



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA**

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

2011 – D.Lgs. n. 150/2009

**Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia
di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico
e di efficienza e trasparenza delle pubbliche
amministrazioni**

Direzione Generale
Area Finanza, Programmazione e Controllo
Servizio Controllo di Gestione
Area Organizzazione e Personale
Servizio Valorizzazione del Personale

INDICE

1 PRESENTAZIONE	p. 4
2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI UTENTI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI	p. 6
2.1 Il contesto esterno di riferimento	p. 6
2.2 L'amministrazione	p. 7
2.3 I risultati raggiunti	p. 15
2.4 Le criticità, le opportunità e gli ambiti di miglioramento del ciclo di gestione della performance	p. 26
3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	p. 28
3.1 Albero delle performance	p. 28
3.2 Obiettivi strategici e operativi	p. 29
3.3 Obiettivi individuali	p. 37
4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'	p. 46
5 PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE	p. 53
6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	p. 56
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	p. 56

1. PRESENTAZIONE

Il documento elaborato rappresenta la Relazione sulla Performance 2011 dell'Università degli Studi di Padova, ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera b) del D.Lgs. n. 150/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni".

La Relazione sulla Performance costituisce lo strumento mediante il quale l'Ateneo presenta, ai cittadini e a tutti gli stakeholders interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso del 2011 concludendo così il ciclo della performance. Tale Relazione è reperibile, insieme agli altri documenti relativi alla Performance adottati dall'Ateneo (Piani della Performance, Programmi triennali per la Trasparenza e l'Integrità, Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance) all'indirizzo <http://www.unipd.it/trasparenza-valutazione-e-merito-0/piano-della-performance-e-relazione-sulla-performance>.

Nella stesura della Relazione, così come nella stesura degli altri documenti richiesti dal D.Lgs. 150/2009, sono state tenute in considerazione le indicazioni fornite dalle Delibere della CiVIT (Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche), nel rispetto dei principi generali di trasparenza, veridicità, verificabilità, partecipazione, coerenza interna ed esterna e dell'orizzonte pluriennale richiesti dalla normativa di riferimento.

La stesura della presente Relazione si colloca all'interno di un periodo fortemente critico per le università, caratterizzato dal processo di revisione dell'organizzazione del Sistema universitario in base alle disposizioni contenute nella Legge n. 240/2010, alcune delle quali destinate ad innovare fortemente le politiche di gestione degli atenei.

La CiVIT, con delibera 9/2010, nel riconoscere agli Atenei l'autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, sancita dalla Legge 168/89 in attuazione all'art. 33 della Costituzione, ha evidenziato come le università, ancor prima dell'entrata in vigore del D.Lgs 150/2009 si fossero dotate di appositi strumenti di valutazione delle proprie attività.

Sempre la CiVIT, con la medesima delibera ha espresso l'avviso che gli Atenei non fossero tenuti alla costituzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e che l'attività di valutazione continuasse ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione. Ha stabilito, infine, che le università fossero comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal D.Lgs 150/2009 e, in autonomia e con modalità organizzative proprie, fossero chiamate a svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere il merito ed il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Da segnalare che, allo stato attuale, non risulta ancora completamente definito il raccordo tra le attività della CiVIT e quelle delle esistenti Agenzie di valutazione presenti nelle Pubbliche amministrazioni. In particolare, nel sistema universitario, è da definire bene il raccordo con le attività dell'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca) e dei Nuclei di Valutazione interni, ormai riconosciuti come Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) per gli Atenei stessi (Legge 240/2010).

Le disposizioni contenute nel D.Lgs. 150/2009 in materia di ciclo della performance e nella Legge 240/2010 rendono quanto mai necessaria la definizione di un raccordo, nella prospettiva della coerenza, dell'efficienza e dell'efficacia di tutte le attività e adempimenti svolti dagli Atenei in materia di programmazione e valutazione, anche alla luce dei principi di semplificazione amministrativa contenuti nelle recenti disposizioni del Decreto Legge 5/2012 in materia di semplificazione e sviluppo.

Con riferimento, infine, alla delibera del 12/04/2012, con la quale la CiVIT ha stabilito che le università, nella loro autonomia e con riferimento all'attività svolta nell'anno 2011, diano attuazione ai principi espressi nelle delibere n. 4, 5 e 6 del 2012 dalla Commissione stessa, si auspica, dunque, che vi sia tale raccordo fra attività della CiVIT e dell'ANVUR nell'ambito di un decreto del Governo, contemplato all'art. 13 del D.Lgs. 150/2009 e richiamato recentemente anche dalla CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane) e dal CODAU (Convegno Permanente dei Direttori Amministrativi e Dirigenti delle Università Italiane), con nota inviata alla CiVIT nel mese di aprile 2012.

E' innegabile, infatti, l'importanza rivestita da tali Relazioni, che si collocano al termine del ciclo della performance, per le implicazioni e le ricadute che certamente hanno sull'organizzazione del lavoro negli uffici, sul monitoraggio e sulla programmazione delle attività, sull'utilizzo del personale nell'ambito delle attività dell'Ateneo e sul miglioramento della performance organizzativa ed individuale.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI UTENTI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

2.1 Il contesto esterno di riferimento

In questa sezione sono descritte le principali caratteristiche del contesto esterno nel quale si è svolta l'azione dell'Ateneo nel 2011, anche al fine di evidenziare come esse abbiano influenzato le attività svolte.

- a. **L'applicazione della Legge 240/2010:** l'accoglimento delle numerose nuove disposizioni contenute nella Legge ha determinato per l'Ateneo la necessità di progettare e realizzare profonde revisioni nell'organizzazione delle proprie strutture, nell'assetto degli organi di governo dell'Ateneo e cambiamenti consistenti nelle politiche di gestione delle proprie risorse (umane, finanziarie, strumentali).

La Legge, inoltre, ha riaffermato i principi di semplificazione nella riorganizzazione delle strutture, di efficienza, di valutazione e di verifica della qualità, al fine di migliorare l'efficacia dell'offerta formativa e della ricerca e sviluppare l'internazionalizzazione.

Si evidenziano in particolare:

- il processo di Dipartimentazione, che ha innovato profondamente l'organizzazione dell'Ateneo e che ha comportato la revisione, la riaggregazione e la riorganizzazione dei dipartimenti, portando il loro numero da 65 nel 2011 a 32 a partire dal 1 gennaio 2012;
- l'abolizione delle Facoltà, la costituzione delle Unità Operative Integrate per la Didattica (UOI) e gli effetti sull'organizzazione nonché sulla programmazione dell'offerta formativa per gli anni accademici futuri;
- la previsione della costituzione delle Scuole: strutture organizzative di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche erogate dai dipartimenti nei Corsi di Studio ad esse pertinenti;
- la revisione del nuovo Statuto e del Regolamento Generale di Ateneo, con l'obiettivo di adeguare tali importanti fonti normative interne alle disposizioni della Legge 240/2010.

- b. **Incertezze sul fronte del finanziamento del sistema universitario:**

- riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario, introduzione di un nuovo modello di ripartizione del fondo stesso, con la necessità di adottare politiche restrittive di bilancio anche a causa della perdurante crisi finanziaria che ha investito il paese della continua assenza di finanziamenti per l'edilizia universitaria;
- ritardi con cui sono stati comunicati i criteri di riparto del FFO e l'assenza di un orizzonte pluriennale di assegnazione dei finanziamenti MIUR, e la conseguente impossibilità per l'Ateneo di adottare una programmazione delle attività e dell'utilizzo delle risorse.

- c. Le ipotesi di **decreto sulla Programmazione** (il cui schema è stato confermato nel 2012, con D.Lgs. 49/2012 “Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei”), che hanno presentato **nuovi limiti al turn-over** (tra l’altro ridefiniti dal Decreto Legge. 95/2012 sulla razionalizzazione della spesa pubblica - spending review- recentemente convertito in legge), anche nella prospettiva di garantire la sostenibilità finanziaria degli Atenei, e nuovi **limiti massimi alle spese di personale e alle spese di indebitamento**. Queste disposizioni determineranno la necessità per l’Ateneo di adottare una programmazione delle politiche del personale, anche in ragione dei nuovi limiti al turn-over citati e compatibilmente con l’esigenza di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio;
- d. Il **D.Lgs. 150/2009**, che ha consentito agli atenei di approfondire la riflessione sugli aspetti organizzativi e gestionali, spesso considerati marginali e poco influenti rispetto alle performance didattiche e scientifiche, nonché di reimpostare un percorso di misurazione e valutazione che riguarda l’innovazione nell’organizzazione e nei processi interni, le azioni messe in atto per lo sviluppo e la motivazione delle risorse umane, il rapporto con i destinatari dei servizi e con gli stakeholders. In Ateneo, l’applicazione della Riforma ha portato alla stesura del Sistema di misurazione e valutazione delle performance, del Piano delle performance 2011-2013 e 2012-2014 e del Programma per la trasparenza e l’integrità 2011-2012 e 2012-2014 e alla revisione del sistema per la valutazione delle prestazioni individuali di dirigenti e personale tecnico-amministrativo.
- e. L’avvio da parte dell’ANVUR dello studio del nuovo sistema di **Autovalutazione, Valutazione e Accredimento** iniziale e periodico delle sedi universitarie e dei corsi di studio, della valutazione periodica della qualità, dell’efficienza e dei risultati conseguiti dagli atenei ed il potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell’efficacia delle attività didattiche e della ricerca, introdotti con il D.Lgs. 19/2012. Questo modello determinerà la riorganizzazione dell’offerta formativa, con l’obiettivo di elevare la qualità dei processi e dei risultati ad essa associati e di renderla più rispondente alle esigenze del contesto produttivo;
- f. L’avvio della **Valutazione della Qualità della Ricerca Universitaria 2004-2010** dell’ANVUR, con la possibilità di massimizzare i risultati della valutazione, anche in termini di future disponibilità di risorse finanziarie per l’Ateneo, a fronte di un cospicuo impegno organizzativo.

2.2 L’amministrazione

Di seguito viene presentato un quadro sintetico dei principali dati quantitativi che caratterizzano l’Ateneo: il personale, gli studenti, l’offerta didattica dei corsi di laurea e l’offerta post lauream, i finanziamenti per la ricerca, nonché alcuni dati relativi alle biblioteche e al diritto allo studio (Tabelle 1 e 2).

Tabella 1 – Le persone dell'Ateneo – anno 2011

PERSONALE DOCENTE	N.	di cui femmine
Professori Ordinari	574	103
Professori Associati	678	221
Ricercatori Universitari	949	405
Ricercatori Universitari a tempo determinato	2	2
Assistenti Universitari	7	0
Docenti a contratto	1.866	758
Totale	4.076	1.489
DIRIGENTI, PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO E CEL	N.	di cui femmine
Dirigenti (incluso DG e 1 dirigente a tempo determinato)	8	3
PTA – cat. EP	130	75
PTA – cat. D	883	542
PTA - cat. C	940	579
PTA - cat. B	176	85
PTA - tempo determinato	86	58
CEL	36	29
Totale	2.259	1.371
ALTRE PERSONE	N.	di cui femmine
Dottorandi	1.525	760
Specializzandi medici	1.159	789
Assegnisti di ricerca	790	381
Collaboratori di ricerca	4	4
Collaboratori coordinati e continuativi	436	<i>non disponibile</i>
Volontari Servizio civile	103	80
Totale	4.017	1.934
Totale Complessivo	10.352	4.794

Tabella 2 – L'offerta formativa dell'Ateneo nell'Anno Accademico 2010/2011, la ricerca e le biblioteche

DIDATTICA	
N. corsi di laurea triennale attivati a.a. 2010/11	84
N. corsi di laurea specialistica/magistrale attivati a.a. 2010/11	77
N. corsi di laurea a ciclo unico attivati a.a. 2010/11	8
Iscritti ai CdS a.a. 2010/11	60.401
Immatricolati ai CdS a.a. 2010/11	10.487
% immatricolati provenienti da fuori regione	11,9
% immatricolati stranieri con residenza estera	1,2
Laureati nell'anno solare 2011	11.700
POST LAUREAM	

Iscritti alle Scuole di Specializzazione a.a. 2010/11	1.556
<i>di cui iscritti al primo anno</i>	345
Iscritti ai Corsi di perfezionamento a.a. 2010/11	556
Iscritti ai Master di primo livello	492
Iscritti ai Master di secondo livello	407
Iscritti ai corsi di dottorato a.a. 2010/11	1525
N. di dottori di ricerca anno 2011	475
N. borse di dottorato a.a. 2010/11	374
<i>di cui di Ateneo</i>	200
DIRITTO ALLO STUDIO	
Importo minimo tasse di iscrizione a.a. 2010/2011 (euro)	539
Importo massimo tasse di iscrizione a.a. 2010/2011 (euro)	2.454
Numero di studenti con esonero totale dal pagamento delle tasse a.a. 2010/11	5.676
Spesa impegnata per borse di studio a.a. 2010/11 (euro)	13.062.000
Numero di studenti in tirocinio obbligatorio/stage a.a. 2010/2011	13.113
Numero di laureati in tirocinio obbligatorio/stage (esclusi i frequentanti un corso post lauream) – a.a. 2010/2011	1.690
BIBLIOTECHE	
Numero di biblioteche universitarie anno 2010	41
Posti di lettura anno 2010	2.740
Numero di periodici elettronici in rete di Ateneo anno 2010	18.273
Spese per il sistema bibliotecario di ateneo(euro)	6.747.000
RICERCA	
Entrate per ricerca scientifica dei Dipartimenti e dei Centri di Ateneo anno 2011 (euro)	59.075.000
Entrate per attività in conto terzi (euro)	15.452.000
Spese per ricerca scientifica dei Dipartimenti e dei Centri di Ateneo anno 2011 (euro)	50.922.000

Rinviando per un'analisi maggiormente approfondita al capitolo 4 - Risorse, efficienza ed economicità - si rappresentano, inoltre, i dati di sintesi relativi alle risorse acquisite dell'Ateneo e alle spese dallo stesso sostenute nel 2011: tali dati sono relativi al Conto Consuntivo dell'Ateneo, approvato nel giugno 2012 (Tabelle 3 e 4). Vengono riportate, infine, alcune informazioni relative all'assegnazione del Fondo di finanziamento Ordinario del 2011 (Tabella 5).

