuale di parte della documentazione (Facoltà politico legale - 1818-1866; Scuole di ostetricia - 1878-1975; Registri contabili A.C. -	Obiettivo di performance	catalogazioni in ambito storico-documentale, artistico, scientifico e tecnologico nel nuovo database unico di Ateneo	Dicembre 2018	5	2
AAGL_10		Anticorruzione e Trasparenza	Disciplina del procedimento di accesso civico	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Elaborazione regolamento	Settembre 2018	5	1

AAGL_11		Customer satisfaction	Aumentare la consapevolezza del destinatario del servizio come cliente interno	Obiettivo di customer satisfaction	Indicatore di cui all'Allegato 3 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente	valore riparametrato (punteggio) <= anno 2017	25	1
---------	--	-----------------------	--	------------------------------------	---	---	----	---

Obiettivi trasversali di anticorruzione: verifica dei Processi dell'Area e valutazione del rischio

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore	Target	Peso	durata (anni)
AES_1		Gestione del patrimonio edile	Campus Scienze Sociali ed Economiche presso ex Caserma Piave	Obiettivo di performance	Publicazione bando concorso di progettazione Affidamento Progetto	giugno 2018 dicembre 2018	20	3
AES_2		Gestione del patrimonio edile	Palazzo Cavalli: realizzazione interventi per il museo della Natura e dell'Uomo	Obiettivo di performance	Affidamento progetto ristrutturazione e di allestimento	ottobre 2018	15	3
AES_3		Gestione del patrimonio edile	Interventi di ristrutturazione e di riorganizzazione degli spazi propedeutici alla realizzazione di interventi di rilevanza strategica	Obiettivo di performance	1) Orto Botanico, giardino della biodiversità: progettazione della riorganizzazione spazi nuove serre per realizzazione caffetteria e relativi spazi accessori 2) Orto Botanico, edifici storici: progettazione per la ristrutturazione spazi interni per la realizzazione Spezieria, biblioteca Pinali Antica e spazi espositivi 3) Stabulario Barrierato di via Orus: affidamento lavori	dicembre 2018	15	3
AES_4		Edilizia sostenibile e sicura	Attività finalizzate all'ottenimento di Certificati Prevenzione Incendi (CPI)	Obiettivo di performance	1) numero di CPI da conseguire 2) numero progetti esecutivi degli interventi necessari per l'ottenimento del CPI da appaltare 3) rinnovo CPI	1) due 2) soglia quattro; target otto 3) soglia quattro; target otto	10	1
AES_5		Gestione del patrimonio edile; Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni; Edilizia sostenibile e sicura.	Miglioramento delle attività manutentive L'obiettivo si prefigge di migliorare la conduzione della manutenzione degli edifici di Ateneo prevedendo: 1) la riorganizzazione delle attività manutentive e la definizione puntuale delle competenze degli uffici dell'amministrazione centrale e delle strutture periferiche (dipartimenti, poli e centri); 2) svolgimento di attività di audit e consulenza sull'attività manutentiva di competenza delle strutture periferiche; 3) Espletamento delle procedure per l'attivazione degli Accordi Quadro relativi alla manutenzione a vantaggio dell'Ateneo (uffici amministrazione centrale e strutture periferiche)	Obiettivo di performance	1) Rilascio di nuova versione delle linee guida per la gestione delle attività manutentive; 2) Rilascio modelli standard di documentazione di gara; 3) Procedure quadro attivate	1) dicembre 2018 2) due modelli standard 3) soglia due contratti quadro attivati; target quattro contratti quadro attivati	10	1
AES_6		Edilizia sostenibile e sicura	Riduzione dei consumi energetici	Obiettivo di sostenibilità	1) Sostituzione caldaie esistenti con modelli ad alto rendimento; 2) Sostituzione lampade con modelli ad alta efficienza; 3) realizzazione rete controllo generatori termici centrali Nord Piovego e Agripolis	1) almeno tre 2) soglia 1000 lampade entro dicembre 2018; target 2000 lampade entro dicembre 2018 3) novembre 2018	10	3
AES_7		Edilizia sostenibile e sicura	Implementazione SGS – Sistema di gestione sicurezza 1) Implementazione del processo per l'attuazione di un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL): evidenza di alcune procedure considerate trasversali ad alcuni processi dell'Organizzazione universitaria. 2) Progettazione della formazione on line in materia di sicurezza 3) Applicativo di Ateneo per l'informatizzazione della Scheda di rischio	Obiettivo di performance	1) Rilevazione dalla repertoriazione o protocollazione dei documenti. 2) Inizio erogazione formazione specifica "rischio basso" in modalità e-learning 3) Completamento dell'applicativo e conseguente comunicazione alle strutture di Ateneo.	Dicembre 2018	10	3

AES - Area Edilizia e Sicurezza

AES_8		Edilizia sostenibile e sicura	Conformità degli edifici alla normativa sismica - verifica della vulnerabilità sismica	Obiettivo di performance	Numero edifici con Verifica Sismica di Livello 2	soglia 6; target 9	5	1
AES_9		Gestione del patrimonio edile; Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni; Edilizia sostenibile e sicura.	Miglioramento della sicurezza, accessibilità ed utilizzabilità delle aule didattiche di ateneo	Obiettivo di performance	1) Redazione di un manuale operativo per la verifica dello stato delle aule didattiche; 2) Predisposizione piano di intervento per le aule didattiche	Dicembre 2018	5	1

AES_10		Customer satisfaction	Aumentare la consapevolezza del destinatario del servizio come cliente interno	Obiettivo di customer satisfaction	Indicatore di cui all'Allegato 3 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente	valore riparametrato (punteggio) >= anno 2017	25	3
Obiettivi trasversali di anticorruzione: verifica dei Processi dell'Area e valutazione del rischio								

