

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

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

In un'ottica di monitoraggio costante della propria performance organizzativa e di miglioramento continuo dell'efficienza e dell'efficacia dei propri servizi amministrativi, l'Ateneo ha mappato l'insieme delle attività amministrative svolte, identificando i servizi intesi come gruppi omogenei di attività/funzioni, non assimilabili agli uffici organizzativi dell'Ateneo. Al fine di aumentare l'accuratezza della fotografia dei servizi, nel 2019 il protocollo è stato modificato portando i servizi da 27 a 53, mantenendo la suddivisione nelle 5 macroaree: didattica (17), ricerca (5), amministrazione (16), infrastrutture (10), biblioteche e musei (5).

Attraverso una logica Activity Based è stato rilevato il tempo dedicato dal personale ai 53 servizi citati permettendo di calcolare il costo totale per servizio ed il relativo costo unitario (rilevazione di efficienza). I costi dei servizi comprendono, pertanto, prevalentemente costi relativi al personale strutturato.

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

Ai fini del calcolo dei costi dei servizi erogati dall'Ateneo, sono state utilizzate le rilevazioni del Progetto Good Practice, coordinato dal Politecnico di Milano e realizzato per l'Ateneo di Padova dall'Ufficio Controllo di Gestione dell'Area Finanza e Programmazione. L'obiettivo del Progetto è misurare le performance dei servizi amministrativi di un gruppo di atenei (32 Atenei + 2 Scuole Superiori) che, su base volontaria, hanno deciso di partecipare e di fornire i dati necessari per il confronto.

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

Nelle seguenti tabelle sono riportati i costi unitari dell'Ateneo per i 53 servizi suddivisi nelle relative macroaree, in rapporto al valore minimo, al valore medio e a quello mediano del gruppo di confronto (sono stati esclusi dal benchmarking i valori delle Scuole Superiori). I dati si riferiscono all'anno 2019.

### MACROAREA DIDATTICA

	Driver	Unità di misura	PADOVA	Minimo	Media	Mediana
<b>Orientamento in entrata</b>	N immatricolati	€/unità	<b>78,85</b>	12,44	65,05	60,31
<b>Gestione alloggi (vita collegiale)</b>	N iscritti I e II livello	€/unità	<b>0,00</b>	0,00	1,98	0,58
<b>Gestione mense</b>	N iscritti I e II livello	€/unità	<b>0,00</b>	0,00	0,90	0,40
<b>Gestione borse di studio</b>	Numero di domande totali di borse di studio ricevute	€/unità	<b>34,97</b>	6,87	631,93	175,41
<b>Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Gestione esami, carriere e supporto agli studenti</b>	N. studenti iscritti ai corsi di I,II livello e a ciclo unico	€/unità	<b>56,25</b>	14,88	72,10	65,32
<b>Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa</b>	N corsi laurea accreditati	€/unità	<b>13.039,26</b>	1.971,30	11.033,76	9.487,25
<b>Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica</b>	N di insegnamenti attivati	€/unità	<b>482,86</b>	24,78	471,86	373,68
<b>Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto attività di e-learning</b>	N di CDS in e-learning + N MOOC + N fruitori MOOC	€/unità	<b>489,87</b>	5,63	5.264,12	78,82
<b>Gestione esami, carriere e supporto agli studenti di corsi accademici post-laurea</b>	N. dottorandi, N. studenti iscritti a master, N. studenti iscritti a corsi di perfezionamento, N. di specializzandi	€/unità	<b>281,32</b>	43,70	422,72	287,62
<b>Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa accademica post-laurea</b>	N corsi dottorato accreditati	€/unità	<b>15.012,99</b>	8.652,62	25.903,99	20.109,33
<b>Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica accademica post-laurea</b>	N. dottorandi, N. studenti iscritti a master, N. studenti iscritti a corsi di perfezionamento, N. di specializzandi	€/unità	<b>177,69</b>	22,85	291,32	195,25
<b>Orientamento in uscita</b>	N. di laureati + N. di stagisti e tirocinanti	€/unità	<b>39,42</b>	15,19	101,16	58,39
<b>Internazionalizzazione studenti</b>	N stud stranieri CdL e Dott + N Studenti in mobilità entrata + N Studenti in mobilità uscita	€/unità	<b>225,47</b>	94,48	268,59	213,95
<b>Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA</b>	N personale mobilità entrata_L + N personale mobilità uscita_L + N personale mobilità entrata_S + N personale mobilità uscita_S	€/unità	<b>1.663,91</b>	309,79	1.676,67	1.080,27
<b>Supporto alle gestione ospedaliera</b>	N personale convenzionato con medicina + N specializzandi medicina	€/unità	<b>2.114,83</b>	52,55	2.667,82	814,82
<b>Supporto alle gestione veterinaria</b>	N personale convenzionato con medicina	€/unità	<b>492,86</b>	0,00	809,62	492,86
<b>Supporto alla sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica e veterinaria</b>	-	-	-	-	-	-