Tabella 3 - Quadro sintetico parte entrata

Importi in migliaia di Euro

Tipologia di entrata	Consuntivo 2009		Consuntivo 2010		Consuntivo 2011	
	Accertato	%	Accertato	%	Accertato	%
CONTRIBUZIONI STUDENTESCHE	89.195	16,2%	91.170	15,8%	98.504	17,5%
ATTIVITA' CONTO TERZI	2.455	0,5%	1.812	0,3%	1.738	0,3%
ATTIVITA' SANITARIA CONVENZIONATA	31.081	5,6%	29.245	5,1%	28.758	5,1%
FINANZIAMENTI DA TERZI PER ATTIVITA' DI DIDATTICA E DI RICERCA	44.750	8,1%	45.938	7,9%	35.666	6,3%
ENTRATE DI NATURA PATRIMONIALE	473	0,1%	64	0,0%	8.795	1,6%
ENTRATE DERIVANTI DALL' ACCENSIONE DI MUTUI E PRESTITI	1.908	0,3%	38.755	6,7%	8.023	1,4%
TRASFERIMENTI MINISTERIALI	338.052	61,3%	337.831	58,5%	337.089	59,7%
ALTRE ENTRATE	43.841	7,9%	33.140	5,7%	45.741	8,1%
TOTALE USCITE AL NETTO DELL'AVANZO DI AMMINISTRAZIONE	551.535	100%	577.955	100%	564.314	100%
Avanzo di amministrazione iniziale di cui:	145.880		135.055		157.186	
- quota parte finalizzata a riporti vincolati (riassegnazioni)	116.275		116.957		130.126	
- quota parte di libera destinazione	29.605		18.098		27.060	
TOTALE ENTRATE	697.415		713.010		721.500	

Tabella 4 - Quadro sintetico parte uscita

Importi in migliaia di Euro

Tipologia di uscita	Consuntivo 2009		Consuntivo 2010		Consuntivo 2011	
	Impegnato	%	Impegnato	%	Impegnato	%
FUNZIONAMENTO ORGANI	1.231	0,2%	1.310	0,2%	1.192	0,2%
SPESE PER IL PERSONALE	338.635	60,2%	333.341	60,0%	328.901	57,9%
SPESE PER ATTIVITA' ISTITUZIONALE CENTRALIZZATA	71.789	12,8%	74.748	13,5%	74.231	13,1%
SPESE PER ACQUISTO DI BENI E SERVIZI	30.844	5,5%	28.805	5,1%	27.308	4,8%
TRASFERIMENTI DI VARIA NATURA A TERZI	4.065	0,7%	5.069	0,9%	11.397	2,0%
IMMOBILIZZAZIONI	4.049	0,7%	3.958	0,7%	2.150	0,4%
INCREMENTO E POTENZIAMENTO DEL PATRIMONIO EDILIZIO	24.155	4,3%	33.656	6,1%	39.927	7,0%
ONERI TRIBUTARI E FINANZIARI	6.610	1,2%	5.562	1,0%	7.729	1,4%
RIMBORSO PRESTITI E MUTUI	4.072	0,7%	4.119	0,7%	4.863	0,8%
ATTIVITA' CONTO TERZI CENTRALIZZATA	814	0,2%	1.037	0,2%	854	0,2%
SPESE PER ATTIVITA' DELLE STRUTTURE A GESTIONE ACCENTRATA	3.539	0,6%	2.847	0,5%	3.042	0,5%
TRASFERIMENTI ALLE UNITA' OPERATIVE CON AUTONOMIA DI BILANCIO	72.742	12,9%	81.388	11,1%	66.594	11,7%
FONDO DI RISERVA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
TOTALE USCITE AL NETTO DELL'AVANZO DI AMMINISTRAZIONE	562.545	100%	555.640	100%	568.188	100%
Avanzo di amministrazione finale	134.870		157.370		153.312	
TOTALE USCITE	697.415		713.010		721.500	

Tabella 5 - Assegnazione FFO 2011

I ^A Assegnazione FFO 2011 DM 439/2011	
Interventi	Stanziamenti Padova
Quota base 2011 al netto delle riduzioni per turn over* con quota mobilità docenti	235.172.793
Modello FFO 2011 - quota premiale ex L. 1/2009	39.101.547
Interventi perequativi - finalità di cui all'art. 11, comma 1, L. 240/2010	4.898.628
Totale	279.172.968
Assegnazione al netto della riduzione art. 69 b. 133/2008	278.731.369

Per ulteriori dati e informazioni sull'Ateneo, si rinvia, inoltre, al Rapporto sullo stato dell'Ateneo 2010-2011 del Magnifico Rettore, pubblicato all'indirizzo <http://www.unipd.it/> nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito".

Si ritiene utile fornire, in questo paragrafo, una sintesi dei risultati delle indagini sul personale dipendente, realizzate fra il 2010 e il 2011 (un'indagine è tuttora in corso) volte a rilevare il livello di benessere organizzativo.

Nel 2010 il Servizio Formazione Manageriale e Sviluppo RU dell'Ateneo (oggi Servizio Formazione Manageriale e Sviluppo RU) ha realizzato il progetto di ricerca di **Analisi del clima organizzativo**, con il coinvolgimento del personale docente con funzioni direttive e di tutto il personale tecnico e amministrativo.

Scopo del progetto era quello di dotarsi di una diagnosi del clima propedeutica all'individuazione di strategie organizzative finalizzate al miglioramento della qualità della vita lavorativa e alla promozione del benessere organizzativo. Il progetto ha rappresentato uno strumento prezioso di analisi dello sviluppo organizzativo dell'Ateneo, per la promozione del benessere e dello sviluppo professionale del personale.

Negli ultimi mesi del 2009 si è svolta la fase di progettazione che ha portato all'individuazione delle modalità di realizzazione dell'indagine: gli strumenti di rilevazione, i tempi di realizzazione, le persone da coinvolgere. A partire da gennaio 2010 fino a giugno 2010 è stata realizzata l'indagine ed è stato organizzato un workshop di presentazione. Sono stati condotti in totale 8 focus-group con la partecipazione di 67 persone tra presidi di facoltà, direttori di dipartimento e di centro, dirigenti, capi servizio, segretari e responsabili amministrativi, EP di biblioteca, oltre al personale tecnico-amministrativo di area amministrativa-gestionale e di area tecnica.

Il questionario, rivolto a tutto il personale tecnico-amministrativo, è stato compilato da 1.533 persone, raggiungendo un tasso di copertura pari al 67,15% della popolazione coinvolta. Il 60% dei rispondenti, così come l'intera popolazione coinvolta, era costituito da personale femminile. Le categorie più rappresentate sono state le categorie C e D (circa il 40%).

Il progetto si è sviluppato partendo dall'idea che la misurazione del clima "è una fotografia dello stato di un'organizzazione che ritrae le percezioni riguardanti la struttura, i fattori organizzativi, le relazioni, il livello di soddisfazione dei membri e quindi la percezione dell'organizzazione nel suo complesso". Emergono dalla sintesi del lavoro alcuni interessanti spunti di riflessione che sono stati utilizzati negli anni successivi per lo sviluppo di azioni per il benessere organizzativo:

1. nel complesso la soddisfazione lavorativa risulta elevata;
2. i dipendenti ritengono che i superiori abbiano uno stile più democratico rispetto al recente passato e ciò si concretizza in un più ricco scambio di comunicazioni e informazioni;
3. i dipendenti ritengono che vi fosse nel passato una maggiore imparzialità nei sistemi di valutazione, remunerazione, premi, gratificazioni ritenuti validi ed oggettivi;
4. la maggior parte dei dipendenti si identifica più con la struttura di appartenenza che con l'Ateneo nel suo complesso;
5. la fiducia è risultata più elevata nei confronti dei propri colleghi rispetto alla fiducia verso i superiori e l'Ateneo.

A partire dal 2010, inoltre, in linea con quanto richiesto sia dall'art. 28 del D.Lgs. 81/08 (Testo Unico sulla Sicurezza) e successive modificazioni che dalla Direttiva Ministeriale 24 Marzo 2004 sul benessere organizzativo, è stato avviato il progetto di Valutazione del rischio da stress lavoro-correlato anche al fine di predisporre le opportune azioni correttive.

Il progetto realizzato dal Servizio Prevenzione e Protezione, con la collaborazione del Servizio Formazione manageriale e Sviluppo R.U., vede anche il coinvolgimento degli attuali Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata (Fisppa) e Dipartimento di Medicina Molecolare.

La metodologia utilizzata è duplice, diversamente applicata a seconda delle fasi, oggettiva e soggettiva, che fanno parte della valutazione, così come richiamato dalla Circolare del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 18/11/2010, che recepisce le indicazioni della Commissione consultiva permanente per la Salute e Sicurezza sul Lavoro.

Per la fase oggettiva si prendono in esame elementi oggettivi e verificabili (indici infortunistici, procedimenti e sanzioni, ricambio del personale, ...), al fine di consentire di quantificare il rischio secondo una scala parametrica basso/medio/alto.

Per la fase soggettiva si procede con la valutazione soggettiva del rischio attraverso l'analisi delle percezioni dei lavoratori

Le attività progettuali sono state differenziate in due diversi step di lavoro.

Lo Step A ha visto il coinvolgimento della sola Amministrazione Centrale. Il processo di dipartimentazione, con la creazione di nuove strutture dipartimentali, ha determinato uno slittamento della valutazione di tali strutture al 2013 (Step B).

STEP A: La valutazione del rischio stress lavoro-correlato dell'Amministrazione Centrale: si articola nelle fasi sotto descritte (alcune delle quali già realizzate).

Prima Fase: Luglio 2010 – Dicembre 2010

- Avvio del progetto di valutazione con il coinvolgimento di tutti gli attori coinvolti: dirigenti/coordinatori/responsabili di attività/rappresentanze sindacali/responsabili della sicurezza/rappresentanti dei lavoratori;
- Individuazione di indicatori specifici che permettano di rilevare le variabili che influiscono maggiormente sulle dimensioni di malessere/benessere dei lavoratori dell'Università;
- Avvio della fase oggettiva e l'analisi di indicatori oggettivi/statistici (turnover, assenteismo, infortuni, malattie professionali,...), per la valutazione delle condizioni di malessere/benessere organizzativo.

Seconda Fase: gennaio 2011 – Dicembre 2011

- Realizzazione di 9 focus group, con la partecipazione, dei Dirigenti e dei Capi servizio di una specifica Area. Analisi di indicatori soggettivi/qualitativi (come ad es. qualità delle relazioni sociali, contenuto del lavoro, conflittualità, ...), per la valutazione delle condizioni di malessere/benessere organizzativo.

Terza Fase: gennaio 2012 – luglio 2012

- Incontro con le rappresentanze sindacali per informare circa lo svolgimento delle fasi di realizzazione del progetto;
- Distribuzione a tutto il personale di un questionario di rilevamento che raccoglierà le percezioni dei lavoratori nell'individuazione dei fattori di rischio stress lavoro-correlato;
- Intervista individuale a tutto il personale, condotta dai medici competenti, tesa a monitorare eventuali disturbi da stress lavoro-correlato presentati dai lavoratori.

Quarta Fase: settembre 2012- dicembre 2012

- Elaborazione dei risultati ottenuti dalle fasi precedenti, individuazione dei fattori di maggior rilievo e progettazione di interventi mirati;
- Restituzione alla dirigenza e ai diversi stakeholder dei risultati emersi, nella prospettiva della condivisione e dell'approfondimento comune;
- Programmazione delle fasi progettuali per l'avvio dello Step B, che vedrà il coinvolgimento delle strutture decentrate nella valutazione del rischio da stress lavoro-correlato.

STEP B: La valutazione del rischio stress lavoro-correlato delle Strutture Dipartimentali (inizio previsto 2013).

Tali indagini - clima organizzativo e valutazione del rischio stress-lavoro correlato - hanno fornito e potranno fornire in futuro interessanti spunti di riflessione sul sistema di valutazione del personale. Nei prossimi anni (2012-2013-2014), anche su indicazione del Nucleo di Valutazione, potranno essere programmate analisi volte ad approfondire le variabili che caratterizzano il benessere organizzativo, con l'obiettivo di approfondire le tematiche specifiche relative all'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

Per quanto riguarda il grado di condivisione del Sistema di Misurazione e Valutazione, il Servizio Valorizzazione dell'Area Organizzazione e Personale ha organizzato un Convegno dal titolo "L'Applicazione della Riforma delle PA nell'Ateneo di Padova" (7 giugno 2011) in cui erano previsti anche interventi che presentavano quanto realizzato dall'Ateneo relativamente al Piano della Performance ed al Sistema di Misurazione e Valutazione.

Il convegno ha approfondito le tematiche della valutazione della performance organizzativa, della valutazione della performance individuale e degli elementi di gestione delle politiche retributive e del cambiamento organizzativo, con il contributo di testimonianze autorevoli e di esperti del settore, nell'ottica di un confronto tra agenzie nazionali che a diverso titolo si stanno occupando della tematica e di un confronto fra esperienze maturate in alcuni Atenei italiani nel corso del 2010-2011.

Il filo conduttore del convegno che ha rappresentato, a livello nazionale, il primo reale momento di confronto fra ANVUR e CIVIT, può essere così sintetizzato: "La valutazione svolge un ruolo sempre cruciale nel processo di rinnovamento della pubblica amministrazione. In questo momento storico di grandi cambiamenti, gli obblighi e le opportunità che le nuove norme offrono rappresentano un'occasione di cambiamento culturale nelle PA e nelle Università e un reale strumento di sviluppo organizzativo, strumento in grado di indirizzare gli Atenei verso una maggiore efficacia ed efficienza organizzativa, senza perdere di vista lo sviluppo delle competenze".

Oltre al convegno, nel 2011, sono stati organizzati dei momenti di informazione/formazione, da parte del Servizio Formazione manageriale e Sviluppo RU, in collaborazione con il Servizio Valorizzazione del Personale, con l'obiettivo di condividere il modello adottato e diffondere una cultura della valutazione, necessaria ai fini di una efficace attuazione del Ciclo della Performance. Questi momenti hanno visto partecipi, fino ad ora, i Dirigenti, i Capi Servizio e gli EP dei Poli Bibliotecari.

Anche in ragione dell'avvio sperimentale delle attività legate all'applicazione del D.Lgs. 150/2009, nel corso del 2012, l'Ateneo sta concentrando il proprio impegno per rendere maggiormente efficiente ed efficace il livello di condivisione degli obiettivi da parte di

dirigenti, a partire dagli obiettivi delineati nell'ambito della programmazione strategica, al fine di assicurare la coerenza fra i diversi livelli di obiettivi (strategici, organizzativi dirigenziali, dei capi servizio), e sperimentare proficuamente il processo di misurazione della performance anche con le posizioni organizzative direttamente responsabili dei servizi.

2.3 I risultati raggiunti

Il 2011 ha rappresentato un anno di avvio dell'applicazione delle nuove disposizioni sul ciclo della performance: un anno di sperimentazione, di crescita delle competenze e di maturazione dei processi in capo alle strutture e alle persone, nell'ottica della pianificazione degli obiettivi, della misurazione dei risultati e della valutazione della performance. E' stato senz'altro un anno in cui l'Ateneo ha operato anche nell'incertezza delle modalità e dei tempi di applicazione e messa di atto dei processi legati alla performance, in quanto non era ancora delineato il quadro dei rapporti, dei ruoli e delle competenze della CiVIT e dell'ANVUR rispetto al sistema universitario.

Nell'Ateneo di Padova, nel corso del 2011, si è lavorato per:

- La stesura del Sistema di misurazione e valutazione della performance (pubblicato all'indirizzo <http://www.unipd.it/operazionetrasparenza>), predisposto dal Nucleo di Valutazione di Ateneo e adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 18 aprile 2011.
- La stesura del Piano della performance (pubblicato all'indirizzo <http://www.unipd.it/operazionetrasparenza>), a cura della Direzione Amministrativa, del Servizio Controllo di Gestione dell'Area Finanza, Programmazione e Controllo e del Servizio Valorizzazione del Personale dell'Area Organizzazione e Personale. Trattasi di un documento programmatico di durata triennale, adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 18 aprile 2011. Nella stesura del Piano dell'Ateneo di Padova sono state tenute in considerazione le indicazioni fornite dalle relative Delibere CiVIT del 2010 e del 2012, che per le università hanno valore di linee guida. La revisione del Piano per il triennio 2012-2014 è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16 luglio 2012.
- La stesura del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (pubblicato all'indirizzo <http://www.unipd.it/operazionetrasparenza>), a cura della Direzione Generale e del Servizio auditing interno (oggi Servizio Controllo, Qualità e trasparenza dell'azione amministrativa), adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 18 luglio 2011. L'aggiornamento del Programma per il triennio 2012-2014 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 16 luglio 2012;

- La definizione del Ciclo di gestione della performance in termini di attività, tempistica, ruoli e responsabilità degli uffici coinvolti, ferme restando le competenze di ciascuna Area e di ciascun Servizio. Nella tabella di seguito riportata, sintesi di un processo definito in modo più dettagliato, si indicano, per ciascuna attività prevista per il triennio 2012-2014, i soggetti coinvolti e la scansione temporale prevista.

Nel 2011, e di conseguenza anche nella prima parte del 2012, l'impegno dell'Ateneo è stato ed è quello di dare seguito a quanto proposto nel Piano della performance 2011-2013, al fine di consentire la verifica interna ed esterna dell'operato dell'Ateneo e di quanto definito per la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance attesa, sia di tipo individuale che di tipo organizzativo.

In linea con quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance e dal Piano delle performance (anno 2011), si è dato avvio anche alla revisione del sistema di misurazione e valutazione della performance, partendo dai Dirigenti dell'Amministrazione Centrale.

In questo paragrafo si ritiene opportuno, inoltre, presentare i tre progetti a cui ha partecipato l'Ateneo fra la fine del 2010 e il 2011, ed i relativi risultati, con l'obiettivo di dare applicazione in modo concreto, efficace ed efficiente alle disposizioni del D.Lgs. 150/2009, in una prospettiva di condivisione e di confronto della propria esperienza con quella di altri Atenei.

In effetti, il sistema delle università italiane si è mosso, nel corso degli ultimi anni, per affrontare in modo coordinato alcune delle tematiche rilevanti espresse in termini di evoluzione normativa e portando avanti progetti di benchmarking. L'Ateneo di Padova ha aderito a tali iniziative, fin dal loro nascere.

Tali opportunità sono, inoltre, diventate di grande interesse, a causa dei seguenti fattori:

- la capacità di gestire le risorse in modo efficace ed efficiente è resa più critica dal quadro economico e politico che le università italiane stanno vivendo e richiede un'analisi comparativa complessiva dell'allocazione delle risorse;
- l'adozione del Piano della performance, ai sensi del D.Lgs. 150/2009, nonché i progetti in corso legati alla relativa riforma hanno messo in luce l'importanza di definire obiettivi in termini di efficacia ed efficienza e di misurarli con opportuni indicatori; la presenza di benchmark esterni (su alcuni indicatori) permette di definire target di miglioramento raggiungibili e non autoreferenziali, pur ritenendo la situazione del singolo ateneo un punto di partenza irrinunciabile per il proprio Piano della performance;
- gli indicatori di performance sono diventati un elemento centrale anche della pianificazione strategica e pluriennale; è importante, tuttavia, che vi sia integrazione fra i diversi progetti realizzati e che si presti attenzione al mantenimento e al miglioramento nell'utilizzo delle risorse e nello svolgimento delle attività.

I tre progetti realizzati sono:

- A. Progetto MIP – Piano delle Performance**
- B. Performance Management**
- C. Progetto Good Practice - Performance e Audit**

A. Progetto MIP – Piano delle Performance

L'Ateneo nel 2010 ha colto l'occasione dell'emanazione del D.Lgs. 150/2009 come opportunità per approfondire la riflessione sugli aspetti organizzativi e gestionali, reimpostando un percorso di misurazione e valutazione che ha riguardato, oltre agli indicatori economico-finanziari, altre "misure" dell'andamento dell'organizzazione, ad esempio:

- l'innovazione nell'organizzazione e nei processi interni;
- le azioni messe in atto per lo sviluppo e la motivazione delle risorse umane;
- il rapporto con i destinatari dei servizi e con gli stakeholders.

L'Ateneo ha avviato, dunque, una action-learning, un percorso sperimentale collegato ad un gruppo di lavoro promosso dal MIP-Politecnico di Milano (28 atenei), con l'obiettivo di dare una prima applicazione alle disposizioni del D.Lgs. 150/2009 in tema di valutazione della performance.

Nell'ambito di tale progetto, l'obiettivo del gruppo di lavoro era la definizione di modello di Piano delle performance, tenuto conto delle specificità di ciascun ateneo. Le fasi di tale progetto possono essere così sintetizzate:

1. realizzazione di un primo check-up del sistema di programmazione, controllo e valutazione degli atenei;
2. proposta di stesura condivisa del piano delle performance dell'amministrazione universitaria, che mettesse in evidenza:
 - indicatori globali di ateneo, collegati agli obiettivi strategici/priorità;
 - mappa delle responsabilità e sistema di valutazione organizzativa e individuale (sistema di misura e indicatori);
 - sviluppo del sistema di programmazione e controllo;
3. gestione e implementazione del piano delle performance

Con particolare riferimento al primo punto, è stato importante per l'Ateneo individuare il punto di partenza per la definizione del proprio Piano della performance, sulla base dello stato dei sistemi, per mettere in evidenza i punti di forza e di debolezza dell'attuale struttura e per individuare le priorità di intervento. Attraverso il check-up è stato possibile per l'Ateneo, secondo la prospettiva di un'autovalutazione "guidata":

- evidenziare le precondizioni per l'utilizzo dei sistemi di valutazione delle prestazioni;
- effettuare un primo e provvisorio benchmarking degli atenei, rilevando e condividendo best-practices e criticità;
- individuare le soluzioni appropriate secondo il grado di sviluppo evidenziato.

Il questionario somministrato ha identificato per ciascun aspetto essenziale del sistema di valutazione e di premi gli elementi costitutivi verificabili e misurabili di cui sono disponibili evidenze di efficacia; i parametri utilizzati per articolare il questionario riguardavano gli aspetti sotto evidenziati.

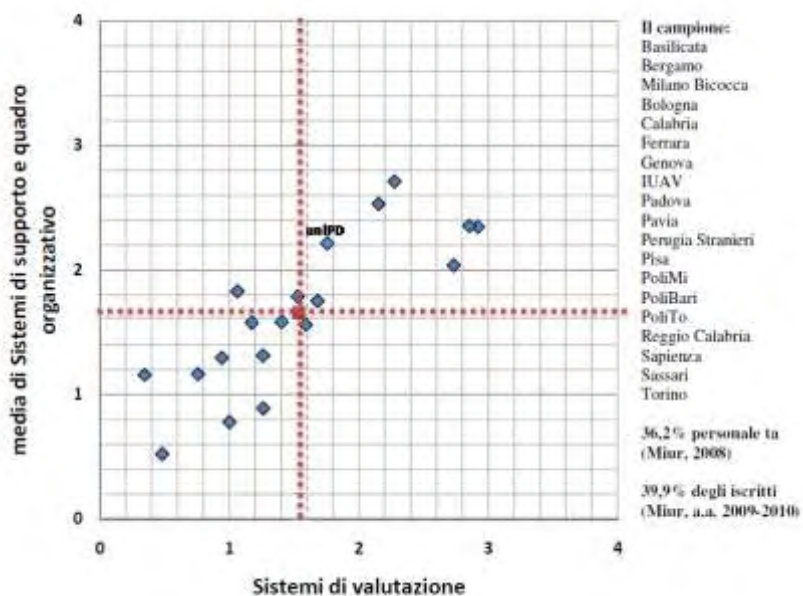
1. Quadro e raccordo organizzativo: l'organizzazione ha stabilito le responsabilità ed il quadro organizzativo di riferimento per la gestione ed assicura il raccordo operativo tra programmazione generale e sistema di valutazione del personale.
2. Sistemi di supporto: l'organizzazione si è dotata di un sistema di misura delle prestazioni in grado di fornire una rendicontazione sistematica dei risultati e individua tempestivamente i miglioramenti e i cambiamenti da apportare all'organizzazione.
3. Gestione del personale, valutazione delle posizioni e formazione: l'organizzazione si è dotata di un quadro sistematico di riferimento per la gestione del personale secondo

criteri di eticità e di regolarità e stabilisce i requisiti culturali e professionali (le competenze richieste) per ciascun operatore.

4. Il sistema di valutazione per il personale dirigente: il sistema di valutazione e di premi riconosce e valorizza la professionalità e il merito dei dirigenti.
5. Il sistema di valutazione per il personale senza responsabilità dirigenziali: il sistema di valutazione e di premi riconosce e valorizza la professionalità e il merito del personale.
6. Trasparenza e consistenza del sistema: l'ente assicura la trasparenza e l'imparzialità del sistema di valutazione della performance anche attraverso l'indipendenza dell'organo di valutazione.

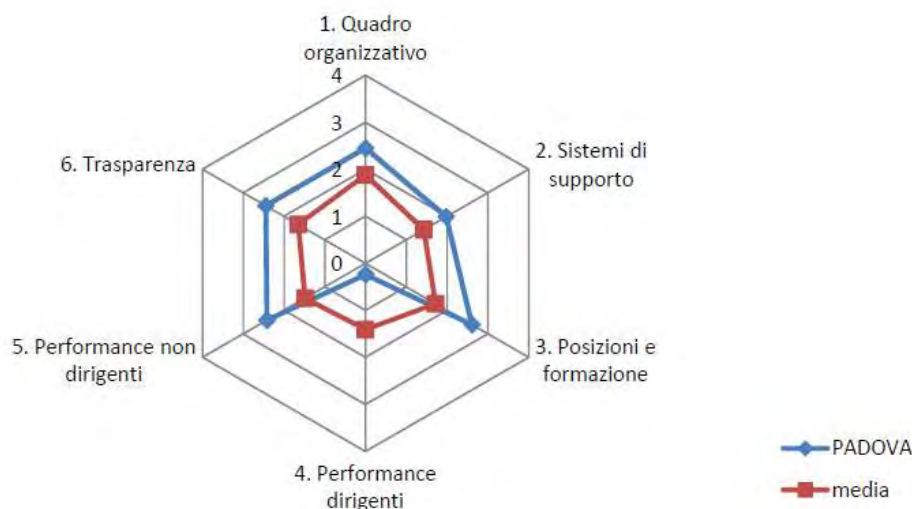
Il successivo report di analisi del check-up ha fornito una certa "posizione" dell'Ateneo nell'ambito del gruppo, come rappresentato dal grafico n. 1.

Grafico 1. Descrizione dei risultati del check-up organizzativo.



Il grafico seguente, invece, mette in evidenza il fatto che l'Ateneo aveva una performance superiore alla media su tutti i punti ad eccezione della valutazione della performance dei dirigenti.

Grafico 2. Collocazione dell'Ateneo di Padova in base ai risultati del check up organizzativo.



A partire da questi risultati, le indicazioni suggerite dal coordinamento del MIP Politecnico di Milano per l'Ateneo di Padova sono state le seguenti:

“ per il gruppo B (di cui Padova fa parte) la priorità sembra invece quella di puntare sul consolidamento e sullo sviluppo delle precondizioni organizzative e tecnologiche finalizzate al conseguente e contestuale miglioramento degli attuali sistemi di valutazione.....

Sistema organizzativo e sistemi di supporto si qualificano quali precondizioni essenziali al buon funzionamento dei sistemi di valutazione.

Ad esempio, un buon sistema di valutazione delle performance dei dipendenti deve necessariamente essere affiancato tra l'altro, oltre che dalla definizione dei ruoli all'interno dell'organizzazione e dei comportamenti organizzativi collegati al ruolo, ad un solido sistema di misurazione della performance di ateneo e all'efficace funzionamento del controllo di gestione”

Tali indicazioni sono state tenute in considerazione nei momenti successivi per il miglioramento dei sistemi.

Nella seconda fase dell'action-learning, l'Ateneo ha delineato la propria **Mappa delle responsabilità** riferita all'Amministrazione Centrale per individuare le unità organizzative responsabili delle attività/processi con l'attribuzione di responsabilità diretta, indiretta o contributiva.

Nella predisposizione della Mappa, sono state preliminarmente definite le seguenti variabili:

- le strutture (Aree e/o Servizi dell'Amministrazione Centrale) di responsabilità ed il livello di relazione fra le stesse strutture coinvolte nel processo (es. livello I: Aree, livello II: Servizi che afferiscono all'Area);
- i nominativi dei responsabili delle Aree e/o dei Servizi definiti;
- i processi e le attività connesse ai processi.

Grazie a questa mappatura delle responsabilità, ad ogni unità organizzativa sono stati collegati, pertanto, obiettivi coerenti con gli obiettivi strategici definiti, e specifici risultati da raggiungere. Sono stati definiti, per la misurazione del raggiungimento dei risultati, specifici e adeguati indicatori di performance.

La Mappa delle responsabilità è stata inserita all'interno del Piano delle performance 2011-2013.

Il passo successivo alla mappatura delle responsabilità è stata una prima definizione dei possibili indicatori di performance da utilizzare, associati ad ogni Area dirigenziale. In questa fase la riflessione si è concentrata sulle tipologie di indicatori proposti dal gruppo di lavoro MIP Politecnico di Milano e sui tipi di risultati che tali indicatori sono destinati a misurare. Lo scopo era di ottenere un gruppo di indicatori significativi e misurabili, e quindi in grado di rappresentare in modo adeguato il raggiungimento dei risultati obiettivo sia con riferimento alla performance organizzativa sia con riferimento alla performance individuale in una prospettiva triennale.

Il gruppo di indicatori rispetto al quale l'Ateneo ha effettuato la selezione rappresentano i seguenti tipi di misura:

- Efficacia oggettiva
- Efficacia percepita
- Efficienza
- Equità
- Impatto
- Rischio
- Stato risorse

Dopo aver individuato la tipologia di indicatore da associare a ciascuna Area e/o Servizio dell'Amministrazione Centrale, è stata fatta un'analisi con l'obiettivo di determinare la quantità e la tipologia di misurazione degli indicatori presenti.

Da tale analisi, si è ottenuta una fotografia che ha messo in risalto alcuni aspetti:

- quante e quali Aree presentavano un maggiore numero di indicatori calcolabili;
- quante e quali Aree erano sprovviste di indicatori;
- quale tipologia di indicatore era prevalente e/o carente per l'Area indagata.

Il Piano della performance dell'Ateneo di Padova, che può pertanto rappresentare in parte il risultato di tale progetto, è stato costruito sulla base della metodologia sopra descritta, sviluppando un processo che a partire dagli obiettivi strategici (vedi paragrafo 3.2), definiti sulla base delle aree individuate dalla catena del valore (Ricerca, Didattica, Sostenibilità dei sistemi e delle infrastrutture, Internazionalizzazione), ha individuato, quindi, obiettivi operativi da assegnare ai dirigenti e ha previsto il monitoraggio del raggiungimento dei risultati attraverso l'utilizzo di indicatori che consentivano di valutare le dimensioni sopra citate. Nel Piano stesso si è tenuto conto di quelli che sono stati individuati come punti deboli dei sistemi di supporto individuando piani di miglioramento.

B. Progetto Performance Management

Nel 2010 è stato avviato un lavoro interateneo che si è occupato di Performance Management (PM), all'interno di un progetto più ampio definito Progetto Ev&ReSt, promosso da CODAU. Il Progetto PM è andato a raccordarsi anche con metodologie e strumenti, già da tempo utilizzati dall'Ateneo, per la Job evaluation (Valutazione delle posizioni).

Il progetto ha operato attraverso:

- un Gruppo di Lavoro – con rappresentanti di circa 15 università - che ha validato le proposte e attuato la fase sperimentale nel corso del 2011;
- una Commissione Tecnica ristretta – con rappresentanti di 6 università fra le quali l'Ateneo di Padova (Servizio Valorizzazione del Personale), oltre al Politecnico di Milano, Università Ca' Foscari, Università dell'Insubria, Università della Calabria e Università di Pavia - che ha sviluppato le proposte e attuato la prima fase sperimentale;
- il CODAU, che ha assicurato il coordinamento e la formalizzazione dei documenti di lavoro e finali e che ha curato l'integrazione di questo progetto con altri progetti in corso su temi collegati (principalmente con quello sul piano di performance di ateneo "Progetto MIP – Piano delle Performance").

Gli obiettivi specifici di questo progetto sono stati:

- sviluppare, in modo condiviso e coerente con il sistema professionale già definito, e mettere a disposizione modelli e strumenti per la valutazione della performance del personale tecnico-amministrativo degli atenei (vd. D. Lgs 150/2009);
- sviluppare, analogamente, un modello base di raccordo tra performance e retribuzione.

Ogni Ateneo partecipante al Gruppo di lavoro, grazie a questa attività, ha potuto utilizzare al proprio interno i seguenti output:

- una struttura-tipo di scheda per assegnare obiettivi e target, e per valutare successivamente la performance (attraverso una metrica di valutazione comune) per le figure di responsabili;
- un manuale con raccomandazioni e suggerimenti per gestire il processo di assegnazione degli obiettivi e dei target ai responsabili;
- schede-obiettivi di riferimento per 44 ruoli correlati al sistema professionale e presenti in linea di massima in tutte le realtà universitarie;
- un manuale con raccomandazioni e suggerimenti per gestire il raccordo performance-retribuzione per le figure di responsabili e per il resto del personale.

L'Attività di sperimentazione in ogni singolo ateneo partecipante, compreso l'Ateneo di Padova, prevedeva di:

- adattare i modelli alle specificità di ateneo;
- condividere il sistema con i decisori;
- estendere le "schede obiettivi" agli ulteriori eventuali ruoli di responsabili presenti in Ateneo, specifici della realtà di ciascun ateneo e pertanto non considerati nel lavoro di Commissione Tecnica in quanto fuori dalle posizioni organizzative standard;

- stabilire i livelli di prestazione attesa per i responsabili (livello target di prestazione attesa, livello minimo e livello di eccellenza nel raggiungimento dei risultati);
- dettagliare il modello di valutazione della performance per il resto del personale gestito sulla base delle competenze (e non gestito con il sistema “obiettivi”);
- dettagliare il piano retributivo collegato alla performance;
- predisporre la documentazione e attuare il necessario programma di comunicazione ai partecipanti al piano;
- avviare sperimentalmente il piano 2011, gestirlo e consuntivarlo.

La sperimentazione del nuovo modello, ha visto molto attivo l’Ateneo e ha portato alla realizzazione di quanto in dettaglio descritto al punto 3.4 della presente Relazione.

C. Progetto Good Practice - Performance e Audit

Nel corso del 2011 il Servizio Controllo di Gestione dell’Area Finanza, Programmazione e Controllo dell’Ateneo, per cogliere l’opportunità di misurare e valutare la performance organizzativa di Aree e Servizi specifici, mediante lo strumento del benchmarking, ha partecipato alla 7a edizione del Progetto Good Practice, coordinato dal Politecnico di Milano – MIP.

L’edizione 2011 ha visto la partecipazione di 20 atenei che, assieme al gruppo di lavoro, hanno definito il framework di confronto.

L’opportunità di aderire a questa edizione del progetto (l’Università di Padova ha partecipato anche alle 6 edizioni precedenti) derivava dall’importanza per l’Ateneo di continuare a confrontarsi con altri atenei, attraverso modelli di benchmarking, ai fini di implementare una gestione più efficiente ed efficace delle risorse e di perseguire l’obiettivo del miglioramento continuo dei servizi di supporto alla missione dell’Ateneo, anche mediante un’analisi e un utilizzo pieno dei dati per il supporto alle decisioni in materia di gestione.

Good Practice 2011 ha avuto tre caratteristiche peculiari rispetto alle precedenti edizioni:

- 1) l’ampliamento dell’analisi all’intero Ateneo (Amministrazione centrale e Strutture decentrate) attraverso una struttura di analisi trasversale. L’Ateneo di Padova ha optato, in questa edizione, per limitare l’analisi alla sola Amministrazione centrale, visto il processo di dipartimentazione in atto;
- 2) l’ampliamento dell’analisi a tutti i Servizi di supporto con l’analisi di efficienza aggregata a livello di Servizio, anziché disaggregata per singola attività;
- 3) l’introduzione di Good Practice Audit, per analizzare e confrontare la modalità di raccolta dei dati e le tipologie di uso.

L’obiettivo della nuova articolazione è stato quello di cogliere le prestazioni di efficienza ed efficacia dell’Ateneo nel suo complesso, superando le problematiche di ottimizzazione locale associate alla rilevazione parziale delle edizioni precedenti. Relativamente alle strutture oggetto dell’analisi, sono stati individuati tre gruppi di Atenei:

- 1) Atenei che hanno fatto la rilevazione completa su Amministrazione centrale e su tutte le Strutture decentrate;
- 2) Atenei che hanno fatto una rilevazione a campione;

- 3) Atenei che hanno mantenuto il focus sulla sola Amministrazione centrale (ad esempio, Padova).

Rispetto alla profondità della rilevazione, sono stati identificati 20 Servizi (raggruppamenti di attività omogenee, con obiettivi comuni, anche in termini di risultati finali) con l'obiettivo di mappare l'insieme delle attività amministrative svolte dall'Ateneo. Tali Servizi sono stati raggruppati, poi in quattro macro aree: didattica, personale, infrastrutture, sistema bibliotecario di ateneo.

Il progetto del 2011 si è articolato in due sottoprogetti:

- A. Good Practice Performance
- B. Good Practice Audit

Il sottoprogetto **Good Practice Performance** si è posto l'obiettivo di misurare e comparare le prestazioni di costo e qualità dei Servizi di supporto, mediante l'integrazione dei modelli di analisi Good Practice con gli indicatori che numerosi Atenei stanno adottando per i Piani delle Performance. In particolare, il benchmarking è stato effettuato su:

- indicatori di costo ed efficienza per le attività di supporto
- indicatori di efficacia percepita
- indicatori di efficacia oggettiva

Per il calcolo dei suddetti indicatori sono state realizzate apposite rilevazioni ed elaborazione di dati e, in particolare per gli indicatori di efficacia percepita, alcune indagini di customer satisfaction su piccoli campioni di studenti, docenti e personale tecnico e amministrativo nonché interviste/questionari da somministrare ai responsabili di struttura.

Con particolare riferimento alle analisi di efficienza, i primi risultati che ne sono derivati hanno messo in evidenza che è utile ed importante, in momenti di crescente incertezza sulla disponibilità di risorse (finanziarie e umane), impostare l'organizzazione delle strutture e l'erogazione dei servizi ricercando significativi margini di efficienza.

Il secondo sottoprogetto, **Good Practice Audit**, è nato dall'esigenza per il gruppo di coordinamento del progetto di effettuare un audit del progetto stesso. In questi anni, infatti il Good Practice ha rappresentato una base dati significativa, utilizzata e raccolta, tuttavia, in modo differenziato dagli Atenei partecipanti.

Nello specifico è stata effettuata l'analisi di:

- modalità di raccolta dei dati;
- inserimento ed utilizzo a routine dei dati nei processi di pianificazione e controllo degli atenei;
- integrazione, selezione, e uso degli indicatori per la pianificazione triennale e strategica;
- utilizzo come input e monitoraggio per progetti ad hoc di miglioramento dei servizi;
- comunicazione dei dati ad altri attori non generalmente inclusi nelle riunioni del progetto.

Affinché vi sia un elevato grado di condivisione dei risultati del progetto, con l'obiettivo primario di implementare efficaci piani di miglioramento delle performance organizzative ma anche individuali, è prevista la presentazione dei risultati delle indagini realizzate grazie al Progetto Good Practice nel mese di settembre 2012.

2.4 Le criticità, le opportunità e gli ambiti di miglioramento del ciclo di gestione della performance

Di seguito, vengono riportati alcuni ambiti di miglioramento possibili e/o necessità emerse rispetto a quanto pianificato e poi realizzato nel 2011. Vengono indicate, inoltre, le azioni già adottate nel nuovo Piano o nell'ambito della riprogettazione del ciclo delle performance e quelle da porre in essere a breve. Nella definizione di tali azioni, si è ritenuto opportuno recepire e far proprie, anche le osservazioni del Nucleo di Valutazione di Ateneo, espresse nell'ambito della Relazione sul Funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e sull'attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità.

Nel corso del 2012 è stato perfezionato il processo di programmazione strategica che, unitamente alla visione e alla missione dell'Ateneo, rappresenta il quadro di riferimento per la definizione degli obiettivi strategici e dirigenziali. Tale programmazione, affinché sia efficace, non può essere disgiunta da un continuo e ampio coinvolgimento dei vertici e della dirigenza nella gestione del ciclo della performance e nell'implementazione del Sistema di Misurazione e Valutazione.

A partire dalla programmazione strategica delineata, in capo al Magnifico Rettore, è stato possibile realizzare in primo luogo la condivisione degli obiettivi strategici con la dirigenza dell'Ateneo; in secondo luogo si sono pianificati gli obiettivi della dirigenza stessa perseguendo un maggiore grado di coinvolgimento e di confronto, sia nella proposta degli obiettivi, sia nella proposta di indicatori e target di riferimento. Il coinvolgimento più forte dei dirigenti sta consentendo di operare in un processo di definizione a cascata degli obiettivi. Anche la pianificazione degli obiettivi dei Capi Servizio e del personale con indennità di responsabilità si sta realizzando nel 2012 secondo tali principi.

Per quanto riguarda l'estensione del Sistema di misurazione e valutazione delle performance al personale delle strutture decentrate, si procederà nel corso del 2013 ad applicare il nuovo modello BSC (Balanced Scorecard – cfr. paragrafo 3.3) in via sperimentale, a seguito dell'avvio a regime della nuova dipartimentazione. In relazione a quanto segnalato dal NVA, si segnala che si procederà con un'indagine sul funzionamento e sul grado di condivisione del Sistema di Misurazione e Valutazione da parte di valutatori e valutati nel momento in cui si terminerà la sperimentazione, sia con l'Amministrazione centrale che con le Strutture decentrate.

Nel corso del 2011 è stato definito, inoltre, il processo di gestione del ciclo della performance: nel rispetto delle competenze e dei ruoli dei singoli servizi e persone coinvolte, sono state delineate le attività, le responsabilità ed i tempi di completamento delle attività stesse.

Dopo circa un anno di sperimentazione, appare chiara ora la necessità di impostare un buon livello di raccordo fra i diversi strumenti di pianificazione e programmazione dell'Ateneo (piano delle performance, programmazione del personale, finanziaria, edilizia, didattica ecc.), sia nei tempi, ma anche nei contenuti, affinché un'efficace definizione degli obiettivi e dei piani di miglioramento possano contare su monitoraggi e misurazioni riferiti al periodo precedente, nonché su un livello adeguato di risorse umane, finanziarie e strumentali. In

particolare, in merito al ciclo della performance e alla programmazione finanziaria e di bilancio, può essere opportuna una ritardatura dei tempi di pianificazione, misurazione e valutazione.

L'introduzione di un sistema di programmazione e controllo di gestione ha determinato uno sforzo considerevole per illustrare e spiegare il progetto e individuare e condividere gli indicatori, allungando in questo modo il processo di condivisione che si è concluso a fine anno. Questo ritardo però ha dato modo al personale di disporre di maggiori opportunità per assimilare il funzionamento del sistema e comprendere che non si tratta di un mero adempimento normativo ma come strumento di supporto decisionale per la gestione delle risorse e per il miglioramento dei servizi all'utenza. Sarà pertanto necessario perseguire il processo di comunicazione iniziato al fine di giungere a una cultura organizzativa comune e condivisa improntata al risultato.

Anche per rispondere alle esigenze di allineare i processi di misurazione delle prestazioni con i relativi processi di valutazione, è in corso la revisione del ciclo del progetto Good Practice 2013, a cui l'Ateneo potrà partecipare anche con l'obiettivo di disporre dei dati in tempi più ristretti, ma meglio distribuiti nel corso del tempo.

Sul fronte del bilancio, non c'è una correlazione specifica tra risorse e obiettivi. In attesa di modalità di raccordo maggiormente strutturate e in previsione del passaggio ad un sistema di contabilità economico patrimoniale previsto per il 1.1.2014, il collegamento con il bilancio è garantito dalle linee generali del bilancio di previsione.

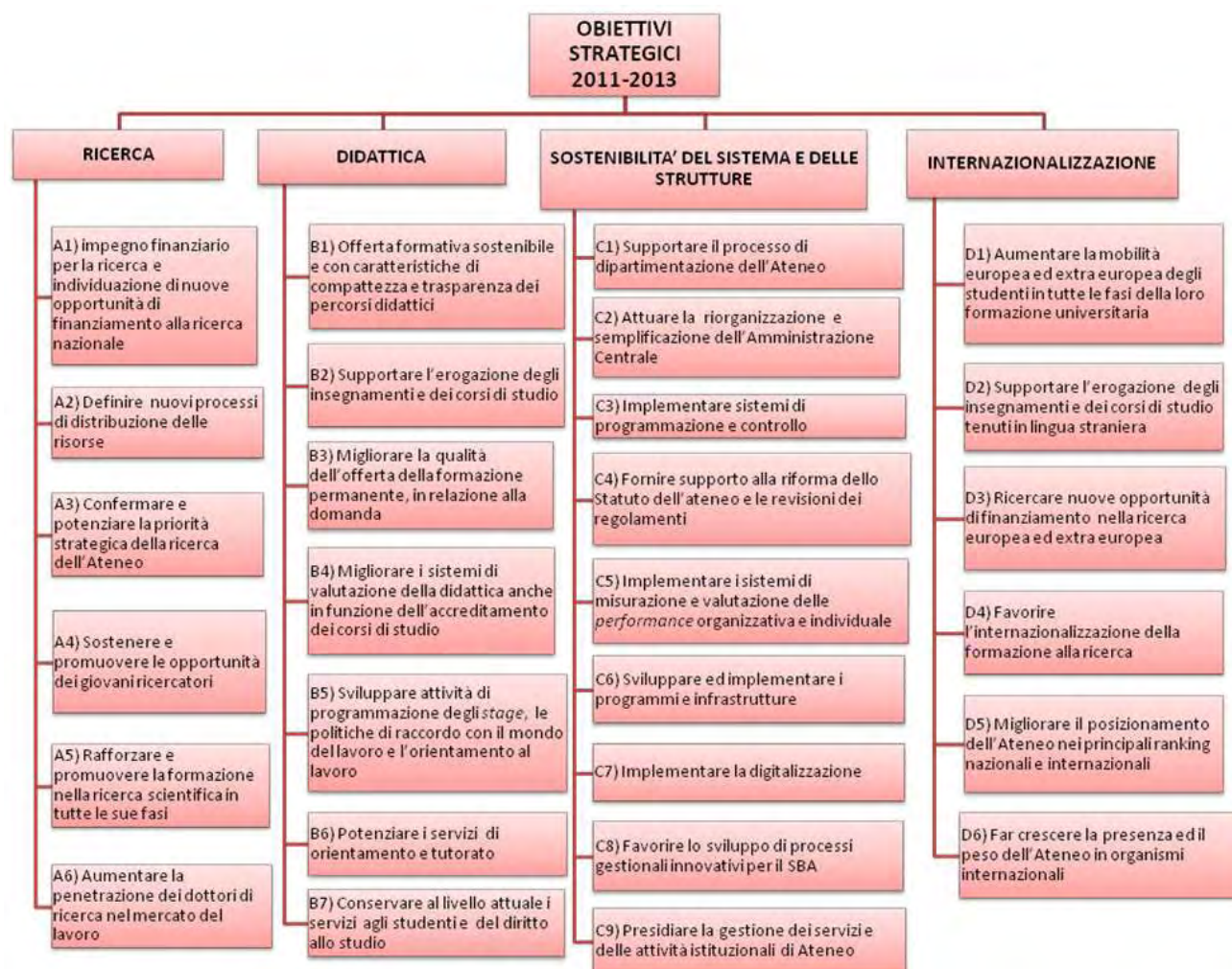
Infine, un altro elemento su cui investire, sarà l'analisi dei risultati della valutazione della performance organizzativa in vista della pianificazione degli obiettivi dell'anno successivo.

3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1 Albero delle performance

Si evidenzia di seguito l'Albero delle performance dell'Ateneo, così come delineato nel Piano delle Performance 2011-2013. In merito ai risultati raggiunti si rinvia al paragrafo 3.2.

Figura 1 – Albero delle Performance



3.2 Obiettivi strategici e operativi

La definizione degli obiettivi strategici, di seguito riportati per **area strategica di riferimento**, ha avuto come riferimento il Decreto MIUR n. 50 del 23/12/2010 “Definizione delle linee generali di indirizzo della programmazione delle Università per il triennio 2010-2012, la Relazione del Magnifico Rettore per l’inaugurazione del 789° anno accademico, unitamente alle relazioni sulle Attività e Progetti per l’anno accademico 2010-2011 dei Prorettori e Delegati del Rettore.

A titolo di supporto metodologico si è fatto, inoltre, riferimento alla “Catena strategica del valore” che funge da modello per delineare le funzioni fondamentali di un Ateneo (Figura 2).

Le aree strategiche sono le seguenti:

- A. Ricerca
- B. Didattica
- C. Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture
- D. Internazionalizzazione

Figura 2 - Catena strategica del valore.



A. Ricerca

A1) Mantenere un consistente e privilegiato impegno finanziario per la ricerca e individuazione di nuove opportunità di finanziamento alla ricerca nazionale;

A2) Definire nuovi processi di distribuzione delle risorse sulla base dei risultati degli organismi di Ateneo di valutazione e monitoraggio della ricerca;

A3) Confermare e potenziare la priorità strategica della ricerca dell’Ateneo sostenendone gli standard di qualità;

A4) Sostenere e promuovere le opportunità dei giovani ricercatori;

A5) Rafforzare e promuovere la formazione nella ricerca scientifica in tutte le sue fasi;

A6) Aumentare la penetrazione dei dottori di ricerca nel mondo della produzione di beni e servizi e delle amministrazioni;

B. Didattica

B1) Approntare un'offerta formativa effettivamente sostenibile e con caratteristiche di compattezza e trasparenza dei percorsi didattici.

B2) Supportare l'erogazione degli insegnamenti e, quindi dei corsi di studio;

B3) Migliorare progressivamente la qualità dell'offerta della formazione permanente, in relazione alla domanda espressa dagli stakeholders;

B4) Miglioramento dei sistemi di valutazione della didattica anche in funzione dell'accREDITAMENTO dei corsi di studio;

B5) Sviluppare le attività di programmazione degli *stage*, le politiche di raccordo con il mondo del lavoro e l'orientamento al lavoro;

B6) Potenziare i servizi di orientamento e tutorato degli studenti in ingresso e in itinere;

B7) Mantenere l'impegno di conservare al livello attuale i servizi resi agli studenti, ed in particolare nell'ambito del diritto allo studio;

C. Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture

C1) Supportare il processo di dipartimentazione dell'Ateneo;

C2) Attuare la riorganizzazione e semplificazione dell'Amministrazione Centrale;

C3) Implementare sistemi di programmazione e controllo;

C4) Fornire il necessario supporto alla riforma dello Statuto dell'ateneo e le conseguenti revisioni dei regolamenti;

C5) Implementazione dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale.

C6) Sviluppare ed implementare di programmi e infrastrutture per le attività dell'amministrazione centrale, dei dipartimenti e della ricerca;

C7) Implementare la digitalizzazione dell'Ateneo;

C8) Favorire lo sviluppo di processi gestionali innovativi per il Sistema Bibliotecario;

C9) Presidiare la gestione dei servizi e delle attività istituzionali di Ateneo.

D. Internazionalizzazione

D1) Aumentare la mobilità europea ed extra europea degli studenti in tutte le fasi della loro formazione universitaria;

D2) Supportare l'erogazione degli insegnamenti e, quindi dei corsi di studio, tenuti in lingua straniera;

D3) Ricercare nuove opportunità di finanziamento nella ricerca europea ed extra europea;

D4) Favorire l'internazionalizzazione della formazione alla ricerca;

D5) Migliorare il posizionamento dell'Ateneo nei principali ranking nazionali e internazionali;

D6) Far crescere la presenza ed il peso dell'Università di Padova in organismi internazionali (es. Gruppo di Coimbra, CUCS, ISEAS).

Con lo scopo di misurare e valutare la performance dell'Ateneo ed il raggiungimento degli obiettivi strategici sopra descritti, è stato delineato un insieme di indicatori globali. Ad ognuna delle aree strategiche definite è stato possibile associare un gruppo di indicatori la cui misurazione e valutazione può mettere in evidenza gli ambiti di miglioramento dell'Ateneo nello svolgimento della propria missione e nelle relative funzioni di supporto. In questa prima fase sperimentale la "copertura" delle aree strategiche non è stata compiutamente garantita dalla presenza di specifici indicatori. I parametri di seguito riportati hanno rappresentato, dunque, un primo riferimento metodologico, utile come punto di partenza per affinare la definizione di indicatori maggiormente aderenti alla realtà patavina.

Gli indicatori globali di Ateneo presi in esame, ad oggi, possono essere raggruppati in 4 sezioni:

- 1) Funzione di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture, suddivisa in:
 - a. Governance
 - b. Infrastrutture
 - c. Sviluppo risorse umane
- 2) Funzione di supporto alla didattica
- 3) Funzione di supporto alla ricerca
- 4) Funzioni di supporto alla didattica e alla ricerca, suddivise in:
 - a. Internazionalizzazione
 - b. Biblioteca

Tabella -7 Indicatori globali di Ateneo e misurazione

Descrizione Obiettivo	Area strategica/funzione	Indicatore	Formula	Valore 2009	Target	Valore 2011	Variazione % 2011 vs 2009
Sostenibilità finanziaria	Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Incidenza delle spese di personale	Spese personale /FFO	89,68%	↓	89,33%	-0,39%
			Spese personale /Entrate complessive	57,83%	↓	46,91%	-18,88%
		Autofinanziamento	Autofinanziamento/FFO	72,86%	↑	84,14%	15,48%
			Incidenza percentuale finanziamenti UE e internazionali	1,64%	↑	2,53%	54,00%
		Avanzo	Incidenza avanzo libero su totale entrate	31,94%	↑	35,10%	9,90%
Equità delle politiche di diritto allo studio	Supporto alla didattica	Valore finanziario percentuale delle spese per diritto allo studio	[spese per diritto allo studio – trasferimenti da altri enti]/Valore contribuzione studentesca	18,00%	↑	16,12%	-10,43%
Monitoraggio della spesa per le utility	Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Costo dell'energia	Spese per energia per l'ateneo/ m quadri ateneo	9,74 €/mq	↓	11,15 €/mq	14,48%
		Costo telefonia	Spese telefoniche (fissa e/o mobile)/ n. personale strutturato + assegnisti, dottorandi specializzandi	240 € a persona	↓	255,47 € a persona	6,45%
		Costo vigilanza e pulizia	Spese per vigilanza e pulizia/ m quadri ateneo	18,96 €/mq*	↓	16,92 €/mq	-10,76%

		Costo manutenzione	Spese per manutenzione/ m quadri ateneo	29,59 €/mq	↓	19,69 €/mq	-33,46%
		Costo locazione	Spese per locazione/m quadri di riferimento	70,59 €/mq	↓	80,03 €/mq	13,37%
Monitoraggio della rete	Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Costo medio di funzionamento	costi di funzionamento (personale, trasferimenti, affitto, etc)/n. persone	86.017,24 € per persona*	↓	86.572,10 € per persona	0,65%
Sviluppo delle risorse umane	Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Tasso di mobilità interna	N. persone TA che hanno cambiato ufficio nell'ultimo anno / N. totale personale	3,00%	↑	2,34%	-22,00%
Presenza di un quadro organizzativo	Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Completezza mappa delle posizioni	Riferimento a check up (Brunetta I)	3 punti	↑	ND	
		Completezza sistema di valutazione delle prestazioni	Riferimento a check up (Brunetta I)	1,2 punti	↑	ND	
		Indagine di clima	Valutazioni complessive e puntuali espresse dal personale TA tramite questionario	6,02 punti	↑	ND	
Formazione PTA e formazione manageriale	Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Costo medio di formazione	Costo formazione istituzionale/ n. persone formate	63,88 € per persona*	↓	38,12 € per persona	-40,33%**
			Costo formazione manageriale/ n. persone formate	553,55 € per persona	↓	420,05 € per persona	-24,12%**
Efficienza e valore aggiunto delle funzioni di supporto alla didattica	Supporto alla didattica	Spesa personale di supporto per studente	Spesa personale TA dedicato a supporto didattica (ingresso/itinerario/uscita)/n. iscritti	70,68 € per iscritto*	In funzione degli obiettivi strategici	72,06 € per iscritto	1,95%
		Soddisfazione laureandi su esperienza universitaria nel complesso	Indice di customer satisfaction dei laureandi	87,00%	↑	88,30%	1,49%

		Tasso di occupazione (a un anno dalla laurea)	N. Laureati (a un anno dalla laurea) occupati / N. Laureati totali nell'orizzonte di riferimento	62,40%	↑	62,20%	-0,32%
Efficienza e valore aggiunto delle funzioni di supporto alla ricerca	Supporto alla ricerca	Incidenza personale di supporto	Spesa personale (o FTE) TA dedicato a supporto ricerca/Spesa personale (o FTE) totali	8,00%	In funzione degli obiettivi strategici	8,22%	2,75%
		Attrattività finanziamenti competitivi	Valore Fondi competitivi acquisiti / Entrate totali (al netto delle partite di giro)	5,41%	↑	7,09%	2,75%
Efficacia dei servizi di internazionalizzazione	Supporto alla didattica e alla ricerca - internazionalizzazione	Incidenza studenti immatricolati	N. immatricolati stranieri / n. immatricolati totali (avvii di carriera per laurea di I e II livello)	4,08%	↑	3,90%	-4,42%
			N. iscritti stranieri / n. immatricolati totali (formazione post lauream)	5,36%	↑	6,62%	23,53%
		Incidenza studenti in mobilità in ingresso	n. studenti stranieri in mobilità in ingresso / totali studenti iscritti in corso	1,19%	↑	1,51%	26,89%
		Incidenza studenti in mobilità in uscita	n. studenti in mobilità in uscita / totali studenti iscritti in corso	1,84%	↑	2,40%	30,43%
Efficienza e soddisfazione studenti servizi SBA	Supporto alla didattica e alla ricerca - biblioteche	Soddisfazione studenti su servizi bibliotecari	Indice di customer satisfaction valutato su studenti	7,8 punti	↑	7,9 punti	1,28%
		Spese per il personale di supporto	FTE TA sistema bibliotecario (o Costo attività)/(Posti a sedere * ore di apertura)	0,19%	In funzione degli obiettivi strategici	0,20%	5,26%

**In fase di monitoraggio degli indicatori il dato è cambiato rispetto al valore originale per motivi di uniformità di rilevamento*

***Le riduzioni sono dovute ai vincoli di legge dettati dal D.L. 78/2010, convertito in Legge 122/2010*

Di seguito un primo resoconto delle attività svolte e dei risultati in termini di **Trasparenza**.

Si ritiene opportuno, a tal fine, riportare di seguito la relazione del Prof. Luciano Arcuri, coordinatore del gruppo di lavoro su Valutazione, Trasparenza e Merito, presentata a gennaio 2012. Tale relazione illustra i primi risultati dell'attuazione del Programma della Trasparenza e Integrità per il triennio 2011-2013, realizzati con il supporto del Servizio Controllo, Qualità e trasparenza dell'azione amministrativa dell'Area Organizzazione e Personale. Sono riportati anche alcuni problemi aperti, nonché le prossime scadenze.

**Relazione sullo stato di avanzamento del gruppo di lavoro su
Trasparenza Valutazione e Merito (Prof. Luciano Arcuri, gennaio 2012)**

A distanza di circa 7 mesi dalla costituzione del gruppo di lavoro su Trasparenza Valutazione e Merito da me coordinato propongo all'attenzione del Magnifico Rettore e al giudizio del Nucleo di Valutazione di Ateneo una sintetica relazione circa le fasi di avanzamento del progetto e una documentazione del materiale fino ad ora prodotto e messo in rete.

Giugno 2011: il gruppo di lavoro si è impegnato nella redazione del Programma della Trasparenza e l'Integrità per il triennio 2011-2013, proponendo una prima versione del testo al Nucleo di Valutazione di Ateneo. In data 4.7.2011 il Nucleo di Valutazione di Ateneo ha espresso parere positivo in merito alla versione del testo concordata.

Luglio 2011: il Consiglio di Amministrazione ha definitivamente approvato il documento che è stato pubblicato sul sito di Ateneo (18.7.2011). Il documento e l'indirizzo telematico corrispondente è stato reso noto anche a CIVIT.

Agosto Settembre 2011: viene dato avvio alla richiesta e alla pubblicazione del Curricula del Personale coinvolto negli organi di governo (CdA) e dei membri del Nucleo di Valutazione (NVA).

Vengono resi attivi i collegamenti con i documenti riguardanti il codice di condotta e di disciplina e le informazioni sulla contrattazione decentrata.

Ottobre 2011: Viene pubblicata la versione destinata al pubblico degli stakeholders della relazione del Magnifico Rettore a proposito della situazione dell'Università degli studi di Padova nel periodo 2010/2011.

Novembre 2011: Viene dato avvio alla richiesta e alla pubblicazione del Curricula del personale EP.

Sono resi visibili e attivi dal sito i collegamenti con il materiale di documentazione relativo all'operato degli organi collegiali dell'Università.

Dicembre 2011: Sono pubblicati i dati relativi a incarichi e consulenze conferiti a dipendenti pubblici e ad altri soggetti, distinguendo tra Incarichi svolti dal personale tecnico e amministrativo e dai dirigenti dell'Università di Padova per altre amministrazioni, incarichi

svolti dal personale docente dell'Università di Padova per altre amministrazioni, Incarichi attribuiti dall'Università di Padova a personale tecnico amministrativo e docente esterni.

Tutto il materiale del sito della Trasparenza, valutazione e merito è presentato con descrizioni che sono rivolte a utenti non familiari con l'amministrazione universitaria e con il suo "gergo".

Sono stati inseriti tutti i documenti redatti dal CIVIT e la normativa generale di riferimento.

Scadenze vicine:

- 1. Inserimento nel sito dell'organigramma e dell'articolazione degli uffici. Il materiale dovrà essere aggiornato alla nuova realtà dipartimentale e dei centri.*
- 2. Contabilizzazione dei costi dei servizi erogati e monitoraggio del loro andamento (art.11 D.Lgs. 150/09).*
- 3. Contratti integrativi stipulati, relazione tecnico-finanziaria e illustrativa, certificata dagli organi di controllo, informazioni trasmesse alla Corte dei Conti (art.55 D.Lgs. 150/09).*
- 4. Definitiva applicazione del software per il monitoraggio analitico delle assenze.*
- 5. Consorzi, enti e società di cui l'Ateneo fa parte, con indicazione, in caso di società, della relativa quota di partecipazione*

Problemi aperti da affrontare:

- L'architettura del nuovo sito dell'Università e le soluzioni grafiche e testuali del materiale già inserito;*
- La richiesta dei CV ai Direttori di Dipartimento e i collegamenti con i nuovi siti dei Dipartimenti;*
- Comunicazione e coinvolgimento di cittadini e utenti in materia di trasparenza e integrità;*
- Formazione del personale operante nelle strutture centrali e periferiche a proposito della trasparenza e integrità.*

Il gruppo di lavoro coordinato dal Prof. Arcuri ha predisposto, inoltre, l'aggiornamento del Programma della Trasparenza per il triennio 2012-2014, approvato dal Consiglio di Amministrazione nel luglio 2012, recependo anche alcune osservazioni presentate dal Nucleo di Valutazione di Ateneo che, ha operato fra il 2011 ed il 2012 un attento monitoraggio dell'attuazione del Programma già approvato nel 2011.

Nell'ambito di tale monitoraggio è stata sottolineata l'importanza di sviluppare le attività previste dal Programma, approfondendo nella fase di implementazione alcuni punti particolarmente rilevanti: le relazioni con gli stakeholders e il loro coinvolgimento, e la definizione della mappatura dei rischi, seguendo in modo sistematico i lavori e i risultati del progetto pilota della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CiVIT), su tale argomento.

Il NVA ha monitorato l'effettiva pubblicazione dei dati e delle informazioni obbligatorie nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale di Ateneo nonché la rispondenza dei contenuti delle informazioni pubblicate a quanto previsto dalla normativa (con particolare riferimento alla Delibera CiVIT n. 4/2012 e alla griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione - all. A) e il rispetto della tempistica fissata.

Infine, ha predisposto e trasmesso alla CiVIT l'attestazione richiesta per l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza, così come richiesto dalla Delibera n. 4 della CiVIT stessa.

3.3 Obiettivi individuali

Per quanto riguarda la Valutazione individuale, il Servizio Valorizzazione del Personale ha messo a punto modello e strumenti da utilizzare, avviando anche la realizzazione della piattaforma informatica di supporto.

Per l'individuazione degli obiettivi, la metodologia adottata è quella della Balanced ScoreCard (BSC): nel modello della BSC la pianificazione degli obiettivi avviene a partire dalla visione e dalla strategia della singola organizzazione (Università) secondo quattro prospettive integrate:

1. Prospettive degli stakeholder
2. Prospettiva dei processi
3. Prospettiva dell'apprendimento e della crescita
4. Prospettiva finanziaria

Ogni posizione di responsabile ha, secondo questa metodologia, una scheda che specifica obiettivi, criteri di misura, target, risultati e principali iniziative. Lo sviluppo delle schede garantisce la coerenza verticale e orizzontale degli obiettivi secondo una logica "a cascata", che partendo dagli obiettivi strategici di Ateneo scende, in modo coerente, verso la Direzione Generale, le Aree dirigenziali e i relativi Servizi di afferenza nonché verso le Strutture decentrate. Le schede sono le medesime sia per la fase di pianificazione degli obiettivi che per la fase di misurazione e valutazione finale.

La BSC è un approccio avanzato che porta l'organizzazione a sviluppare un'elevata capacità di pianificare e tenere sotto controllo molte variabili importanti – anche sotto il profilo della comprensione delle loro interrelazioni.

Nello specifico, nella realtà dell'Ateneo di Padova, nel 2011 il modello ha trovato applicazione nella stesura delle schede obiettivi delle Aree Dirigenziali dell'Amministrazione Centrale, il tutto affiancato da una più precisa definizione dei profili di ruolo delle diverse figure dirigenziali. La scheda obiettivi di riferimento di ciascuna Area è stata definita mantenendo comunque una parte relativa al contributo al raggiungimento degli obiettivi della Direzione Generale, una parte dedicata agli obiettivi gestionali dell'Area e un'ultima parte dedicata ai comportamenti organizzativi. Anche la scheda obiettivi del Direttore Generale è stata elaborata considerando tre sezioni: una parte relativa al contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo, una parte dedicata agli obiettivi della Direzione e un'ultima parte dedicata ai comportamenti organizzativi. In tutte le schede, per ciascun obiettivo è indicato il peso ad esso assegnato e, inoltre, la prospettiva BSC di riferimento.

Durante la fase sperimentale del 2011 è stato messo a punto il Portale RU- sezione Balance ScoreCard, implementato per assegnare gli obiettivi ed effettuare le valutazioni dei soggetti coinvolti.

La condivisione con i dirigenti è stato uno dei passaggi più importanti dell'ultimo periodo e si è realizzata in momenti di formazione e in momenti di condivisione e confronto su modello,

strumenti e contenuti. Tale coinvolgimento ha avuto un duplice scopo: da una parte favorire la condivisione di una cultura della valutazione, supportata da una strumentazione che consente in primo luogo di individuare opportunamente gli obiettivi e di effettuare le successive valutazioni, dall'altra fornire indicazioni sull'utilizzo di questo nuovo portale e sulle potenzialità, da sviluppare anche in base ai suggerimenti provenienti dagli interessati.

Per la misurazione della performance individuale, in relazione a quanto indicato dal modello utilizzato, ad ogni obiettivo dirigenziale è stato associato un indicatore di performance, di tipo qualitativo o quantitativo. Inoltre, per ciascun obiettivo è stata individuata la prospettiva BSC in cui si va ad inserire (processi interni, crescita e innovazione, stakeholder, economica e finanziaria) e il peso relativo di ciascun obiettivo. Per quanto riguarda la definizione dei livelli di performance, per ogni sezione della scheda e per ogni obiettivo, sono stati individuati i livelli soglia-target-eccellenza.

Nel 2012 è stato avviato il processo di definizione delle Schede obiettivi per i Capi Servizio e per il personale EP e con indennità di responsabilità dell'Amministrazione Centrale, coinvolti in una fase di sperimentazione per poi proseguire con il restante personale tecnico amministrativo dell'Ateneo nel 2013.

Da segnalare che, a fronte della sperimentazione del nuovo Sistema e dei nuovi strumenti avviata nel 2011, con il restante PTA si è proseguito con il sistema di misurazione e valutazione preesistente e presente in Ateneo fin dal 2003. Questo ha consentito di mantenere la copertura praticamente totale della valutazione per tutte le Strutture e per il personale dell' Ateneo. Le schede di valutazione compilate nel 2011 sono state, infatti, 2269 a fronte di 2301 previste.

Proprio in vista del cambiamento del sistema e al fine di condividere con le persone coinvolte le novità organizzative previste, sono stati organizzati dei momenti di informazione/formazione.

Di seguito, la tabella con gli obiettivi dei Dirigenti delle Aree dell'Amministrazione Centrale per il 2011, così come rivisti in fase di revisione e monitoraggio, gli indicatori, i livelli di performance e i risultati ottenuti.

Per quanto riguarda la definizione dei target, trattandosi di sperimentazione del sistema e del primo anno di calcolo, per gli indicatori quantitativi, i livelli soglia-target-eccellenza sono stati definiti in fase di preconsuntivo. Laddove presenti degli indicatori qualitativi, la scala utilizzata va da 1 (risultati al di sotto delle attese) a 5 (risultati eccellenti) e i livelli di soglia-target-eccellenza sono stati fissati rispettivamente a 2-3-5 punti.

Tabella 8 – Risultato indicatori 2011 Area Acquisti e Gestione patrimonio immobiliare

AREA ACQUISTI E GESTIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE						
	indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2011
			Soglia	Target	Eccellenza	
Efficienza costi pulizie	Costo pulizie/m ² coperti	-	8,66	7,22	5,77	7,22
Efficienza manutenzioni	Costo manutenzioni/m ² totali	-	11,05	9,21	7,37	9,21

Incremento efficienza Area Acquisti	Costo attività/Entrate Totali (in K Euro)	-	3,21	2,67	2,14	2,67
Innovazione processi /metodi/organizzazione Area Acquisti e Gestione Patrimonio Immobiliare	Giudizio Qualitativo	+	2	3	5	4
Minimizzazione costo energia	Costo energia/m ² coperti	-	17,12	14,27	11,41	14,27
Soddisfazione clienti interni	Indice soddisfazione da indagine customer satisfaction	+	3	4	6	4,16

Tabella 9 – Risultato indicatori 2011 Area Archivio generale di Ateneo

AREA ARCHIVIO GENERALE DI ATENEIO						
	indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2011
			Soglia	Target	Eccellenza	
Albo on line	Giudizio Qualitativo	+	2	3	5	5
Applicazione nuovo codice dell'amministrazione digitale	Giudizio Qualitativo	+	2	3	5	5
Efficienza Area nel suo complesso	Costi attività/Entrate totali (in K Euro)	-	1,22	1,02	0,82	1,021
Estensione del protocollo (Titulus) a tutte le strutture decentrate	N. strutture che utilizzano titulus/N. strutture totali	+	46%	57%	69%	57,14%
Innovazione processi /metodi/organizzazione Area Archivio Generale di Ateneo	Indagine customer satisfaction su servizio reso. Riorganizzazione archivio a fronte della nuova organizzazione. Qualità e efficacia processo tutela dati personali, accesso documenti e autocertificazione. Posta elettronica certificata e firma digitale.	+	2	3	5	4

Tabella 10 – Risultato indicatori 2011 Area Didattica e Servizi agli studenti

AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI						
	indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2011
			Soglia	Target	Eccellenza	

Contributo a internazionalizzazione	Predisposizione in inglese di processi e documenti (certificati, sito Area Didattica) - Giudizio Qualitativo	+	2	3	5	4
Efficienza Area Didattica nel complesso	Costi attività/Entrate totali (in K Euro)	-	7.45	6.21	4,97	6.21
Piattaforma ESSE 3 a regime (completa di dati da facoltà)	Giudizio Qualitativo	+	2	3	5	4
Progetto FESTO concluso (riorganizzazione segreterie)	Giudizio Qualitativo	+	2	3	5	5
Soddisfazione studenti (Servizio Segreterie Studenti)	Indice soddisfazione da indagine customer satisfaction	+	2	3	4	2,31
Sviluppo servizio a laureati	% laureati che hanno completato stage post laurea	+	0,11	0,14	0,17	0,14

Tabella 11 – Risultato indicatori 2011 Area Edilizia

AREA EDILIZIA						
	indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2011
			Soglia	Target	Eccellenza	
Contenimento costo totale Area Edilizia	Costo attività/Entrate Totali (in K Euro)	-	1,63	1,36	1,09	1,36
Incremento efficienza Area Edilizia	Costo attività/m ² coperti	-	1,71	1,43	1,14	1,43
Innovazione processi /metodi/organizzazione Area Edilizia	Giudizio qualitativo	+	2	3	5	4
Minimizzazione infortuni	N. infortuni/N. Dipendenti	-	0,75%	0,63%	0,50%	0,63%

Tabella 12 – Risultato indicatori 2011 Area Finanza, Programmazione e Controllo

AREA FINANZA, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO						
	indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2011
			Soglia	Target	Eccellenza	
Detassazione delle borse di ricerca dell'Ateneo	Percentuale copertura intervento su aventi diritto	+	80%	90%	100%	100%
Dipartimentazione (Area Finanza, Programmazione e Controllo)	Quadratura di bilancio contabile, fiscale e patrimoniale delle strutture decentrate, cessanti al 31/12/2011 per	+	2	3	5	5

	l'apertura del 2012. Predisposizione di una procedura informatizzata per il presidio del sistema di contabilità. Progressivo azzeramento registri inventariali cartacei con ricognizione sui registri informatizzati mobili. Trasmissione telematica delle operazioni rilevanti ai fini IVA.					
Efficienza Area Finanza, Programmazione e Controllo	Costi attività Area/Entrate totali (in K Euro)	-	4,08	3,40	2,72	3,40
Innovazione processi /metodi/organizzazione Area Finanza, programmazione e controllo	Predisposizione del cruscotto per le previsioni di bilancio di Ateneo dell'Amministrazione Centrale. Predisposizione procedura informatizzata per il verbale di consegna dei beni	+	2	3	5	5
Piano della Performance 2011 - 2013	Predisposizione e implementazione del Piano della Performance in collaborazione con Area Organizzazione e Personale	+	2	3	5	5
Presidio del progetto per l'individuazione del nuovo Tesoriere	Individuazione Tesoriere	+	2	3	5	5
Progetto Good Practice 2011	Realizzazione attività previste dal progetto	+	2	3	5	5
Soddisfazione clienti interni	Indice soddisfazione da indagine customer satisfaction	+	3	4	6	4,48

Tabella 13 – Risultato indicatori 2011 Area Organizzazione e Personale

AREA ORGANIZZAZIONE E PERSONALE						
	indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2011
			Soglia	Target	Eccellenza	
Adeguatezza copertura fabbisogni formativi manageriali PTA	N. ore formazione erogate/N. ore programmate	+	0,86	1,08	1,29	1,08

Efficienza Area Organizzazione e Personale nel complesso	Costi attività/Entrate totali (in K euro)	-	4,21	3,51	2,80	3,51
Piano della Performance 2011 - 2013	Predisposizione e implementazione del Piano della Performance in collaborazione con Area Finanza Programmazione e Controllo	+	2	3	5	5
Dipartimentazione	Criteri dipartimentazione: Ottimizzazione mobilità interna personale TA	+	2	3	5	5
Indagine stress lavoro correlato 2012	in collaborazione con il Servizio Prevenzione, Protezione, Ambiente e Sicurezza	+	2	3	5	5
Innovazione processi /metodi/organizzazione Area Organizzazione e Personale	Sviluppo BSC Dirigenti. Portale RU. Portale valutazione delle Prestazioni. Indagine Retributiva. Progetto Riorganizzazione Segreterie Studenti. Sistema per gestione co.co.co Pensa. Semplificazione procedura per la rilevazione delle presenze/assenze.	+	2	3	5	5
Avvio Sperimentazione Telelavoro	Numero telelavoranti avviate	+	3	4	5	5
Sviluppo formazione personale Tecnico Amministrativo	N. ore formazione erogate/N. utenti potenziali (PTA Tind/Tdet)	+	82,86%	103,57%	124,29%	103,57%
Soddisfazione clienti interni	Indice soddisfazione da indagine customer satisfaction	+	3	4	6	4,11

Tabella 14 – Risultato indicatori 2011 Area Relazioni internazionali

AREA RELAZIONI INTERNAZIONALI						
	indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2011
			Soglia	Target	Eccellenza	
Contenimento Costo Settore Internazionalizzazione	Costi Area Relazioni Internazionali/Entrate totali (in K Euro)	-	1,35	1,13	0,9	1,13

Incremento numero accordi per la mobilità internazionale degli studenti	(N. programmi 2011-N. programmi 2010)/N. programmi 2010	+	2,5%	3,1%	3,7%	3,11%
Incremento studenti stranieri (corsi laurea)	N. Imm. stranieri/N. tot. Immatricolati (c.l.)	+	1,0%	1,22%	1,50%	1,22%
Sviluppo contratti internazionali ricerca e c/t	Valore contratti internazionali/Valore totale contratti	+	21,70%	27,10%	32,50%	27,10%
Soddisfazione clienti interni	Indice soddisfazione da indagine customer satisfaction	+	2	3	4	2,6

Tabella 15 – Risultato indicatori 2011 Area Ricerca e Trasferimento di Tecnologia

AREA RICERCA E TRASFERIMENTO DI TECNOLOGIA						
	indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2011
			Soglia	Target	Eccellenza	
Contributi ai risultati di trasferimento tecnologia (Spin off)	N. Spin off costituiti nell'anno	+	6	7	8	7
Contributi ai risultati di trasferimento tecnologie	N. brevetti licenziati/venduti	+	6	7	8	7
Contributo a internazionalizzazione Area Ricerca	N. studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato del XXVII ciclo/N. totale studenti iscritti ai corsi di dottorato del XXVII ciclo	+	7,76%	9,70%	11,64%	9,70%
Contributo ai risultati di trasferimento tecnologie	N. brevetti depositati	+	19	24	29	24
Efficacia gestione dottorati	N. dottorandi in apprendistato nell'anno in corso	+	6	7	8	7
Efficacia gestione fondi di ricerca (interni/esterni)	Efficacia gestione fondi ricerca: indice soddisfazione da indagine customer satisfaction	+	3	4	6	4,34
Efficienza Area Ricerca nel complesso	Costi attività/Entrate totali (in K euro)	-	2,32	1,94	1,55	1,94
Efficienza gestione brevetti	N. risorse FTE dedicate ai brevetti/n. brevetti licenziati o venduti	-	0,35	0,3	0,24	0,3
Efficienza gestione fondi ricerca	Costo risorse dedicate alla ricerca/Fondi totali gestiti (in K euro)	-	17,73	14,77	11,82	14,77

Tabella 16 – Risultato indicatori 2011 Centro di Calcolo di Ateneo

CENTRO DI CALCOLO DI ATENEO						
	indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2011
			Soglia	Target	Eccellenza	
Contenimento costi per forniture da terzi (beni e servizi di informatica/telematica)	Costi forniture da terzi €/Spese tot CCA (escluso personale)	-	92,98%	77,48%	61,99%	77,48%
Efficienza Centro di Calcolo nel complesso	Costo attività/Entrate totali (in K Euro)	-	4,24	3,53	2,82	3,53
Innovazione processi /metodi/organizzazione Centro di Calcolo di Ateneo	Ridefinizione della struttura (ottimizzazione costi e categorie contrattuali). Piano di dismissione e sostituzione vecchie soluzioni non integrate. Gestione rapporti con CINECA. Sistema informativo del personale.	+	2	3	5	4
Integrazione e uniformazione sistemi	Ottimizzazione canoni di manutenzione, consulenze, servizi.	+	2	3	5	4
Soddisfazione clienti interni	Indice soddisfazione da indagine customer satisfaction	+	3	4	6	4,32

Tabella 17 – Risultato indicatori 2011 Centro di Ateneo per le Biblioteche

CENTRO DI ATENEO PER LE BIBLIOTECHE						
	indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2011
			Soglia	Target	Eccellenza	
Efficienza Biblioteca Digitale	Costo articoli scaricati/N. articoli scaricati	-	8	4	2	2,13
Efficienza SBA nel complesso	Costi funzionamento/Spese consolidato SBA	-	2,87	2,39	1,91	2,39
Mantenimento standard tempi apertura	N. ore apertura settimanale/N. biblioteche	+	34	38	42	40,77
Riorganizzazione SBA - fasi 2011	Giudizio Qualitativo	+	2	3	5	5

Soddisfazione clienti interni (docenti)	Indice soddisfazione da indagine customer satisfaction	+	3	4	6	5,11
Soddisfazione clienti interni (studenti/biblioteche)	Indice soddisfazione da indagine customer satisfaction	+	6	7	8	7,9
Sviluppo grado di utilizzo patrimonio documentario SBA	(Prestiti + ILL attivi + DD attivi)/Patrimonio documentario	+	5,91%	9,55%	17,37%	9,55%
Internazionalizzazione progetto Link Heritage	Giudizio Qualitativo	+	2	3	5	5

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'

Il presente paragrafo è dedicato allo sviluppo delle informazioni maggiormente rilevanti di carattere economico e finanziario desumibili dal ciclo di bilancio, ad integrazione degli obiettivi e risultati riportati nei precedenti paragrafi.

Si ritiene opportuno ribadire la necessità di un impegno dell'Ateneo verso un maggior raccordo, nei tempi e nelle azioni, fra la programmazione economico-finanziaria e di bilancio ed il processo di pianificazione strategica e degli obiettivi dell'amministrazione, nonché di misurazione e valutazione dei risultati raggiunti, affinché il ciclo della performance e la sua gestione sia efficace.

Anche la prossima introduzione della contabilità economico-patrimoniale e del bilancio unico, previsti tra l'altro anche dalla Legge 240/2010, potranno costituire una grande opportunità affinché l'Ateneo possa organizzare i propri sistemi di budgeting, programmazione, controllo e gestione del bilancio nell'ottica del necessario coordinamento con il Sistema di misurazione e valutazione delle performance.

In questa sede si esporrà una sintesi dei principali valori di bilancio e dei risultati della gestione finanziaria del 2011: il documento di riferimento è il Conto Consuntivo 2011 approvato dal Consiglio di Amministrazione del 18 giugno 2012 e la Relazione illustrativa del Rettore.

Dalla Relazione del Rettore:

“Anche la gestione finanziaria del 2011 è stata fortemente condizionata dalle esigenze di risanamento della finanza statale e dalla conseguente contrazione dei trasferimenti al settore pubblico.

In particolar modo i vari provvedimenti finanziari per il 2011 non hanno assicurato all'Università quell'adeguamento di risorse necessario al consolidamento dello status di complessità in cui gli atenei italiani stanno operando, con sempre maggiori difficoltà ed in condizioni di grave sottofinanziamento.

Ancora una volta, e per l'undicesimo anno consecutivo, i costi obbligatori per gli automatismi retributivi ISTAT e contrattuali sono stati solo parzialmente ristorati dal Ministero, riducendo così pesantemente i margini discrezionali per l'utilizzo delle risorse. Ancor più penalizzante si è dimostrato il totale azzeramento dei finanziamenti statali all'edilizia, pur a fronte della grande domanda di spazi e servizi connessi all'avvio dei nuovi livelli formativi delle lauree specialistiche e dei master.

A rendere ancor più difficoltoso tale quadro di ristrettezze ha contribuito il consolidamento di norme per il contenimento della spesa, finalizzate a conseguire un abbattimento di talune tipologie di spese, con particolare attenzione ai consumi intermedi e alle spese di manutenzione degli edifici, con l'obbligo di versare le economie così accantonate al bilancio dello Stato.

Nonostante le difficoltà ed i condizionamenti suesposti, l'Università degli Studi di Padova, attraverso l'oculata gestione delle risorse economiche realizzata negli ultimi anni, è stata

in grado di portare a termine le scelte strategiche avviate e di raggiungere in questo modo gli obiettivi prefissati”.

Di seguito sono riportate le considerazioni generali sulla gestione, vengono descritti i principali ambiti di intervento ed i relativi risultati (dalla Relazione del Rettore):

DISPONIBILITA' FINANZIARIE - Finanziamenti dallo Stato

A seguito dei provvedimenti normativi varati con la manovra economica del 2008 e con gli atti normativi successivi, a livello di sistema il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per il 2011 risultava ulteriormente diminuito rispetto al 2010.

Tale scempenso si è in parte ridotto a seguito dell'impegno assunto dal Governo di attribuire al sistema universitario risorse integrative per 800 ml di euro, con l'approvazione della legge 13-12-2010 n.220 (legge di stabilità 2011). Alla fine dell'anno considerato, per l'Università degli Studi di Padova la contrazione effettiva si è rivelata di circa il 4% rispetto all'FFO 2010.

Ulteriori contrazioni hanno riguardato i fondi per la programmazione triennale (che nel 2011 hanno scontato una riduzione di circa 15 ML di euro, sempre a livello di sistema) e i fondi integrativi per il diritto allo studio degli studenti, mentre persiste il totale azzeramento dei fondi ministeriali per l'edilizia universitaria.

RICERCA

Malgrado il difficile quadro finanziario complessivo, che ha reso inevitabili contrazioni di spesa in tutti i settori, l'Ateneo ha fatto ogni sforzo per mantenere un consistente e privilegiato impegno finanziario nell'allocazione di fondi per la ricerca, ritenendo questo elemento come caratterizzante e qualificante in modo essenziale la politica di fondo della nostra Università.

FORMAZIONE ALLA RICERCA

L'Ateneo ha proseguito l'attuazione del piano triennale avviato nei precedenti due anni accademici a seguito della nota riduzione del fondo ministeriale per il finanziamento del dottorato di ricerca, e ha confermato il numero di assegni di ricerca finanziati dall'Ateneo nella medesima misura fissata nel 2010.

E' stato inoltre ulteriormente potenziato l'impegno dell'Ateneo nel coinvolgimento di enti e privati per l'acquisizione di ulteriori finanziamenti dedicati per il sostegno alle Scuole di dottorato.

INTERNAZIONALIZZAZIONE

E' stato assicurato l'impegno dell'Ateneo nel garantire all'interno del proprio bilancio un adeguato livello di risorse destinate al processo di internazionalizzazione del sistema universitario, anche con riferimento al mantenimento o all'incremento dell'attuale livello di mobilità studentesca, all'attrazione di studenti dall'estero, e per garantire prosecuzione e rafforzamento dei rapporti con le Università europee ed extraeuropee di eccellenza.

Si sottolinea come tale conferma si sia tradotta nel mantenimento del forte incremento di stanziamento a favore delle politiche di internazionalizzazione già deliberato per l'esercizio 2010 (+600 K€ rispetto al 2009), effetto di una considerazione privilegiata del

ruolo centrale da attribuire all'internazionalizzazione nella strategia presente e futura dell'Ateneo.

STUDENTI

L'Ateneo si è impegnato per mantenere il livello di risorse destinate agli investimenti per la didattica e al miglioramento qualitativo dei servizi per gli studenti.

Per il raggiungimento di questi obiettivi si è reso necessario destinare ai servizi agli studenti il maggiore introito della tassazione deliberato l'anno scorso, secondo l'impegno già assunto all'atto della deliberazione degli aumenti.

Ciò ha reso possibile il necessario consolidamento strutturale del nuovo sistema operativo studenti, rendendo altresì praticabili altri interventi per iniziative mirate al miglioramento della qualità dei servizi offerti (orari biblioteche, impianti sportivi, ecc.). In considerazione della consistente riduzione di fondi statali e regionali per il diritto allo studio, è stata destinata al capitolo dedicato al pagamento delle borse di studio una somma aggiuntiva pari a 2.000 K €.

SCUOLA GALILEIANA

Si è mantenuto l'impegno dell'Ateneo nel supporto e nella promozione della Scuola Galileiana di Studi Superiori, non solo con lo specifico reperimento di risorse dedicate, attraverso il supporto della Fondazione CARIPARO (recentemente riconfermato per un altro triennio), ma anche con il sostenimento di costi indiretti (attribuzione di personale amministrativo, spese amministrative e logistiche, manutenzioni etc.).

PERSONALE

Nel corso del 2011 sono state completate le assunzioni dei professori ordinari e associati vincitori di concorsi banditi dall'Ateneo e sono stati assunti anche molti vincitori di concorsi banditi da altri Atenei, sia già dipendenti dell'Ateneo che esterni. Sono stati assunti anche tutti i vincitori di concorsi di ricercatore conclusi in tempo utile. Complessivamente nel 2011 sono stati assunti 50 professori ordinari (44 interni e 6 esterni), 56 professori associati (46 interni e 4 esterni) e 108 ricercatori, 214 docenti in tutto, a fronte di 125 cessazioni (65 professori ordinari, 40 professori associati e 20 ricercatori).

È allo studio il piano di assunzione di associati a seguito della definizione dei finanziamenti ministeriali a ciò destinati; nel piano confluisce anche il budget che l'Ateneo ha deciso di dedicare a questa operazione. Il piano potrà essere attuato, nella gran parte, non appena entrerà a regime il nuovo sistema delle abilitazioni nazionali. Esso farà parte del più generale piano triennale delle assunzioni che dovrà essere formulato per tutte le figure, professori e ricercatori a tempo determinato.

E' inoltre da ricordare, all'interno novero complessivo delle spese di personale dell'esercizio 2011, la spesa complessiva a regime di circa 60 nuove unità di personale TA a tempo indeterminato, i cui concorsi sono stati espletati entro il 31-12-2010

Anche per il 2011 ha avuto effetto la contrazione delle spese per l'assunzione di personale a tempo determinato e per i contratti di collaborazione coordinata e continuativa dettata dal D.Legge 78/2010 (50% della spesa 2009) rendendo

assolutamente necessaria, in questo quadro di contenimento imposto dalla legislazione in vigore, una attenta valutazione delle risorse necessarie alle strutture in relazione alle effettive ed inderogabili esigenze connesse alla funzionalità delle strutture stesse in cui si svolge l'attività istituzionale.

EDILIZIA

Nonostante perduri l'azzeramento del contributo ministeriale, sono proseguite le operazioni di ristrutturazione ed edificazione di nuove costruzioni, già finanziate mediante l'accensione di appositi mutui, nei limiti consentiti dal tasso di indebitamento previsto dalla normativa. Va comunque evidenziato che l'onere complessivo a carico del bilancio per il rimborso dei mutui ha rappresentato, come da ultima rilevazione ministeriale, il 3,63% sul totale complessivo delle uscite.

MANUTENZIONE

E' stato mantenuto il volume di risorse dedicate alla manutenzione ordinaria e straordinaria, anche se le disponibilità assegnate sono state utilizzate attraverso una rigorosa pianificazione degli interventi, sulla scorta di una dimostrata capacità di spesa.

Nell'ambito degli interventi per l'edilizia va comunque sottolineato che si sono considerati prioritari quelli destinati a proseguire il piano per la messa a norma degli edifici dell'Ateneo in ottemperanza a quanto previsto dalla normativa vigente.

FUNZIONAMENTO

Strutture autonome

E' stato mantenuto inalterato lo stanziamento a titolo di finanziamento ordinario alle strutture autonome, consolidando così, pur nella difficile congiuntura attuale, l'ultimo incremento attuato nell'esercizio 2009.

Amministrazione centrale

Sono proseguiti gli interventi per la razionalizzazione ed il contenimento delle spese per beni e servizi dell'Amministrazione centrale, facendo comunque salvi i costi obbligatori per utenze e le spese per servizi irrinunciabili, per quanto non comprimibili.

COMPOSIZIONE DELLE ENTRATE E DELLE SPESE NEL 2011

Nei grafici 3 e 4 sono riportati i quadri di sintesi delle entrate e delle spese dell'Ateneo, tratti dal bilancio consuntivo dell'Amministrazione Centrale, con le rispettive composizioni percentuali nonché la loro variazione percentuale rispetto all'anno 2010.

Grafico 3. Composizione percentuale delle entrate e relativa variazione percentuale rispetto al 2010.

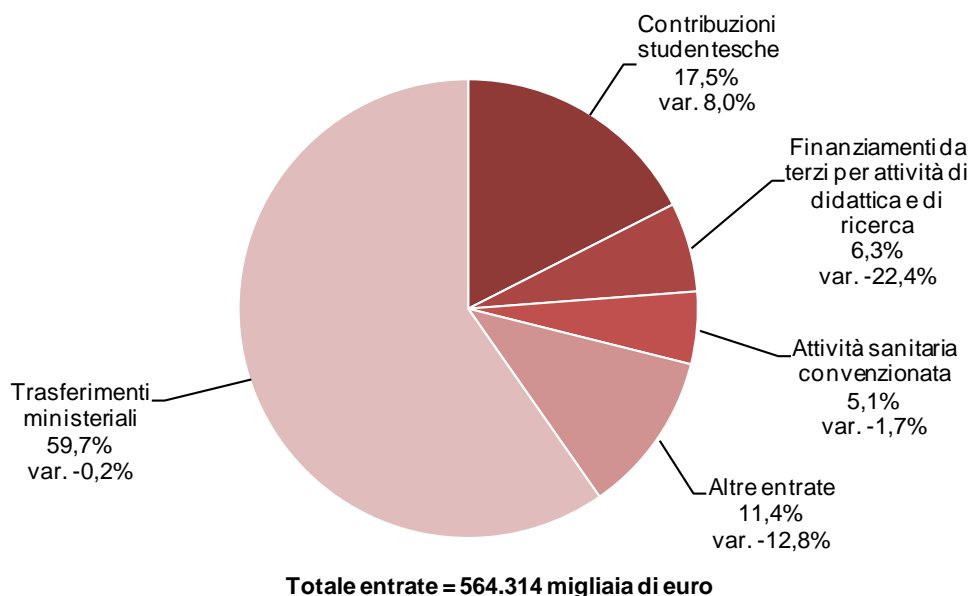
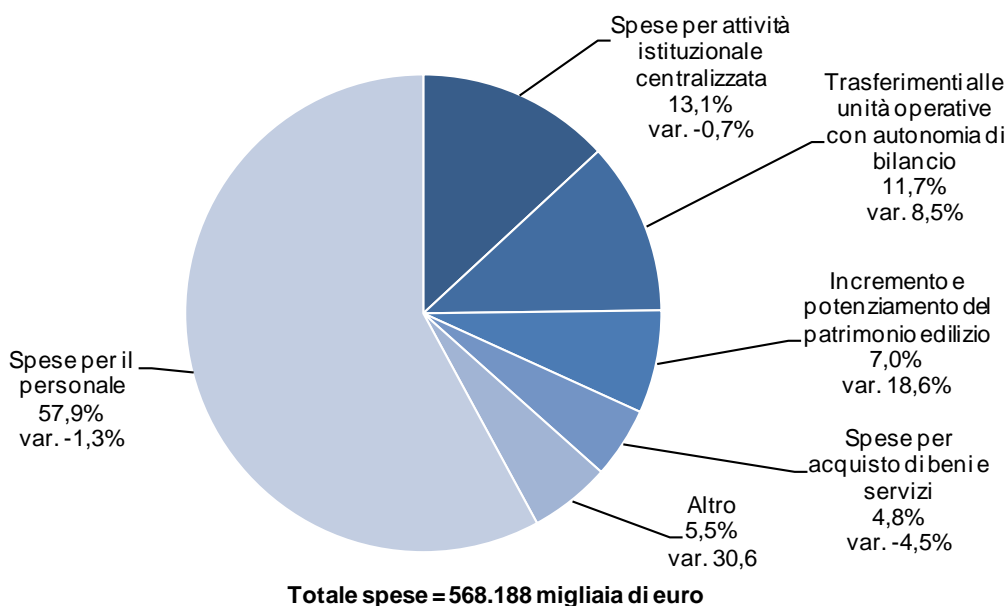


Grafico 4. Composizione percentuale delle spese e relativa variazione percentuale rispetto al 2010.



Di seguito sono rappresentati alcuni principali indicatori di gestione e di struttura finanziaria dell'Amministrazione Centrale e delle strutture a gestione accentrata nel 2011.

Tutti gli indicatori mettono in evidenza una situazione finanziaria e di bilancio piuttosto buona: l'equilibrio di cassa, il grado di pagamento delle spese e il grado di riscossione delle entrate rappresentano un buon equilibrio finanziario ed un altrettanto buona gestione dei flussi di cassa. L'indicatore di autonomia finanziaria dimostra che il 32% delle risorse

dell'Ateneo (Amministrazione Centrale) è costituito da entrate proprie; concetto speculare a quello dell'autonomia è la dipendenza finanziaria che dimostra che l'Ateneo dipende solo per il 50% dal FFO.

L'indicatore di indipendenza finanziaria, pari al 65%, che mette in relazione le entrate proprie con il FFO, conferma il buon valore dei due indicatori precedenti; altrettanto dicasi per l'indicatore di autosufficienza finanziaria, che evidenzia la capacità dell'Ateneo di far fronte alle spese totali con entrate proprie per un peso pari al 32%.

Da ultimo, l'indicatore di rigidità della spesa – che rappresenta l'utilizzo delle risorse per spese di natura obbligatoria e vincolata rispetto alle spese di natura discrezionale – presenta un valore pari al 59%, ben lontano, quindi, da valori pari o prossimi all'unità che metterebbero in evidenza, invece, una situazione finanziaria piuttosto critica per l'Ateneo.

Tabella 18. Indicatori di gestione e struttura finanziaria dell'Ateneo (AC)

Descrizione	2011
Pagamenti totali – A	779.018
Fondo di cassa iniziale – B	139.671
Riscossioni totali – C	760.205
Equilibrio di cassa A/(B+C)	0,87
Pagamenti totali – A	779.018
Impegni totali – D	787.231
Grado di pagamento delle spese A/D	0,99
Riscossioni totali – C	760.205
Accertamenti totali – E	783.357
Grado di riscossione delle entrate C/E	0,97
Entrate proprie (compresi entrate da mutui) – F	181.484
Entrate totali (al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali) – G	564.314
Indicatore di autonomia finanziaria F/G	0,32
FFO – H	280.392
Entrate totali (al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali) – G	564.314
Indicatore di dipendenza finanziaria H/G	0,50
Entrate proprie (compresi entrate da mutui) – F	181.484
FFO – H	280.392
Indicatore di indipendenza finanziaria F/H	0,65
Entrate proprie (compresi entrate da mutui) – F	181.484
Spese totali (al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali) – I	568.188
Indicatore di autosufficienza finanziaria F/I	0,32
Spesa per il personale – L	328.901

Oneri tributari e finanziari: estinzione di mutui passivi – M	4.863
Oneri tributari e finanziari: oneri finanziari – N	2.746
Spese totali (al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali) – I	568.188
Indicatore di rigidità della spesa (L+M+N)/I	0,59

5. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE

Per quanto riguarda gli obiettivi dell'Ateneo in tema di pari opportunità di genere si riporta il Programma d'intenti per il mandato 2011-2012 della Delegata alla Promozione delle Pari Opportunità in Ateneo, Prof.ssa Marina De Rossi. Si ricorda, inoltre, che in Ateneo sono presenti diversi progetti di ricerca europei per gli studi di genere.

Programma d'intenti per il mandato 2011-2012

(prof.ssa Marina De Rossi)

La Delegata per le Pari Opportunità in Ateneo dell'Università degli Studi di Padova, in conformità con il principio di uguaglianza e di pari opportunità tra uomini e donne sancito dalla Costituzione della Repubblica italiana, in applicazione del "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna", di cui al Decreto Legislativo 11 aprile 2006, n. 198, nonché dei Decreti Legislativi 26 marzo 2001, n. 151 "Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità" e 30 marzo 2001, n.165 "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche", in sintonia con la Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea e con la Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri 7 marzo 1997 "Azioni volte a promuovere l'attribuzione di poteri e responsabilità alle donne, a riconoscere e garantire libertà di scelta e qualità sociale a donne e uomini", in aderenza con il Protocollo d'intesa fra il Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri e la Conferenza dei Rettori delle Università italiane, intende continuare a svolgere la sua funzione nell'ambito della progettazione di interventi volti alla promozione di azioni positive a favore di tutto il personale dell'Ateneo e della componente studentesca.

Obiettivi per l'a.a. 2011-2012

- a) *Conclusioni delle attività della Commissione Rettorale per la costituzione di un Osservatorio di Ateneo per le Pari Opportunità composto, su nomina del Magnifico Rettore, da personale docente, tecnico amministrativo e n. 1 rappresentante studentesse/i avente i seguenti obiettivi:*
- definizione di un sistema di indicatori di genere mediante l'analisi ed il confronto di quanto già prodotto a livello nazionale ed internazionale in collaborazione con il gruppo Donne e Scienza.*
 - raccolta dati relativi alla tutela della maternità a tutti i livelli e alla progressione di carriera in collaborazione con il gruppo Donne e Scienza.*
 - avvio della raccolta continua di dati differenziati per genere inerenti le strutture centrali e periferiche mediante la collaborazione formalizzata del Servizio Studi Statistici; del Servizio Controllo di Gestione; del Servizio di Supporto all'Osservatorio della Ricerca.*
 - verifica annuale (dicembre 2011) dei risultati delle politiche di genere adottate dall'Ateneo e dell'attuazione del Piano di azioni Positive (PAP) promosso dal Comitato Pari Opportunità.*

- Creazione di una banca dati, in collaborazione con CIRSPG (Centro Interdipartimentale Ricerche e Studi sulle Politiche di Genere) e con la Delegata del Rettore per la cultura e gli studi di genere, delle ricerche di genere, con relative pubblicazioni, promosse e condotte in Ateneo.

b) Collaborazione per l'attivazione del CUG (Comitato Unico di Garanzia) e di altri organismi di parità in Ateneo (Commissione per le Pari Opportunità, Osservatorio per le Pari Opportunità).

- Viste le "Linee guida sulle modalità di Funzionamento dei "Comitati Unici di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora contro le discriminazioni (art. 21, L. 4 novembre 2010, n. 183)";
- visti i pareri del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (F.A.Q. redatte a cura del Gruppo di Lavoro per il monitoraggio ed il supporto alla costituzione e sperimentazione dei Comitati Unici di Garanzia) che, alla domanda n. 5 in merito alle "Modalità di costituzione dei CUG nelle amministrazioni in cui coesista personale contrattualizzato e non contrattualizzato", risponde che viene prevista come prima opzione "la creazione di due organismi: un CUG costituito ai sensi del nuovo art. 57 d. lgv. N. 165/2001, ed un diverso organismo del quale faccia parte il personale non contrattualizzato";
- visti i pareri della Conferenza Nazionale dei Comitati Pari Opportunità e dell'Unione Nazionale Comitati Pari Opportunità (UNICPO);
- effettuata la consultazione del Comitato Pari Opportunità dell'Ateneo di Padova;

si è ritenuto opportuno per l'Ateneo di Padova proporre l'adozione della prima opzione prevista dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca inserendo nel Regolamento dello Statuto:

- 1) il Comitato Unico di Garanzia, già presente nello Statuto, costituito esclusivamente dal personale contrattualizzato dell'Ateneo, nello specifico il personale tecnico amministrativo;
- 2) la Commissione per le Pari Opportunità costituita, su base elettiva, esclusivamente dal personale docente/ricerca strutturato e non strutturato e dalla componente studentesca dell'Ateneo. Si richiama altresì la necessità di costituire all'interno della Commissione, come strumento permanente ed indipendente, l'Osservatorio di Ateneo per le Pari Opportunità.

c) Attivazione e conclusione (giugno 2012) della Sperimentazione di modalità di telelavoro per il personale tecnico amministrativo in Ateneo mediante le seguenti azioni:

- attivazione di un assegno di ricerca junior dal titolo "Telelavoro: apprendimento organizzativo, documentazione narrativa e sviluppo delle pari opportunità per l'implementazione di Comunità di Pratica" per il supporto ed il monitoraggio della sperimentazione di modalità di telelavoro in Ateneo;
- coordinamento scientifico della sperimentazione, mediante azioni di monitoraggio e ricerca, con il supporto del servizio Iniziative e Attività Sociali;

- *costituzione di una piattaforma per la formazione blended del personale in collaborazione con il CMELA;*
- *continuazione dei lavori della Commissione rettorale per l'implementazione della sperimentazione e la messa a regime delle modalità di telelavoro previste;*
- *presentazione della documentazione prodotta e del report di monitoraggio prevista per il mese di ottobre 2012.*

d) Asilo nido aziendale:

- *continuazione dei lavori della Commissione rettorale per la verifica della fattibilità della creazione di un asilo nido di Ateneo in collaborazione con Enti e Agenzie territoriali;*
- *istituzione presso il CISSPE di Rovigo (Centro Interdipartimentale Studi per i Servizi alla Persona) di una sezione dedicata ai servizi alla prima infanzia e asili nido in collaborazione con la Regione Veneto.*

e) Implementazione delle funzioni del Servizio Iniziative e Attività Sociali di Ateneo per la gestione ed il supporto di azioni positive per la promozione di pari opportunità per il personale strutturato e non strutturato e la componente studentesca.

f) Costituzione e coordinamento della sezione "Educazione e orientamento di genere" presso il CIRSPG (Centro Interdipartimentale Ricerche e Studi sulle Politiche di Genere).

g) Partecipazione in qualità di transfer agent dell'Ateneo di Padova al progetto europeo per l'implementazione di politiche di genere in collaborazione con il gruppo Donne e Scienza e il Servizio Ricerca Internazionale. Il progetto è stato finanziato.

6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Sulla base del processo di gestione del ciclo della performance, definito dall'Ateneo nei primi mesi del 2012, la presente Relazione è stata redatta dalla Direzione Generale - Servizio Controllo di Gestione dell'Area Finanza, Programmazione e Controllo e Servizio Valorizzazione del Personale dell' Area Organizzazione e Personale.

Per la stesura di alcune parti della Relazione si è fatto riferimento al Piano delle performance 2011-2013; alle Relazioni del Rettore (Inaugurazione del 789^o anno accademico, Rapporto sullo stato dell'Ateneo 2010-2011, Relazione al Conto Consuntivo 2011); alle relazioni dei Prorettori e Delegati e di alcuni coordinatori di Gruppi di lavoro sui temi della gestione della performance e della trasparenza; alle relazioni del Nucleo di Valutazione di Ateneo (Rapporto annuale 2010 e Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione); ai documenti gestionali della Direzione Generale – Area Finanza, Programmazione e Controllo e Area Organizzazione e Personale.

La Relazione viene approvata dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo e trasmessa al Nucleo di Valutazione di Ateneo per il processo di validazione ai sensi della Delibera CIVIT n. 6/2012.