APAL - Area Patrimonio Approvvigionamenti e Logistica

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore	Target	Peso	durata (anni)
APAL_1		Miglioramento dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni Equilibrio economico finanziario	Riorganizzazione logistica dell'Ateneo: - Piano di riordino e razionalizzazione locazioni passive; - Informatizzazione delle informazioni afferenti il patrimonio immobiliare dell'Ateneo, mediante specifici sistemi software e utilizzo di sistemi BIM; - Individuazione nuovi spazi da destinare ad Aule Studio - Riassetto logistico Amministrazione Centrale	Obiettivo di performance	1) Presentazione del piano di riordino e razionalizzazione delle locazioni passive 2) aggiornamento grafico e documentale, analisi piattaforme 3) sottoscrizione nuovi contratti per la concessione e gestione degli spazi da destinare a nuove aule studio 4) accordo con Provincia di Padova	1) giugno 2018 2) dicembre 2018 3) settembre 2018 4) giugno 2018	25	2
APAL_2	AES	Equilibrio Economico e finanziario / Miglioramento dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	SISTEMA DI PROCUREMENT DIGITALE Miglioramento del ciclo degli Approvvigionamenti Efficientamento delle procedure di acquisto mediante l'espletamento delle seguenti attività, finalizzate ad una maggior aggregazione della spesa, alla dematerializzazione di tutte le procedure ed all'utilizzo di nuovi strumenti di negoziazione quali il Sistema dinamico di Acquisto: 1) Sviluppo e attivazione del portale appalti per la gestione di gare dematerializzate 2) Attivazione di appalti specifici nell'ambito dei sistemi dinamici di acquisto (SDAPA) di Consip; 3) Promozione delle politiche del Piano GPP negli appalti 4) Elaborazione Service Level Agreements e Realizzazione Carta dei Servizi	Obiettivo di sostenibilità	1) Numero di procedure di appalto gestite con il nuovo sistema 2) Numero di procedure di appalto gestite con il sistema dinamico CONSIP 3) Numero acquisti "verdi" standard GPP 4) Predisposizione carta dei servizi	1) 2 procedure 2) 2 procedure 3) determinazione valore baseline 4) 31 dicembre 2018	20	2
APAL_3	AES - ADISS	Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita / Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti / Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Studio e individuazione di soluzioni logistiche adeguate per il fabbisogno di aule di Ateneo con particolare riferimento a: 1) Nord/Sud Piovego 2) Area Maldura, Beato Pellegrino e via Campagnola	Obiettivo di performance	1) collaborazione con i dipartimenti interessati per analisi del fabbisogno e la realizzazione delle attività di supporto contrattuale 2) presentazione del progetto al Comune di Padova	1) maggio 2018 2) dicembre 2018	20	3
APAL_4	ARU - ASIT - CAB	Equilibrio economico finanziario	Realizzazione piano degli acquisti anno 2018 (Tabella 2 Cda 20/12/2017)	Obiettivo di performance	Numero affidamenti sopra il milione di euro	3	15	2
APAL_5	Dipartimenti interessati alla riassegnazione degli spazi - AAGL	Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Riassegnazione degli spazi assegnati ai Poli Per la riassegnazione degli spazi assegnati ai Poli Multifunzionali di Ateneo dismessi si prevede di effettuare alcune specifiche attività quali sotto processi per il raggiungimento dell'obiettivo: - Definizione dei criteri per l'individuazione delle strutture alle quali assegnare gli spazi dismessi - Definizione con le strutture interessate della riassegnazione degli spazi - Elaborazioni di specifici documenti grafici atti a definire l'ambito di assegnazione degli spazi alle strutture coinvolte.	Obiettivo di performance	Tempistica di realizzazione delle attività dell'obiettivo, misurata come segue: Approvazione con decreto del MR di riassegnazione degli spazi	Realizzazione delle attività entro il 31 maggio 2018	10	1
APAL_6		Anticorruzione e Trasparenza	Redazione regolamento in materia di acquisizione di lavori, beni e servizi	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Predisposizione regolamento	dicembre 2018	10	1

APAL_7		Customer satisfaction	Aumentare la consapevolezza del destinatario del servizio come cliente interno	Obiettivo di customer satisfaction	Indicatore di cui all'Allegato 3 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente	valore riparametrato (punteggio) >= anno 2017	25	3
Obiettivi trasversali di anticorruzione: verifica dei Processi dell'Area e valutazione del rischio								

ACOM - Area Comunicazione e Marketing

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore	Target	Peso	durata (anni)
ACOM_1		Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio	Elaborazione di un Piano di comunicazione di Ateneo e realizzazione di una indagine di "sentiment" su rassegna stampa	Obiettivo di performance	1. Elaborazione Piano di Comunicazione; 2. Risultato indagine	1, 01/07/2018 2, Valorizzazione valore base	15	1
ACOM_2		Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio	Miglioramento dell'efficacia della Comunicazione	Obiettivo di performance	n. iscritti canale Facebook e altri social; n. follower di twitter n. visualizzazioni canale Youtube; n. iscritti canale Instagram n. accessi al sito web di Ateneo iscritti newsletter IL BO Customer Satisfaction GP	soglia >=+10% in media valore 2017 target >=25% in media valore 2017	15	1
ACOM_3		Sostenibilità ed Edilizia: - Promuovere una cultura inclusiva - Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti	Progetto UniPadova Sostenibile e Bilancio di genere - Coordinamento dei progetti, reportistica e definizione degli impegni di sostenibilità e di genere. Gli impegni di sostenibilità sono declinati attraverso il supporto ad azioni per l'Inclusione, la Salute e il Benessere, le Pari opportunità e la parità di genere.	Obiettivo di sostenibilità	a) Carta degli impegni di sostenibilità b) report sostenibilità c) report bilancio di genere (revisione di alcuni indici) d) report bilancio sociale e) Cura della pagina WEB e predisposizione di un calendario editoriale di contenuti per i canali sociale di Ateneo dedicato alla sostenibilità f) miglioramento piazzamento UniPadova su greenmetric	a) aprile 2018 b) giugno 2019 c) settembre 2018 d) dicembre 2018 e) n. accessi e visualizzazioni e interazioni f) miglioramento della posizione rispetto al 2017	15	>1
ACOM_4		Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo/Rendere i musei luoghi condivisi del sapere.	Definizione di progetti, eventi, pubblicazioni per le celebrazioni del 2022: Supporto per la predisposizione del bando di gara per palazzo cavalli Supporto per la predisposizione dei Bandi per il museo dell'orto, per finanziare assegni di ricerca e ricercatori Creazione di materiale promozionale Call for ideas per proposte logo, motti, iniziative (Piano delle azioni in base alla delibera CDA di ottobre 2017)	Obiettivo di performance	1) presentazione Relazione dettagliata 2) Valutazione qualitativa del DG e del Delegato per il Progetto Comunicazione Istituzionale espressa su scala da 1 a 5	1) dicembre 2018 2) 4/5	15	>1
ACOM_5		Sostenibilità ed Edilizia	Implementazione di azioni di Fund raising: a) elaborazione di un piano b) incremento dei ricavi da fundraising c) creazione di un data base unico (stage e placement, alunni, fund raising)	Obiettivo di performance	a) realizzazione di un piano di fundraising b) incremento delle entrate da fundraising c) incremento numero donatori d) realizzazione di un database unico (stage e placement, alunni, fundraising)	a) entro il 2018 b) >2017 c) > 2017 d) ottobre 2018	15	>1
ACOM_6		Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo/Rendere i musei luoghi condivisi del sapere.	Gestione dell'Orto Botanico e di Villa Bolasco	Obiettivo di sostenibilità	- n. visite - incassi	soglia - > 2017 target > +10% 2017	10	1
ACOM_7		Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio	Organizzazione di eventi culturali e di comunicazione della scienza per studenti dell'Ateneo e delle Scuole, cittadini, associazioni, ecc. (UNIVERSA)	Obiettivo di performance	n. iscritti on line e partecipanti agli eventi del palinsesto Universa	n. iscritti >2017; n. partecipanti > 2017	10	1
ACOM_8		Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo/Rendere i musei luoghi condivisi del sapere.	Community multimediale integrata - Pubblicazione online	Obiettivo di performance	Pubblicazione on line	Dicembre 2018	5	1
ACOM_9		Customer satisfaction	Aumentare la consapevolezza del destinatario del servizio come cliente interno	Obiettivo di customer satisfaction	Indicatore di cui all'Allegato 3 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente	valore riparametrato (punteggio) >= anno 2017	25	1

Obiettivi trasversali di anticorruzione: verifica dei Processi dell'Area e valutazione del rischio

CAB\_CAM - Centro di Ateneo per le Biblioteche e Centro di Ateneo per i Musei

Codice obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore	Target	Peso	durata (anni)
CAB_1		Impegno pubblico e Valorizzazione del patrimonio culturale	Apertura al pubblico di Palazzo Cavalli e realizzazione di una serie di incontri culturali e di alcune mostre	Obiettivo di performance	N. Visitatori 2018 N. giorni di apertura effettiva N. Eventi organizzati N. articoli pubblicati sulla stampa locale Risultati indagine soddisfazione	2000 visitatori 100 giorni di apertura 10 eventi organizzati 5 articoli pubblicati	20	1
CAB_2	ARRI - ASIT	Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca	Progettazione e messa in opera di un servizio di supporto alla gestione dei dati usati per la ricerca allo scopo di consentire di rispondere alla richiesta della Commissione Europea per le ricerche finanziate con fondi pubblici ("Open Access by-default")	Obiettivo di sostenibilità	A) Infrastruttura tecnologica: - Esecuzione studio di fattibilità e analisi dei requisiti (Si/No) - Implementazione prototipo di Research Data Repository (Si/No) - Test prototipo (numero dataset inseriti) - Attivazione servizio (Si/No) B) Servizio di supporto ai ricercatori: - Analisi preliminare dei requisiti e studio di fattibilità (Si/No) - Indagine casi studio con interviste ai ricercatori (Numero focus Group con ricercatori) - N. ricercatori supportati - Questionario generale: % risposte pervenute dai ricercatori Unipd confronto con risposte UniMi - Attivazione servizio (Si/No)	Raggiungimento dell'obiettivo nei tempi prefissati dal cronoprogramma ovvero: A) infrastruttura tecnologica: test pilota entro dicembre 2018 B) Servizio di supporto ai ricercatori: fase test sportello unico e comunicazione/documentazione entro dicembre 2018	20	2
CAB_3		Interventi organizzativi necessari all'implementazione degli obiettivi strategici.	Elaborazione ed implementazione, almeno parziale, di un modello organizzativo condiviso per il SBA	Obiettivo di performance	Avvio nuova organizzazione CAB	Settembre 2018	20	2
CAB_4		Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni	Open Access - applicazione del regolamento sull'accesso aperto di ateneo con particolare riferimento al numero di articoli inseriti nella piattaforma e analizzati per la validazione ai fini dell'open access	Obiettivo di sostenibilità	n. articoli analizzati	100% articoli inseriti in IRIS/ARCA nel 2018	15	3
CAB_5		Catalogazione del patrimonio culturale	Catalogare e organizzare sistematicamente le schede catalografiche dei beni museali nella nuova piattaforma unica SigecWeb adottata dal CAM a fine 2017 provvedendo anche all'importazione delle schede implementate nei software precedentemente utilizzati	Obiettivo di performance	Fasi del progetto: - formazione del personale; - catalogazione corrente; - scarico del materiale nella piattaforma unica del materiale catalogato in precedenza su diversi supporti	Fasi realizzate 100%	10	2

CAB\_CAM - Centro di Ateneo per le Biblioteche e Centro di Ateneo per i Musei

CAB_6	ADISS	Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita	Rianalizzare, ed eventualmente riprogettare, i servizi dedicati agli studenti insieme agli studenti, sfruttandone la creatività attraverso le tecniche del cosiddetto design partecipativo o di co-creazione di servizi partendo dal punto di vista dell'utente: mappare in modo orizzontale e sistematico i percorsi che lo studente compie per raggiungere il proprio obiettivo	Obiettivo di sostenibilità	Numero di processi / Servizi rivisitati e validati insieme agli studenti selezionati Relazione semestrale sullo stato di avanzamento lavori presentata	almeno 2 processi: - digitalizzazione dei verbali di laurea - digitalizzazione dei processi di immatricolazione	10	3
CAB_7		Rendere i musei luoghi condivisi del sapere	Realizzazione della Mostra "Il giardino segreto / la biblioteca del Prefetto dell'antico Orto Botanico Giovanni Marsili" e della sua versione virtuale	Obiettivo di performance	N. Visitatori Virtuali N. Visitatori mostra	Visitatori Virtuali un centinaio al mese Visitatori reali 50 persone al giorno	5	1

CAB_8		Customer satisfaction	Aumentare la consapevolezza del destinatario del servizio come cliente interno	Obiettivo di customer satisfaction	Indicatore Good Practice Indicatore Customer satisfaction «biblioteche»	Miglioramento risultati 2017 Miglioramento risultati 2017	25	3
-------	--	-----------------------	--	------------------------------------	--	--	----	---

Obiettivi trasversali di anticorruzione: verifica dei Processi del Centro e valutazione del rischio

Obiettivi ai Responsabili amministrativi delle strutture

Codice Obiettivo	Condiviso	Prospettiva/ Obiettivi strategici di Ateneo	Obiettivo operativo	Classificazione obiettivo	Indicatore	Target	Peso	durata (anni)
SAD_1			Obiettivi stabiliti dai Direttori di Dipartimento	Obiettivo di performance			50	
SAD_2		Interventi organizzativi necessari all'implementazione degli obiettivi strategici	Elaborazione - sulla base dell'analisi dei processi - ed implementazione, almeno parziale, di un modello organizzativo condiviso con i Dipartimenti che favorisca trasparenza ed equità e supporti il processo di sviluppo delle strutture esterne all'AC	Obiettivo di performance	Analisi dei processi ed elaborazione e proposta	Entro 2018	25	1
SAD_3	con AFIP	Anticorruzione e Trasparenza	Analisi FMEA-FMECA	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Valutazione rischi processi personale e approvvigionamenti	100% Processi trasversali	12,5	1
SAD_4	con AFIP	Anticorruzione e Trasparenza	Allineamento delle procedure e delle prassi in materia di trasparenza e anticorruzione	Obiettivo di prevenzione della corruzione / trasparenza	Tempestività di trasmissione della documentazione richiesta per attività di audit	Trenta giorni	12,5	3
SAD_5		Customer satisfaction	Aumentare la consapevolezza del destinatario del servizio come cliente interno	Obiettivo di customer satisfaction	Indicatore di cui all'Allegato 3 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente	valore riparametrato (punteggio) <= anno 2017	25	



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

DIREZIONE GENERALE  
AREA FINANZA e PROGRAMMAZIONE  
*Ufficio Controllo di gestione*

## Allegato 3

# ***Indicatori di Customer Satisfaction - Progetto Good Practice e Help Desk di Ateneo***

Gl indicatori proposti sono in fase di aggiornamento in considerazione della riconfigurazione in atto del sistema di Help Desk nonchè della conferma definitiva dei questionari del Progetto Good Practice.

Indicatori di Customer Satisfaction:  
Progetto Good Practice

Struttura	Ambito	Item o gruppi di item oggetto di rilevazione	Indicatore	Fonte	
Area Comunicazione e Marketing	COMUNICAZIONE	Soddisfazione in riferimento alla diffusione delle informazioni attraverso le pagine ufficiali di Ateneo nei più comuni Social Network	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno	
		Valorizzazione dell'immagine esterna dell'Ateneo	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno	
		Promozione esterna dell'immagine dell'Ateneo	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA	
		Promozione eventi culturali e supporto alla gestione eventi	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA	
		Soddisfazione rispetto alla diffusione delle informazioni attraverso le pagine ufficiali di Ateneo nei più comuni Social Network	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA	
		Soddisfazione rispetto alla facilità di navigazione del sito dell'Ateneo	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA	
		Promozione esterna dell'immagine dell'Ateneo	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA	
		Promozione eventi culturali e supporto alla gestione eventi	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA	
		Soddisfazione rispetto alla diffusione delle informazioni attraverso le pagine ufficiali di Ateneo nei più comuni Social Network	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA	
		Soddisfazione rispetto alla facilità di navigazione del sito dell'Ateneo	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA	
	SISTEMI INFORMATICI	Soddisfazione in riferimento alla diffusione delle informazioni attraverso le pagine ufficiali di Ateneo nei più comuni Social Network	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi	
		Valorizzazione dell'immagine esterna dell'Ateneo	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi	
		Navigabilità del portale web di Ateneo	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi	
		Navigabilità del portale web di Ateneo	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno	
Area Didattica e Servizi agli studenti	AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE	Supporto per la gestione dei Visiting Professors (invito, attivazione, accoglienza, supporto al docente ospitante, supporto al visiting)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA	
	COMUNICAZIONE	Adeguatezza delle informazioni reperite sul portale web di Ateneo (offerta formativa, siti web docenti, ...)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno	
		Adeguatezza delle informazioni reperite sul portale web di Ateneo (offerta formativa, siti web docenti, ...)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi	
	DIRITTO ALLO STUDIO	Soddisfazione rispetto al supporto ricevuto dagli uffici/strutture (anche se non gestite direttamente dall'Ateneo) che gestiscono i servizi relativi al Diritto allo studio	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi	
		Soddisfazione rispetto al supporto ricevuto dagli uffici/strutture (anche se non gestite direttamente dall'Ateneo) che gestiscono i servizi relativi al Diritto allo studio	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno	
	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Adeguatezza del numero delle università partner (e quindi destinazioni tra cui scegliere per un periodo di scambio all'estero)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi	
		Adeguatezza del supporto fornito nella stesura del Piano di Studio e nella convalida degli esami/CFU	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi	
		Adeguatezza della promozione e le informazioni fornite sui programmi di internazionalizzazione	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi	
	ORIENTAMENTO	Adeguatezza della promozione dei Corsi di Laurea e dell'offerta formativa	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno	
		Esattività delle informazioni offerte tramite materiale informativo di orientamento (sito web, locandine, brochures o altra documentazione) relativo all'Ateneo e/o ai singoli Corsi di Laurea	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno	
		Supporto ricevuto nel processo di immatricolazione	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno	
		Utilità presentazione dell'offerta formativa nel proprio istituto superiore da parte dell'Ateneo	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno	
	SERVIZI SEGRETERIA ALLO SPORTELLO	Adeguatezza degli orari di apertura dello sportello	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi	
		Capacità di risolvere i problemi della Segreteria Studenti	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi	
		Durata accettabile dell'attesa allo sportello	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi	
		Adeguatezza degli orari di apertura dello sportello	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno	
		Capacità di risolvere i problemi della Segreteria Studenti	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno	
	SERVIZI SEGRETERIA ON LINE	Durata accettabile dell'attesa allo sportello	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno	
		Adeguatezza delle informazioni on-line sulla carriera universitaria (iscrizione agli esami, modalità di pagamento delle tasse)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno	
		Completezza e semplicità degli strumenti di supporto alle operazioni di segreteria on-line	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno	
		Soddisfazione per il processo di presentazione del Piano di Studio	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno	
		Adeguatezza delle informazioni on-line sulla carriera universitaria (iscrizione agli esami, modalità di pagamento delle tasse)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi	
	SISTEMI INFORMATICI	Completezza e semplicità degli strumenti di supporto alle operazioni di segreteria on-line	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi	
		Soddisfazione per il processo di presentazione del Piano di Studio	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi	
		Adeguatezza degli strumenti on-line per le operazioni collegate ai servizi personalizzati	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi	
	SUPPORTO ALLA DIDATTICA	Adeguatezza degli strumenti on-line per le operazioni collegate ai servizi personalizzati	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno	
		Supporto ai processi di accreditamento e valutazione nazionale ANVUR (SUA CDS)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA	
		Supporto per la didattica (Appelli d'esame e Appelli di laurea)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA	
	Area Edilizia e Sicurezza	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI	Supporto per la gestione delle Ammissioni (Lauree Magistrali, Triennali e Dottorato), dei Piani di studio, del riconoscimento esami e del trasferimento studenti	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
			Interventi di manutenzione	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
Area Finanza e Programmazione	AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE	Interventi di manutenzione	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA	
		Rimborso missioni	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA	
	Rimborso missioni	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA		
	Supporto alla gestione fiscale e normativa di gestione finanziaria (IVA, vincoli normativi, DURC, CIG, Equitalia, limiti di spesa)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA		
	CONTABILITA'				

Struttura	Ambito	Item o gruppi di item oggetto di rilevazione	Indicatore	Fonte
		Supporto all'uso del sistema informativo contabile (Servizi di supporto all'estrazione dati e reportistica, servizi di assistenza e supporto per bilancio e budget)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA
Area Patrimonio Approvvigionamenti e Logistica	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI	Supporto per l'acquisto di beni e servizi	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
	AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE	Supporto per l'acquisto di beni e servizi	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA
		Supporto per l'attivazione degli assegni di ricerca	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
	SERVIZI DI JOB PLACEMENT/CAREER SERVICE	Adeguatezza del supporto ricevuto nella ricerca del tirocinio	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi
		Adeguatezza del supporto ricevuto nella ricerca di opportunità lavorative	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi
	SUPPORTO ALLA DIDATTICA	Supporto alla gestione dei tirocini obbligatori e non obbligatori	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
Area Ricerca e Rapporti con le Imprese		Informazioni e promozione sui bandi ed opportunità di finanziamento a livello INTERNAZIONALE	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Informazioni e promozione sui bandi ed opportunità di finanziamento a livello NAZIONALE	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Stesura dei contratti (negoziazione clausole, stesura contratto, verifica legittimità)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
	SUPPORTO ALLA RICERCA	Supporto ai processi di accreditamento e valutazioni nazionale ANVUR (VQR - SUA RD)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Supporto per la gestione dei progetti INTERNAZIONALI (Budget, rendicontazione)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Supporto per la gestione dei progetti NAZIONALI (Budget, rendicontazione)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Supporto per la gestione del catalogo/archivio istituzionale della ricerca	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Supporto per la gestione proprietà intellettuale (contratti, convenzioni, quadro PI)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Supporto per la stesura della proposta di progetto per bandi INTERNAZIONALI	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Supporto per la stesura della proposta di progetto per bandi NAZIONALI	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Valorizzazione della ricerca (spin-off, brevetti, contratti di sviluppo)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
Area Risorse Umane	AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE	Supporto per la gestione delle procedure di concorso per il personale docente (solo per chi è stato nominato commissario)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Supporto per la gestione giuridica ed amministrativa della carriera (ingresso, passaggi di ruolo, congedi, aspettative, afferenze, opzioni a tempo definito etc.)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Supporto per la liquidazione dei compensi conto terzi	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Formazione interna	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA
		Gestione del personale tecnico-amministrativo	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA
		Processo di valutazione del personale	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA
		Supporto per la gestione delle procedure di concorso per il personale (solo per chi è stato nominato commissario)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA
		Supporto per la gestione giuridica ed amministrativa della carriera (ingresso, passaggi di ruolo, congedi, aspettative, part time etc.)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA
		Supporto ricevuto nell'erogazione dei servizi di welfare (sussidi, assegni familiari, pensioni, esenzioni...)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA
	COMUNICAZIONE	Informazioni fornite dall'Ateneo in merito a ruoli e responsabilità	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Informazioni fornite dall'Ateneo in merito a ruoli e responsabilità	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA
	CONTABILITA'	Supporto informativo agli stipendi	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA
Area Servizi Informatici e Telematici	COMUNICAZIONE	Soddisfazione rispetto alla facilità di navigazione dell'Intranet di Ateneo	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Soddisfazione rispetto alla facilità di navigazione dell'Intranet di Ateneo	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA
		Casella di posta elettronica personale e agli altri servizi cloud (WebConference, Storage...)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
	SISTEMI INFORMATICI	Rete cablata (collegamento alla rete tramite cavo)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Rete Wi-Fi	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Casella di posta elettronica personale e agli altri servizi cloud (WebConference, Storage...)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA
		Rete cablata (collegamento alla rete tramite cavo)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA
		Rete Wi-Fi	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA
		Adeguatezza della connettività (rete cablata, rete wireless, prese corrente)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi
		Adeguatezza della connettività (rete cablata, rete wireless, prese corrente)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno
Area Servizi Informatici e Telematici/Area Finanza e Programmazione	SISTEMI INFORMATICI	Servizio Help-Desk informatico	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA
Area Risorse Umane/Area Finanza e Programmazione	AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE	Processo di valutazione delle performance	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA
Area Patrimonio Approvvigionamenti e Logistica/Area Edilizia e Sicurezza	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI	Servizi generali e alla logistica	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Servizi generali e alla logistica	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA
		Servizi generali, infrastrutture e logistica (Aule didattiche)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi
		Servizi generali, infrastrutture e logistica (Aule e spazi studio)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi
	SERVIZI GENERALI, INFRASTRUTTURE E LOGISTICA	Servizi generali, infrastrutture e logistica (Laboratori)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi
		Servizi generali, infrastrutture e logistica (Aule didattiche)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno
		Servizi generali, infrastrutture e logistica (Aule e spazi studio)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno
		Servizi generali, infrastrutture e logistica (Laboratori)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno
Area Edilizia e Sicurezza/Area Comunicazione e Marketing	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI	Azioni e misure dell'ateneo sulla sostenibilità energetica e ambientale	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Azioni e misure dell'ateneo sulla sostenibilità energetica e ambientale	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario PTA
Area Didattica e Servizi agli studenti/Area Servizi Informatici e Telematici	SISTEMI INFORMATICI	Soddisfazione rispetto agli strumenti di supporto digitale alla didattica (piattaforma web, lezioni online, forum e blog, ecc.)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi
		Soddisfazione rispetto agli strumenti di supporto digitale alla didattica (piattaforma web, lezioni online, forum e blog, ecc.)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno
	SUPPORTO ALLA DIDATTICA	Supporto amministrativo e tecnico all'utilizzo di strumenti di e-learning (caricamento materiale corsi, video-lezioni, forum/blog)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Operazioni in presenza presso le biblioteche	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Operazioni on-line	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Servizi interbibliotecari	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Adeguatezza degli orari di apertura	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi

Struttura	Ambito	Item o gruppi di item oggetto di rilevazione	Indicatore	Fonte
Centro di Ateneo per le biblioteche	SERVIZI BIBLIOTECARI	Ampiezza della disponibilità di risorse elettroniche (banche dati, periodici elettronici, e-books)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi
		Esaustività della disponibilità di volumi e riviste	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi
		Facilità nell'accesso alle risorse elettroniche (banche dati, periodici elettronici, e-books)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi
		Soddisfazione rispetto ai servizi bibliotecari (sala studio, prestito, consultazione, fotocopiatura etc.) di Ateneo	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi
		Soddisfazione rispetto al servizio di biblioteca digitale	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti anni successivi
		Adeguatezza degli orari di apertura	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno
		Ampiezza della disponibilità di risorse elettroniche (banche dati, periodici elettronici, e-books)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno
		Esaustività della disponibilità di volumi e riviste	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno
		Facilità nell'accesso alle risorse elettroniche (banche dati, periodici elettronici, e-books)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno
		Soddisfazione rispetto ai servizi bibliotecari (sala studio, prestito, consultazione, fotocopiatura etc.) di Ateneo	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno
		Soddisfazione rispetto al servizio di biblioteca digitale	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario studenti I anno
Dipartimenti	AMMINISTRAZIONE/RICERCA	Informazioni e promozione sui bandi ed opportunità di finanziamento a livello INTERNAZIONALE	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Informazioni e promozione sui bandi ed opportunità di finanziamento a livello NAZIONALE	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Rimborso missioni	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Stesura dei contratti (negoiazione clausole, stesura contratto, verifica legittimità)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Supporto ai processi di accreditamento e valutazione nazionale ANVUR (VQR - SUA RD)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Supporto per l'attivazione degli assegni di ricerca	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Supporto per la gestione dei progetti INTERNAZIONALI (Budget, rendicontazione)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Supporto per la gestione dei progetti NAZIONALI (Budget, rendicontazione)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Supporto per la gestione dei Visiting Professors (invito, attivazione, accoglienza, supporto al docente ospitante, supporto al visiting)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Supporto per la gestione del catalogo/archivio istituzionale della ricerca	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Supporto per la gestione proprietà intellettuale (contratti, convenzioni, quadro PI)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Supporto per la liquidazione dei compensi conto terzi	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Supporto per la stesura della proposta di progetto per bandi INTERNAZIONALI	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Supporto per la stesura della proposta di progetto per bandi NAZIONALI	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Supporto per l'acquisto di beni e servizi	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
	DIDATTICA	Supporto ai processi di accreditamento e valutazione nazionale ANVUR (SUA CDS)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Supporto alla gestione dei tirocini obbligatori e non obbligatori	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Supporto per la didattica (Appelli d'esame e Appelli di laurea)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Supporto per la gestione delle Ammissioni (Lauree Magistrali, Triennali e Dottorato), dei Piani di studio, del riconoscimento esami e del trasferimento studenti	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
	SERVIZI GENERALI, MANUTENZIONE E SICUREZZA	Interventi di manutenzione	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Servizi generali e alla logistica	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
	SERVIZI INFORMATICI	Casella di posta elettronica personale e agli altri servizi cloud (WebConference, Storage...)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Rete cablata (collegamento alla rete tramite cavo)	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Rete Wi-Fi	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Soddisfazione rispetto alla facilità di navigazione del sito del Dipartimento	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
	SERVIZI TECNICI DI LABORATORIO	Laboratori di ricerca	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA
		Laboratori didattici	Grado di soddisfazione dell'utenza su una scala da 1 a 6	Progetto GP 2017/18: questionario DDA

Indicatori di Customer Satisfaction: Helpdesk

Mappatura delle rilevazioni di Customer Helpdesk in fase di aggiornamento

Area	Ufficio	Coda tematica HELP DESK per cui verrà calcolato il valore di customer satisfaction*
<b>Area Affari Generali e Legali</b>	<b>Settore Avvocatura</b>	Recupero crediti
	<b>Settore Consulenza</b>	Assistenza Servizio Informazione giuridica e normativa di Ateneo
	<b>Ufficio Affari generali</b>	Costituzione / nomina organi collegiali
		Costituzione / nomina organi monocratici
		Elezioni
		Gestione partecipazioni esterne
		Istituzione, funzionamento e trasformazione strutture
		Supporto normativo-giuridico
		<b>Ufficio Contratti e assicurazioni</b>
	Gestione dei contratti assicurativi a tutela dell'Ateneo	
	Recuperi assicurativi infortuni in itinere	
	<b>Ufficio Gestione documentale</b>	Archivio corrente - applicazione Manuale di gestione nuovi workflow
		Archivio corrente - consulenze
		Archivio corrente - Corrispondenza tra AOO
		Archivio corrente - fascicolazione massiva e trasferimento fascicoli
		Archivio corrente - Fatture Elettroniche - Fe
		Archivio corrente - gestione documento analogico e digitale
		Archivio corrente - intervento sulle registrazioni di protocollo
		Archivio corrente - PEC
		Archivio corrente - problematiche legale al sistema Titulus
		Archivio corrente - protocollazione e-mail
		Archivio corrente - pubblicazione Albo ufficiale
		Archivio corrente - repertori
		Archivio corrente - richieste di annullamento
		Archivio deposito - richieste scarto documentale
		Archivio deposito - richieste copia conforme all'originale
		Archivio deposito - richieste di informazioni
		Archivio deposito - sopralluogo
	Archivio deposito - versamento documentazione analogica	
	<b>Ufficio Rapporti con servizio sanitario</b>	Convenzioni SSN
		Personale in convenzione SSN
Ideazione marchi e corporate identity		

Area	Ufficio	Coda tematica HELP DESK per cui verrà calcolato il valore di customer satisfaction*
Area Comunicazione e Marketing	<b>Ufficio Comunicazione</b>	Naming Authority di Ateneo
		Organizzazione beni e servizi legati a eventi
		Patrocinio di Ateneo e concessione Sigillo
		Promozione eventi
		Sale di rappresentanza di Ateneo
		Seminari e convegni
		Servizi fotografici e database immagini
		Sito web di Ateneo
		Social network
		Supporto per promozione e comunicazione
		Supporto tecnico drupal
		Web radio di Ateneo
	<b>Ufficio Eventi permanenti</b>	Coda_ Ufficio Eventi permanenti
	<b>Ufficio Fund Raising</b>	Acquisto articoli merchandising
		Donazioni e sponsorizzazioni
<b>Ufficio Public engagement</b>	Riprese foto e video	
	Servizio Civile - accreditamento e progettazione	
	Servizio Civile - gestione	
	Servizio Civile - reclutamento	
	Studioso Senior	
	Visite guidate	
	<b>Ufficio Carriere Studenti</b>	Accesso a corsi e insegnamenti
		Calendario accademico
		Certificazioni
		Conferme titoli
		Diploma supplement
		Diplomi di laurea
		Doppi titoli e titoli congiunti
		Gestione carriere studenti
		Prove di ammissione ai corsi
		Riconoscimento preventivo crediti
		Accreditamento dottorati
		Alta formazione e apprendimento permanente
		Carriera dottorandi stranieri
		Cerimonia finale e rilascio diploma PhD
		Corsi di perfezionamento
		Cotutele di tesi

Area	Ufficio	Coda tematica HELP DESK per cui verrà calcolato il valore di customer satisfaction*
Area Didattica e Servizi agli studenti	<b>Ufficio Dottorato e Post Lauream</b>	Dottorati e collaborazioni internazionali / interateneo
		Dottorato - bandi, ammissioni e graduatorie
		Dottorato - borse
		Dottorato - iscrizione e immatricolazione
		Dottorato - periodi di formazione all'estero
		Dottorato - sospensioni esclusioni e rinunce
		Dottorato in apprendistato / industriale
		Esame finale di dottorato
		Esami di Stato - abilitazione
		Formazione iniziale e continua degli insegnanti
		Master
		Rimborso commissari esterni
		Scuole di Specializzazione
		Valutazione interna dottorati
	<b>Ufficio International Office</b>	Valutazioni ANVUR
		Cooperazione accademica internazionale
		Cooperazione allo sviluppo
		Europrogettazione per la didattica
		Mobilita' internazionale docenti
		Mobilita' internazionale PTA
	<b>Ufficio Offerta Formativa ed Assicurazione della Qualità</b>	Rendicontazione progetti europei per la didattica
		Assicurazione Qualità didattica
		Calendari e orari
		Esse3+ e Uniweb
		Firma digitale docenti
		IDRA e U-GOV didattica
		Indagini per la valutazione della didattica
		RAD e Schede SUA-CDS
		Regolamenti CDS
		Statistiche dati e indicatori
		Syllabus
		Assistenza - Disabilita' e disturbi apprendimento
		Bressanone - altre iniziative
Bressanone -corsi estivi		
Contribuzioni studentesche		
Iniziative culturali studenti		
Orientamento in itinere - tutorato		

Area	Ufficio	Coda tematica HELP DESK per cui verrà calcolato il valore di customer satisfaction*
	<b>Ufficio Servizi agli Studenti</b>	Orientamento in entrata Premi di studio Premi per laureati Progetti innovativi studenti Riduzioni ed esoneri tasse Studenti part time Tutorato
<b>Area Edilizia e Sicurezza</b>	<b>Ufficio Ambiente e Sicurezza</b>	Adempimenti materia ambientale - D. Lgs 152/2006 Aspetti di sicurezza in Convenzioni con altri soggetti Aspetti di sicurezza in gare e appalti Bonifica materiali esplosivi Defibrillatori e Casette di Primo Soccorso Eventi Formazione in materia di sicurezza Incidenti, near miss e infortuni Laboratori MOGM Piani di gestione emergenze e prove di evacuazione Procedure SISTRI Radioprotezione sez. Fisica Radioprotezione sez. Medica RLS Servizio Veterinario e OPBA smaltimento amianto Smaltimento rifiuti speciali Squadre di emergenza Valutazione dei rischi
	<b>Ufficio Facility and Energy Management</b>	Attrezzature antincendio Edile esterno edificio Edile interno edificio Fabbro Falegnami (escluso arredi) Generica su aree esterne Imbianchino Impianti antincendio Impianti ascensori Impianti climatizzazione estiva

Area	Ufficio	Coda tematica HELP DESK per cui verrà calcolato il valore di customer satisfaction*		
	<b>Ufficio Sviluppo Edilizio</b>	Impianti climatizzazione invernale		
		Impianti elettrici		
		Impianti idraulici		
		Collaudo strutturale		
		Direzione lavori		
		Interventi edili		
		Progettazione		
	<b>Settore Studi e Valutazione</b>	Supporto Nucleo di Valutazione		
	<b>Settore Sviluppo e Supporto Informativo</b>	Attivazione POS virtuali per i convegni di Ateneo		
		Estrazioni dati UGOV richiesti		
		Inserimento documenti nel sito Bilancio Strutture		
		Flussi informatici Tesoriere		
		UGOV Abilitazioni		
	<b>Ufficio Bilancio unico</b>	Acquisti biglietti Trenitalia AC		
		Assegnazioni per didattica		
		Attivazione fidejussioni		
		Attivazione/disattivazione Carta di credito Strutture		
		Budget AC		
		Certificazioni crediti		
		Contributi del Rettore		
		Contributi straordinari Strutture		
		Delibere e decreti AC e strutt. accentrate		
		Dotazione ordinaria e altre assegnazioni alle Strutture		
		Fabbisogno		
		Fondo economale AC e strutt. accentrate		
		Immobilizzazioni AC e strutt. accentrate		
		Lasciti e donazioni		
		Partecipazioni - gestione contabile		
		Stipendi ed emolumenti AC e strutt. accentrate		
		Tasse e contributi studenteschi		
		Tesoreria e istituto cassiere		
		Tesoriere errori sospesi quietanze file		
		Trasmissione pagamenti esteri in Banca		
		Variazioni di bilancio		
				Abilitazione - verifica dati bandi gara/contratti
				Accesso civico
				Amministrazione trasparente

Area	Ufficio	Coda tematica HELP DESK per cui verrà calcolato il valore di customer satisfaction*
<b>Area Finanza e Programmazione</b>	<b>Ufficio Controllo di Gestione</b>	Centri di costo e dimensioni analitiche Contabilita' analitica di Ateneo - analisi e struttura Convenzioni per il finanziamento del personale - rendiconti Costi generali (overheads) - certificazioni Customer satisfaction - servizi Area Didattica Customer satisfaction per valutazione performance FFO Good Practice Performance - piani e relazioni Performance - risultati strutture Prevenzione della corruzione e auditing Servizio ispettivo Legge 104/1992 Servizio ispettivo Legge 662/1996
	<b>Ufficio Fiscalità</b>	Assistenza fiscale 730 Conguagli fiscali e previdenziali Consulenza imp.bollo, imp.registro, altre imposte Consulenza IVA Consulenza rit. previdenziali e fiscali CU e altre certificazioni fiscali Detrazioni fiscali dipendenti Detrazioni fiscali non strutturati Mod. C1 Dichiarazioni fiscali/previdenziali Dichiarazioni versam. IVA Dichiarazioni versam. rit. previd. e fiscali Infortuni e malattie professionali rapporti con INAIL Interventi sostitutivi Visure camerali
		Acquisto di beni e servizi per l'AC e strutt. accentrate Addebiti alle Strutture di Tempi determinati/Ore straord./Mobilita' Applicazione regolamento missioni Attivazione/cessazione strutture aspetti contabili Attivita' commerciale AC e strutt. accentrate Budget confirugrazione strumento configurazione strumento Budget processo per le Strutture processo per le Strutture Cessioni del credito, Equitalia, fallimenti - configurazioni UGOV Chiusura Bilancio verifiche e scritture AC Chiusura bilancio verifiche e scritture contabili verifiche e scritture contabili

Area	Ufficio	Coda tematica HELP DESK per cui verrà calcolato il valore di customer satisfaction*
	<b>Ufficio Ragioneria</b>	Ciclo attivo AC e strutt. accentrate
		Ciclo passivo AC e strutt. accentrate
		Commissione Convegni richieste contributi
		Compensi ed emolumenti AC e strutt. accentrate
		Contratti e convenzioni AC e strutt. accentrate
		Crediti AC e strutt. accentrate
		Dichiarazioni versamenti stipendiali
		Edilizia - gestione contabile commesse
		Fatture elettroniche AC e strutt. accentrate
		Fatture non riconosciute e solleciti
		Finanziamenti e contributi da terzi
		IVA - gestione contabile AC e strutt. accentrate
		Missioni AC e strutt. accentrate - pagamenti
		Moduli fiscali A B C D
		Pignoramenti, interventi sostitutivi configurazioni UGOV e assistenza
		Procedure amministrative - auto e altri beni mobili registrati nei pubblici registri
		Procedure amministrative - beni culturali
		Procedure amministrative - beni mobili registrati
		Regolamento conto terzi
		Trenitalia condizioni e plafond
		UGOV Anagrafica clienti fornitori configurazioni e assistenza
		UGOV Anagrafica risorsa umana configurazioni e assistenza
		UGOV Ciclo attivo commerciale configurazioni e assistenza
		UGOV Ciclo attivo istituzionale configurazioni e assistenza
		UGOV Ciclo compensi e incarichi configurazioni e assistenza
		UGOV Ciclo passivo commerciale configurazioni e assistenza
		UGOV Ciclo passivo istituzionale configurazioni e assistenza
		UGOV Fatturazione elettronica configurazioni e assistenza
		UGOV Fondo economale configurazioni e assistenza
		UGOV Inventario configurazioni e assistenza
		UGOV Missioni configurazioni e assistenza
		UGOV piano dei conti configurazioni e assistenza
		UGOV Progetti configurazioni e assistenza
		UGOV Registri IVA configurazioni e assistenza
		UGOV Ritenute di Ateneo configurazioni e assistenza
		UGOV Struttura organizzativa configurazioni e assistenza
		UGOV Trasferimenti e assegnazioni Ateneo configurazioni e assistenza

Area	Ufficio	Coda tematica HELP DESK per cui verrà calcolato il valore di customer satisfaction*
Area Patrimonio Approvvigionamenti e Logistica	<b>Settore Amministrazione e Contabilità APAL</b>	Sarà abilitato a tutte le code dell'Area
	<b>Ufficio Acquisti</b>	Acquisto beni per Amministrazione centrale Acquisto beni per le strutture Ateneo Acquisto servizi per Amministrazione Centrale Gestione Casa Gioventu' di Bressanone Inserimento richieste di telefonia in GEBES per Amm. Centr. Supporto mercati elettronici (Mepa-MeUnipd) e Convenz. Consip
	<b>Ufficio Gare</b>	A.n.a.c. e tracciabilità dei flussi (Accred. Rup, Smart cig, cig) Predisposizione atti di gara Procedura di gara Procedura di individuazione del contraente
	<b>Ufficio Gestione beni e servizi</b>	Facchinaggio e traslochi della Amministrazione Centrale Gestione parcheggi della Amministrazione Centrale Manutenzione del Verde Permessi ZTL Servizi di Igiene ambientale Servizi di Pulizia Servizi di security (Videosorveglianza, antintrusione, contr. accessi) Servizi di Vigilanza e di Portierato Servizio di posta Supporto a eventi e Cerimonie istituzionali
	<b>Ufficio Patrimonio e Logistica</b>	Asporto rifiuti urbani, concessioni Certificazione Titoli di proprietà e detenzione degli immobili Ateneo (catasto e ag. Entrate) Codifiche spazi (GeoTec) e informazioni patrimoniali Concessioni Aule e spazi come da regolamento di Ateneo Gestione chiavi degli immobili di Ateneo Gestione logistica degli spazi e del patrimonio immobiliare (assegnazione spazi) Gestione perizie estimative Agenzia Demanio Locazioni passive ed attive Passi carrai e numeri civici Rendicontazione patrimoniale verso l'esterno (MEF, ANAC, ecc.) Rilevamento grafico e numerico degli immobili
	<b>Ufficio Career Service</b>	Eventi stage e job placement Job placement Osservatorio mercato del lavoro Osservatorio stage

Area	Ufficio	Coda tematica HELP DESK per cui verrà calcolato il valore di customer satisfaction*
<b>Area Ricerca e Rapporti con le Imprese</b>	<b>Ufficio Ricerca e Qualità</b>	Pharos
		Stage e tirocini in Italia e all'estero
		Catalogo Padua Research Archive (IRIS)
		Finanziamenti da Enti/istituzioni/ Ministeri
		Finanziamenti da Fondazioni (Cariparo, Telethon, altri)
		Finanziamenti di Ateneo per la ricerca
		Finanziamenti MIUR
		Gestione assegnisti
		Prodotti della ricerca
		SUA-RD
		Valutazione della ricerca - VQR
	<b>Ufficio Ricerca Internazionale</b>	Accordi ricerca con universita' straniere
		banca dati progetti
		Finanziamenti europei - supporto alla gestione e rendicontazione
		Finanziamenti europei - supporto alla progettazione
		Finanziamenti MAE - protocolli esecutivi scientifici e tecnologici
		Mobilita' ricercatori in entrata - MarieCurie
		Mobilita' ricercatori in uscita
		Progetti internazionali - supporto alla gestione e rendicontazione
		Progetti internazionali - supporto alla progettazione
		Timesheet
	<b>Ufficio Valorizzazione della Ricerca</b>	Altri finanziamenti
		Brevetti
		Clausole contrattuali su proprietÃ intellettuale
		FEASR - Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale
		FESR - Fondo europeo di sviluppo regionale
		FSE - Fondo sociale europeo
		INTERREG/CTE Cooperazione territoriale
		Marchi
		Presentazione progetti
		Rendicontazione progetti
		Spin-off
		<b>Settore Relazioni Sindacali</b>
Anagrafe prestazioni		
Area scientifica e SSD		
Assenze a vario titolo		
Attivazione bandi		

Area	Ufficio	Coda tematica HELP DESK per cui verrà calcolato il valore di customer satisfaction*
Area Risorse Umane	<i>Ufficio Personale docente</i>	Autorizzazioni incarichi esterni
		Badge
		Carriera economica docenti
		Carriera giuridica docenti
		Certificazioni
		Chiamate dirette e chiara fama
		Predisposizione report
		Procedure concorsuali
	<i>Ufficio Personale tecnico amministrativo</i>	Assunzioni e reclutamento personale
		Attivazione T.DET.
		Autorizzazione/nullaosta incarichi esterni
		Estinzione anticipata rapporto di lavoro
		Gestione carriera
		Incarichi (EP e Indennita' di Responsabilita')
		Incarichi Esterni (CoCoCo ecc...)
		Inserimento lavorativo disabili
		Mobilita' e distacchi
		Mobilità Parziali (Supplenze)
		Part-time/full time
		Programmazione Fabbisogno T.IND.
		Progressione economica carriera
		Studenti 200 ore
	<i>Ufficio Sviluppo Organizzativo</i>	Tirocinio legge 68/99
		Consistenze del personale
		Consistenze del personale - programmazione didattica
		Costi del personale - certificazioni
		ECDL Corsi di preparazione
		ECDL Organizzazione Test center
		ECDL Skills card - Esami - Certificazioni
		Formazione PTA Corsi e-learning
		Formazione PTA Corsi esterni
		Formazione PTA Corsi interni
		Formazione PTA Corsi Sicurezza
		Formazione PTA Incarichi docenza
		Formazione PTA Statistiche e report
		Monitoraggio costi del personale
Pianificazione Obiettivi - Monitoraggio		

Area	Ufficio	Coda tematica HELP DESK per cui verrà calcolato il valore di customer satisfaction*	
		Piattaforma Prisma	
		Posizioni organizzative	
		Programmazione triennale docenti	
		Punti organico docenti	
		UNIFOR Portale della formazione	
		Valutazione Prestazioni	
	<b>Ufficio Trattamenti economici e Welfare</b>	Abbonamenti ai trasporti	
		Buoni pasto	
		Bonususcita, riscatti e ricongiunzioni - docenti	
		Bonususcita, riscatti e ricongiunzioni- PTA	
		Cessazione dal servizio - docenti	
		Cessazione dal servizio - PTA	
		Compensi ed emolumenti	
		Contributi servizi educativi	
		Inabilita' al servizio - docenti	
		Indennita'	
		Liquidazione - docenti	
		Liquidazione - PTA	
		Pensionamento - docenti	
		Pensionamento - PTA	
		Richiesta benefici economici	
		Rimborsi	
		Stipendi	
		Telelavoro - bando e graduatorie	
		Titolo di Emerito	
		Tattamento economico	
		<b>Settore Amministrazione</b>	Contratti Software
			Firma digitale amministrazione centrale - rilascio
Posta elettronica			
Problemi con le Password			
<b>Ufficio Applicativi</b>	CIA Assistenza Software		
	Gebes		
	Giada		
	GRU		
	Richieste abilitazioni operatori per Help Desk di Ateneo		
	Rubrica Web di Ateneo		
	SIT		

Area	Ufficio	Coda tematica HELP DESK per cui verrà calcolato il valore di customer satisfaction*
Area Servizi Informatici e Telematici	<i>Ufficio Infrastruttura, Sistemi e Telecomunicazioni</i>	Abilitazioni Customer Portal e Liste Cineca
		Connettività per Convegni al Bo
		Connettività Strutture
		Controllo accessi - varchi carrabili e pedonali
		DBA Sistemisti
		DNS
		Firewall
		Firma digitale amministrazione centrale - assistenza
		FTP
		Malfunzionamento Telefoni
		PC Amministrazione
		PC CIA
		Richiesta Certificati SSL
		Rilevatori Presenze SIRIO
		Single Sign On
		Telefonia Mobile
		Telelavoro
		Titulus
		Virus e Antivirus
		Web
		Workspace zona Apex
	<i>Ufficio Digital Learning e Multimedia</i>	Consulenza digital learning
		Consulenza installazioni multimediali e per la didattica
		Corsi formazione digital learning rivolti al personale
		Distribuzione e gestione contenuti multimediali online
		Esami online con Moodle
		Formazione multimediale rivolta al personale
		Lettura ottica test, immatricolazioni, concorsi pubblici
		Live web streaming di eventi
		Organizzazione e gestione piattaforma video Kaltura
		Organizzazione e gestione piattaforme Moodle per didattica e servizi
		Organizzazione e produzione Mooc
		Postproduzione audio e video
Produzione clip e videodocumentari per la divulgazione scientifica		
Produzione siti web per eventi, convegni e attività di ricerca		
Produzione video e tutorial per didattica e formazione		
Riprese eventi, convegni e conferenze		

Area	Ufficio	Coda tematica HELP DESK per cui verrà calcolato il valore di customer satisfaction*
		Riprese fotografiche anche a 360°, post produzione e distribuzione Riprese set per didattica Videoconferenze Websurvey con diverse piattaforme
Direzione Generale	<i>Ufficio Organi Collegiali</i>	Proposte di delibera Consiglio di Amministrazione Proposte di delibera della Consulta del Territorio e del CoReCo Proposte di delibera Senato Accademico Titulus Organi - inserimento pratiche
	<i>Ufficio Segreteria del DG</i>	Assistenza - Servizio Segreteria e coord. staff Direttore Generale
	<i>Ufficio Segreteria del Rettore e dei prorettori</i>	Agenda Prorettori
		Agenda Rettore
		Documenti e provvedimenti a firma Rettore
		Sale rappresentanza
	Sale rettorato	

\* La mappatura delle code tematiche dell'Helpdesk è in fase di aggiornamento