**MACROAREA PERSONALE**

	<b>Driver</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>PADOVA</b>	<b>Minimo</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>
<b>Gestione e predisposizione Budget e controllo di gestione</b>	Valore tot dei proventi prev + Valore tot dei costi prev	€/k€	<b>16,78</b>	8,50	24,06	20,63
<b>Pianificazione delle risorse umane</b>	N PTA tempo indeterminato + N PTA tempo determinato + N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet	€/unità	<b>187,26</b>	0,00	176,91	164,98
<b>Assicurazione qualità, Accredитamento, Valutazione e Gestione ANAC &amp; ANVUR</b>	50%*(N corsi laurea accreditati + N corsi dottorato accreditati) + 50%*N dipartimenti accreditati	€/unità	<b>10.253,48</b>	2.782,80	12.781,91	11.831,37
<b>Contabilità generale e analitica e gestione fiscalità</b>	Valore totale dei Proventi + Valore Totale Costi	€/k€	<b>2,05</b>	1,19	2,62	2,35
<b>Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)</b>	N fatture acquisti + N documenti Generico Uscita	€/unità	<b>68,12</b>	5,93	87,07	81,36
<b>Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)</b>	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perpez + N collaboratori a progetto	€/unità	<b>87,52</b>	35,49	127,97	112,69
<b>Affari istituzionali e supporto organi collegiali</b>	N delibere CDA + N delibere Senato	€/unità	<b>5.273,46</b>	332,65	2.321,90	1.294,68
<b>Affari legali</b>	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL)	€/unità	<b>233,28</b>	113,33	327,78	267,48
<b>Comunicazione esterna e relazioni coi media</b>	N comunicati stampa	€/unità	<b>3.153,07</b>	410,13	4.024,84	2.862,26
<b>Merchandising, sponsorship e fundraising</b>	Fatturato fundraising e sponsor	€	<b>0,35</b>	0,01	5,21	0,72
<b>Comunicazione interna, gestione eventi e cerimoniale</b>	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perpez + N collaboratori a progetto	€/unità	<b>134,73</b>	30,91	136,60	106,69
<b>Servizi sociali e welfare</b>	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca	€/unità	<b>72,72</b>	6,70	70,69	58,00
<b>Gestione amministrativa personale non strutturato</b>	N docenti a contratto + N. collaboratori a progetto + N. assegnisti + N.dottorandi	€/unità	<b>409,78</b>	142,22	447,92	407,17
<b>Gestione delle attività di formazione del personale TA e docente</b>	N ore formazione erogate + N utenti fruitori formazione (PTA e DOC)	€/unità	<b>9,01</b>	2,71	155,27	17,28

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

<b>Gestione amministrativa personale strutturato</b>	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL)	€/unità	<b>567,06</b>	325,37	682,61	615,14
<b>Gestione concorsi, trasferimenti e mobilità interni e esterni</b>	N domande partecipazione concorsi + N richieste di mobilità (PTA e DOC)	€/unità	<b>100,79</b>	81,07	390,74	182,42

**MACROAREA INFRASTRUTTURE**

	Driver	Unità di misura	PADOVA	Minimo	Media	Mediana
<b>Edilizia_Nuovi interventi edilizi</b>	Budget annuale nuovi interventi edilizi	€/k€	<b>56,88</b>	2,33	41,16	28,22
<b>Edilizia_Interventi sul costruito</b>	Mq interni (inclusi corridoi)	€/mq	<b>4,45</b>	0,92	3,56	3,07
<b>Approvvigionamenti_Pianificazione e supporto amministrativo all'esecuzione del contratto</b>	Costo per approvvigionamenti	€/k€	<b>15,66</b>	5,77	21,75	15,83
<b>Gestione spese in economia, affidamenti diretti ed e-procurement fino alla firma del contratto</b>	Valore spese economia	€/k€	<b>21,14</b>	0,10	118,92	89,80
<b>Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte fino alla firma del contratto</b>	Valore procedure pubbliche	€/k€	<b>13,23</b>	0,05	3.245,17	15,18
<b>Gestione flussi documentali (es protocollo) e servizio posta</b>	N documenti protocollati	€/unità	<b>10,99</b>	1,00	14,17	6,11
<b>Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi</b>	Mq interni (inclusi i corridoi)	€/mq	<b>7,30</b>	0,24	8,23	7,40
<b>ICT_Gestione della domanda e assistenza applicativa</b>	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perpez + N collaboratori a progetto	€/unità	<b>149,20</b>	6,41	128,14	122,57
<b>ICT_Sviluppo nuovi servizi applicativi</b>	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perpez + N collaboratori a progetto + N docenti a contratto	€/unità	<b>242,03</b>	29,71	123,99	90,52
<b>Sviluppo e gestione servizi generali ICT e sicurezza</b>	N ticket catalogo dei serv gen	€/unità	<b>722,23</b>	53,97	394,44	182,47

**MACROAREA RICERCA**

	<b>Driver</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>PADOVA</b>	<b>Minimo</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>
<b>Gestione trasferimento tecnologico</b>	N domande brevetto depositate + N spinoff e startup	€/unità	<b>4.164,42</b>	830,12	6.489,66	4.952,34
<b>Supporto alla gestione dei progetti di ricerca pre-award per progetti presentati</b>	N proposte progetti (nazionali, locali, internazionali)	€/unità	<b>3.976,40</b>	137,05	2.317,96	1.694,65
<b>Supporto alla gestione dei progetti di ricerca post-award per progetti finanziati</b>	Proventi progetti ricerca nazionale + Proventi progetti ricerca internazionale	€/k€	<b>43,77</b>	3,21	57,84	42,93
<b>Supporto alla gestione dei contratti conto terzi</b>	Proventi progetti ricerca c/terzi	€/k€	<b>136,28</b>	27,77	1.006,87	93,37
<b>Supporto tecnico all'attività di ricerca</b>	'N Docenti + N docenti a contratto+ N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializzandi, master e perfezionamento	€/unità	<b>1.390,80</b>	22,66	803,24	714,03

**MACROAREA BIBLIOTECHE E MUSEI**

	<b>Driver</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>PADOVA</b>	<b>Minimo</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>
<b>SBA_Gestione risorse online e digitali</b>	N risorse elettroniche pagam	€/unità	<b>2,50</b>	0,09	115,95	3,05
<b>SBA_Gestione patrimonio cartaceo</b>	70%*Nuove acquisizioni documenti cartacei + 30%*Patrimonio cartaceo disponibile	€/unità	<b>2,42</b>	0,42	9,15	2,19
<b>SBA_Gestione attività di supporto alla biblioteca e back office</b>	N Docenti + N docenti a contratto+ N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez + N iscritti I e II liv	€/unità	<b>41,75</b>	2,80	19,94	18,63
<b>SBA_Gestione front-office biblioteche</b>	N prestiti effettuati	€/unità	<b>11,36</b>	1,93	1.195,51	15,36
<b>Gestione museale e/o archivistica</b>	N beni museali catalogati	€/unità	<b>21,07</b>	0,38	73,38	47,57

**AMMINISTRAZIONE CENTRALE**  
AREA FINANZA E PROGRAMMAZIONE  
UFFICIO CONTROLLO DI GESTIONE



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA**