

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Piano della performance 2014-2016

Applicazione del Decreto Legislativo
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

INDICE

PREMESSA	p. 4
1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini	p. 5
1.1 Missione e Visione	p. 5
1.2 I valori dell'Università di Padova	p. 5
1.3 Università in cifre	p. 6
1.4 Le caratteristiche organizzative e gestionali	p. 10
1.4.1 Gli Organi di governo e di gestione	p. 10
1.4.2 La struttura organizzativa	p. 12
2. Analisi del contesto e analisi SWOT	p. 17
2.1 Il contesto esterno	p. 17
2.1.1 Il contesto normativo	p. 17
2.1.2 Il contesto economico e il mercato del lavoro	p. 18
2.2 Analisi SWOT	p. 20
3. Trasparenza e performance	p. 22
4. Obiettivi strategici	p. 24
4.1 Obiettivi e linee strategiche dell'Università di Padova	p. 24
4.1.1 Obiettivi generali dell'Ateneo	p. 26
4.1.2 L'Organizzazione dell'amministrazione e l'Equilibrio economico-finanziario	p. 31
4.2 La Programmazione triennale MIUR	p. 32
4.3 Obiettivi strategici di Trasparenza	p. 32
5. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi dirigenziali	p. 34
5.1 Dagli obiettivi strategici alle linee dirigenziali	p. 34
6. Il processo e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance	p. 43
6.1 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	p. 43
6.2 Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	p. 44

PREMESSA

Il presente documento è predisposto in ottemperanza all'art. 10 del Decreto Legislativo 150/2009, in base al quale le amministrazioni pubbliche redigono annualmente il proprio Piano della Performance, documento programmatico di durata triennale che consente la verifica interna ed esterna dell'operato delle amministrazioni stesse.

Con il Piano delle Performance l'Ateneo definisce gli obiettivi, gli indicatori e i target sui cui si basa la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance organizzativa ed individuale. Con lo scopo di assicurare la qualità della rappresentazione della performance, nel Piano è esplicitato il processo e la modalità con cui si è giunti a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché la loro articolazione.

L'Università di Padova, nella stesura del Piano, ha tenuto conto delle indicazioni fornite dalle Delibere CIVIT, ora ANAC (Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche – Autorità Nazionale Anticorruzione).

Il Piano 2014-2016 ha come importante presupposto il documento programmatico "Obiettivi e le Linee strategiche dell'Università di Padova", approvato dagli organi di Ateneo alla fine del 2013, del quale si tratterà più ampiamente nel prosieguo.

Sono stati, inoltre considerati e rispettati i principi generali di trasparenza, veridicità e verificabilità, partecipazione, coerenza interna ed esterna e dell'orizzonte pluriennale, così come richiesto dalla normativa di riferimento. In particolare, in base alla delibera CIVIT 6/2013, che inserisce tra le indicazioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance il coordinamento con gli ambiti relativi alla qualità, alla trasparenza, all'Integrità, all'anticorruzione, il presente documento risulta integrato con altri due importanti documenti programmatici dell'Ateneo: il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2014-2016 e il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, anch'essi approvati dagli organi di governo dell'Ateneo alla fine dello scorso anno. In merito alla performance organizzativa e individuale, inoltre, la definizione dei criteri di valutazione ha tenuto in considerazione una gestione delle risorse umane con parametri ispirati alla promozione della parità di genere e alla valorizzazione dell'integrazione in una prospettiva di genere.

Con questo documento, l'Ateneo patavino si presenta attraverso una serie di informazioni di particolare interesse per i cittadini; espone un'analisi del contesto esterno ed interno; definisce i propri obiettivi strategici e quelli assegnati alla Direzione Generale e ai Dirigenti; promuove, infine, le azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance.

1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini

1.1 Missione e Visione¹

L'Università di Padova intende valorizzare la sua tradizione, lunga otto secoli, di elevata qualità nella formazione e nella ricerca, a livello nazionale e internazionale.

L'Università di Padova si propone di rafforzare la propria identità e la reputazione di grande e qualificata Università generalista, all'interno della quale si sviluppano ricerca e didattica in una visione multidisciplinare e interdisciplinare.

L'Università di Padova, come comunità di docenti, ricercatori, dottorandi, assegnisti di ricerca, studenti e personale tecnico-amministrativo intende perseguire programmi d'innovazione e di miglioramento continuo nell'ambiente in cui è collocata ed opera, assumendosi la responsabilità di fornire valore e conoscenza al territorio.

1.2 Valori dell'Università di Padova

- Sostenere piena libertà di ricerca e d'insegnamento.
- Riconoscere pari dignità alle varie aree disciplinari, assicurando ad esse le opportunità di sviluppo nel rispetto del principio della valorizzazione della qualità nella ricerca e nella didattica.
- Garantire una cultura libera da ogni forma di discriminazione sulle basi di razza, disabilità, genere, età, religione o orientamento sessuale.
- Assicurare processi decisionali partecipati e condivisi.
- Avere un'apertura universale e rispettare le diversità delle idee e delle visioni del mondo.
- Promuovere la cultura, i valori della parità e la responsabilità sociale.
- Nella sua aspirazione di universalità l'Ateneo dà forte attenzione alla concretezza dei propri programmi, alla sostenibilità del suo sviluppo, condizioni necessarie per valorizzare il proprio motto "Universa Universis Patavina Libertas".

¹ Vd. Obiettivi e linee strategiche dell'Università di Padova, p. 4.

1.3 Università in cifre

Di seguito si presentano alcune tabelle contenente informazioni di interesse per i cittadini.

Tabella 1 – Le persone dell'Ateneo con l'incidenza femminile

PERSONALE DOCENTE AL 31/12/13	N.	di cui femmine	% femmine
Professori Ordinari	515	95	18,4%
Professori Associati	627	201	32,1%
Ricercatori Universitari	938	406	43,3%
Ricercatori Universitari a tempo determinato	7	3	42,9%
Assistenti Universitari	1	0	0,0%
Docenti a contratto*	1353	635	46,9%
Totale	3.441	1.340	38,9%
DIRIGENTI, PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO E CEL AL 31/12/13	N.	di cui femmine	% femmine
Dirigenti (incluso DG e 2 dirigenti a tempo determinato)**	8	3	37,5%
PTA - cat. EP	126	79	62,7%
PTA - cat. D	866	516	59,6%
PTA - cat. C	1017	647	63,6%
PTA - cat. B	179	86	48,0%
PTA - tempo determinato	98	64	65,3%
CEL	33	26	78,8%
Totale	2.230	1.357	60,9%
TOTALE COMPLESSIVO	7.477	3326	44,5%
ALTRE PERSONE	N.	di cui femmine	% femmine
Assegnisti di ricerca al 31/12/13*	882	418	47,4%
Collaboratori coordinati e continuativi nel 2012***	274	ND	ND
Volontari Servizio civile nel 2013****	102	78	76,5%

* Dato provvisorio in attesa della rilevazione ufficiale.

** Tre dirigenti sono in aspettativa al 1/1/2014.

*** Dato desunto dal Conto annuale del personale 2012, ultimo disponibile.

**** Inclusi i volontari del Servizio Civile Regionale in servizio al 31/12/2013.

Fonte: Giada e Servizi dell'Amministrazione Centrale

Tabella 2 – Distribuzione delle entrate previste per il 2014 (in migliaia di euro, al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali)

ENTRATE 2014 BILANCIO UNICO DI PREVISIONE*	€
TRASFERIMENTI MINISTERIALI	310.005
CONTRIBUZIONI STUDENTESCHE	99.670
FINANZIAMENTI DA TERZI PER DIDATTICA E RICERCA di cui:	54.003
Finanziamenti da terzi per attività didattica	33.573
Finanziamenti da terzi per attività di ricerca	20.230
Altri finanziamenti da terzi	200
ENTRATE DERIVANTI DALL' ACCENSIONE DI MUTUI E PRESTITI	31.000
ATTIVITA' SANITARIA CONVENZIONATA	28.000
PRESTAZIONI CONTO TERZI	16.497
ALTRE ENTRATE	14.135
ENTRATE DI NATURA PATRIMONIALE	32
TOTALE	553.342

* Le entrate non includono 22.349 K€ di avanzo presunto libero.

Fonte: Servizio bilancio e contabilità Amministrazione Centrale - Bilancio di Previsione 2014

Tabella 3 – Distribuzione delle uscite previste per il 2014 (in migliaia di euro, al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali)

USCITE 2014 BILANCIO UNICO DI PREVISIONE	K€
SPESE PER IL PERSONALE	287.177
SPESE PER ATTIVITA' ISTITUZIONALE CENTRALIZZATA	88.556
INCREMENTO E POTENZIAMENTO DEL PATRIMONIO EDILIZIO	40.365
SPESE PER ACQUISTO DI BENI E SERVIZI	34.115
ONERI TRIBUTARI E FINANZIARI	8.863
RIMBORSO PRESTITI E MUTUI	9.111
IMMOBILIZZAZIONI (arredi, attrezzature e spese per informatica)	3.042
TRASFERIMENTI DI VARIA NATURA A TERZI	4.052
SPESE PER PRESTAZIONI CONTO TERZI	17.408
FUNZIONAMENTO ORGANI	1.073
SPESE DELLE STRUTTURE A GESTIONE AUTONOMA di cui:	77.256
<i>Funzionamento</i>	9.433
<i>Didattica</i>	23.376
<i>Ricerca</i>	44.447
FONDO DI RISERVA (*)	4.673
TOTALE	575.691

(*) L'importo allocato ricomprende anche l'aggregato dei Fondi di riserva di tutte le strutture autonome, per un importo complessivo di 3.673 K€.

Fonte: Servizio bilancio e contabilità Amministrazione Centrale - Bilancio di Previsione 2014

Tabella 4 – Distribuzione delle uscite per internazionalizzazione per il 2014 (in migliaia di euro)

USCITE PER INTERNAZIONALIZZAZIONE E PROGRAMMI DI MOBILITÀ'	K€
FINANZIAMENTI SUL BILANCIO DI ATENEO di cui:	2.500
<i>Accordi e rapporti internazionali</i>	1.050
<i>Azioni di mobilità studentesca</i>	1.450
FINANZIAMENTI ESTERNI di cui:	8.400
<i>Contributi e borse di studio da enti pubblici e privati per cooperazione internazionale</i>	5.400
<i>Finanziamento Ministeriale</i>	500
<i>Contratti e Contributi U.E. per didattica</i>	1.500
<i>Contratti e Contributi U.E. per ricerca</i>	1.000
TOTALE	10.900

Fonte: Servizio bilancio e contabilità Amministrazione Centrale - Bilancio di Previsione 2014

Tabella 5 – Offerta formativa per l'anno accademico 2013/14

OFFERTA FORMATIVA A.A. 2013/14	N.
Corsi di Laurea triennale	81
Corsi di Laurea specialistica/magistrale	80
Corsi di laurea a ciclo unico	11
Master Universitari	50
Corsi di Dottorato di Ricerca	33
Corsi di Specializzazione	56
Corsi di Perfezionamento	35

Fonte: Servizio studi statistici - Università in cifre, Immagini dell'Ateneo anno 2013

Tabella 6 – Studenti iscritti all'a.a. 2012/13

CONSISTENZE STUDENTESCHE A.A. 2012/13	N.	di cui femmine	% femmine
Iscritti ai Corsi di laurea triennale, specialistica/magistrale, a ciclo unico e vecchio ordinamento	58.037	32.397	55,8%
Iscritti a Master di I livello	689	512	74,3%
Iscritti a Master di II livello	330	207	62,7%
Iscritti a corsi di Dottorato	1.435	735	51,2%
Iscritti a corsi di Specializzazione	1.427	927	65,0%
Iscritti a corsi di Perfezionamento	437	327	74,8%
Laureati 2013	12.440	7.350	59,1%
Studenti internazionali	2.241	ND	

Fonte: Servizio studi statistici – Università in cifre, Immagini dell'Ateneo anno 2013

Tabella 7 – Indicatori relativi ai servizi agli studenti

SERVIZI AGLI STUDENTI	N.
Domande per borsa di studio a.a. 2012/2013	9.560
Studenti idonei alla borsa di studio a.a. 2012/2013	5.338
Studenti vincitori della borsa di studio a.a. 2012/13	5.253
Partecipanti agli incontri di orientamento nel 2013	40.517
Studenti in tirocinio obbligatorio/stage a.a. 2011/2012	18.874
Laureati in tirocinio obbligatorio/stage a.a. 2012/2013	1.660
Colloqui individuali di orientamento al mercato del lavoro a.a. 2012/2013	329
Curricula completi inseriti per l'attività di job placement nell'a.a. 2012/2013	1.363
Numero di interventi di assistenza (accompagnamento e trasporto) a favore degli studenti con disabilità nel 2013	2.416
Numero di ore erogate di servizio di stenotipia e interpretariato di lingua dei segni a favore degli studenti con disabilità uditiva nel 2013	956
Numero di interventi individualizzati di orientamento in entrata e valutazione delle necessità per studenti con disabilità nel 2013	143

Fonte: Servizio studi statistici - Università in cifre, Immagini dell'Ateneo anno 2013; Servizio disabilità

Tabella 8 – Fondi di Ateneo per la ricerca e il trasferimento tecnologico

FONDI DI ATENEO PER LA RICERCA	K€
Progetti di ricerca di Ateneo	4.500
Progetti giovani ricercatori	2.000
Stanziamenti per attrazione di assegnisti stranieri	200
Finanziamenti per ricerca ex 60%	5.000
Attrezzature scientifiche	1.000
Progetti strategici di Ateneo*	1.000
FONDI DI ATENEO PER IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	K€
Trasferimento tecnologico	500
TOTALE	16.661

* Quota destinata ad integrare lo stanziamento già deliberato per i Progetti strategici (6.000 K€)

Fonte: Servizio bilancio e contabilità Amministrazione Centrale - Bilancio di Previsione 2014

Tabella 9 – Finanziamenti da fonti europee per la ricerca

PROGETTI FINANZIATI	€
Progetti VII programma quadro – Anno 2012	15.948.494
Progetti VII programma quadro – Anni 2007- 2012 (situazione complessiva)	52.603.824
Altri programmi europei – Anno 2012	390.641
Altri programmi europei – Anni 2007- 2012 (situazione complessiva)	3.859.371

Fonte: Area Relazioni internazionali, ricerca e trasferimento tecnologico – Relazione risultati attività di ricerca 2012

Tabella 10 – Dati sul Sistema Bibliotecario di Ateneo

SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEO AL 31/12/13	N.
Poli Bibliotecari	9
Numero Biblioteche	33
Posti lettura nelle biblioteche	2.562
Postazioni informatiche	422
Ore medie di apertura settimanale delle biblioteche	43,8
Monografie	1.404.515
Abbonamenti a riviste scientifiche in formato cartaceo	5.494
Periodici elettronici	14.012
Libri elettronici	68.496
Banche dati disciplinari	727
Prestiti agli utenti nel 2013	225.908

Fonte: Centro di Ateneo per le Biblioteche

OPPORTUNITA' PER GLI STUDENTI

- **Orientamento:** le attività di orientamento aiutano gli studenti a scegliere il proprio percorso di studi, con seminari appositi e colloqui individuali, nel prepararsi ai test d'ingresso, nell'informazione sui corsi di studio e le opportunità universitarie grazie a eventi e giornate di orientamento informativo.
- **Tutorato:** è un servizio offerto per accompagnare e sostenere gli studenti nel loro percorso formativo. Il compito del tutor è aiutare gli studenti che lo richiedano ad acquisire un metodo per organizzare i tempi di studio e assisterli nel risolvere eventuali difficoltà organizzative, come la compilazione del piano degli studi e i rapporti con gli organi accademici.
- **Salute:** sono accessibili agli studenti iscritti i servizi dell'ambulatorio di ginecologia e ostetricia e dell'ambulatorio di andrologia. Inoltre, è previsto il Servizio di Aiuto Psicologico (SAP), per l'assistenza gratuita agli studenti che vivono situazioni di disagio personale o legata allo studio, e il Servizio di Consulenza Psichiatrica (SCP), che offre una consulenza specialistica gratuita per problemi, difficoltà o disagi relativi alla sfera personale o psichica.
- **Corsi estivi:** organizzati a Bressanone (Bolzano) da fine luglio agli inizi di settembre, sono un'occasione per sostenere esami, ma anche un modo per vivere l'università in un contesto diverso. Ogni studente può scegliere di seguire due tra i corsi attivati di anno in anno. La frequenza dei cicli di lezioni, della durata di due settimane ciascuno, permette di sostenere i relativi esami di profitto al termine della permanenza.
- **Stage, tirocini e mondo del lavoro:** l'Ateneo promuove e coordina le attività di stage e tirocini utili a valorizzare al meglio le competenze acquisite dallo studente nel corso della carriera universitaria. Il Servizio svolge anche attività di orientamento al lavoro e alle professioni, favorendo l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro, osservando l'evoluzione del mondo produttivo e fornendo informazioni utili anche a conoscere le opportunità professionali, prima di scegliere un corso di studi.
- **Servizio Civile:** i progetti di Servizio Civile Nazionale e Regionale hanno l'obiettivo di diffondere tra i giovani i valori della cittadinanza attiva, della condivisione, della solidarietà sociale e della pace. Contribuiscono alla crescita dal punto di vista professionale e culturale e, se le attività del progetto scelto sono inerenti al proprio corso di laurea, è possibile ottenere il riconoscimento di crediti formativi. I progetti di Servizio civile abbracciano diverse aree quali l'assistenza, l'educazione e la promozione culturale e sociale, l'ambiente, la salvaguardia del patrimonio artistico e culturale.

LE ESPERIENZE INTERNAZIONALI

- **Lingue straniere:** il Centro Linguistico di Ateneo si occupa della diffusione delle lingue straniere all'interno dell'Università. Dispone di laboratori multimediali dove si possono studiare le lingue tramite lezioni collettive o con percorsi di apprendimento guidato. Il Centro organizza, ad esempio, corsi intensivi di lingua per studenti italiani in partenza con il programma Erasmus; corsi di italiano per stranieri ospiti dell'Ateneo nell'ambito di programmi di scambio; incontri di *Tandem Learning* (conversazioni tra uno studente italiano e uno studente straniero). Inoltre il Centro, in collaborazione con il Servizio Relazioni Internazionali ha avviato nel corso dell'a.a. 2012/13 il progetto LEAP (Learning English for Academic Purposes), rivolto ai docenti che terranno insegnamenti in lingua inglese, al fine di garantire un insegnamento efficace e di alto livello.
- **Studiare all'estero:** le iniziative sono molteplici e comprendono: i programmi LLP/Erasmus Studio ed Erasmus Placement, con possibilità di trascorrere presso un' università europea un periodo di studio o di placement in azienda; i progetti Erasmus Mundus (in attesa del nuovo programma Erasmus Plus dal 2014), che offrono la possibilità di fornire percorsi internazionali finalizzati al rilascio di titoli doppi o congiunti; gli accordi di collaborazione accademica con istituzioni universitarie europee ed extra-europee; il progetto Top Industrial Managers for Europe (T.I.M.E.) e le International Summer and Winter School di Ateneo, organizzate in collaborazione con istituzioni accademiche o altri enti internazionali.
- **Stage e tirocini all'estero:** sono varie le offerte di stage all'estero a disposizione degli studenti e neolaureati dell'Università di Padova, tra cui il Programma LLP/ERASMUS - Student Mobility for Placements (SMP), ed in partenariato con altre università italiane il progetto PR_T - Promotore delle Relazioni Transnazionali e Programma LLP/Erasmus Consortia Placement.

1.4 Le caratteristiche organizzative e gestionali

1.4.1 Gli Organi di governo e di gestione

Lo Statuto dell'Università prevede i seguenti Organi di Ateneo:

- Il **Rettore**. Rappresenta l'Ateneo ad ogni effetto di legge e sovrintende a tutte le sue attività. Esercita funzioni di indirizzo, iniziativa, di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche. Presiede il Senato Accademico, il Consiglio di Amministrazione e l'Assemblea costituente ed è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Università, secondo criteri di qualità e nel rispetto di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito.
- Il **Senato Accademico**. Formula proposte e pareri obbligatori in materia di didattica, ricerca e servizi agli studenti. Esprime, inoltre, parere obbligatorio al Consiglio di Amministrazione in merito a: bilancio di previsione annuale e triennale; conto consuntivo; piano di programmazione triennale; istituzione e attivazione di corsi, sedi dei Dipartimenti; conferimento e revoca dell'incarico di Direttore Generale. Delibera i principali regolamenti di Ateneo. Svolge funzioni di coordinamento e raccordo delle attività didattiche con i Dipartimenti e le Scuole di Ateneo.

- Il **Consiglio di Amministrazione**. Svolge funzioni di indirizzo strategico, di gestione e di controllo dell'attività amministrativa, finanziaria ed economico-patrimoniale dell'Ateneo nonché di vigilanza sulla sostenibilità finanziaria delle attività. Opera in coerenza con gli indirizzi programmatici e le linee guida espresse dal Senato Accademico definendone le modalità di realizzazione.
- Il **Collegio dei Revisori dei Conti**. È l'organo cui spetta il controllo sulla regolarità della gestione amministrativa e contabile dell'Università ed è composto da persone esterne all'Ateneo.
- Il **Nucleo di Valutazione di Ateneo**. Ha il compito, raccordandosi con i competenti organismi nazionali, di verificare e valutare la qualità e l'efficacia dell'offerta didattica e dell'attività di ricerca; svolge le funzioni ad esso attribuite dalla normativa vigente in ordine alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere il merito ed il miglioramento delle performance organizzative e individuali.
- Il **Direttore Generale**. Svolge, sulla base degli indirizzi definiti dal Consiglio di Amministrazione, funzioni di organizzazione e gestione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico e amministrativo.

ALTRI ORGANI DI ATENEO

- Consulta del territorio
- Consulta dei Direttori di Dipartimento
- Consulta dei Direttori delle Scuole di dottorato di ricerca
- Consulta dei Direttori delle Scuole di specializzazione di area sanitaria
- Consiglio del personale tecnico amministrativo
- Osservatorio per la formazione specialistica post-lauream
- Commissioni scientifiche di area
- Commissione scientifica di Ateneo (CSA)
- Osservatorio della ricerca
- Commissione didattica di Ateneo
- Consiglio degli studenti
- Comitato per lo sport universitario
- Ufficio del Difensore civico
- Collegio di Disciplina
- Comitato Unico di Garanzia

1.4.2 La Struttura organizzativa dell'Ateneo

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

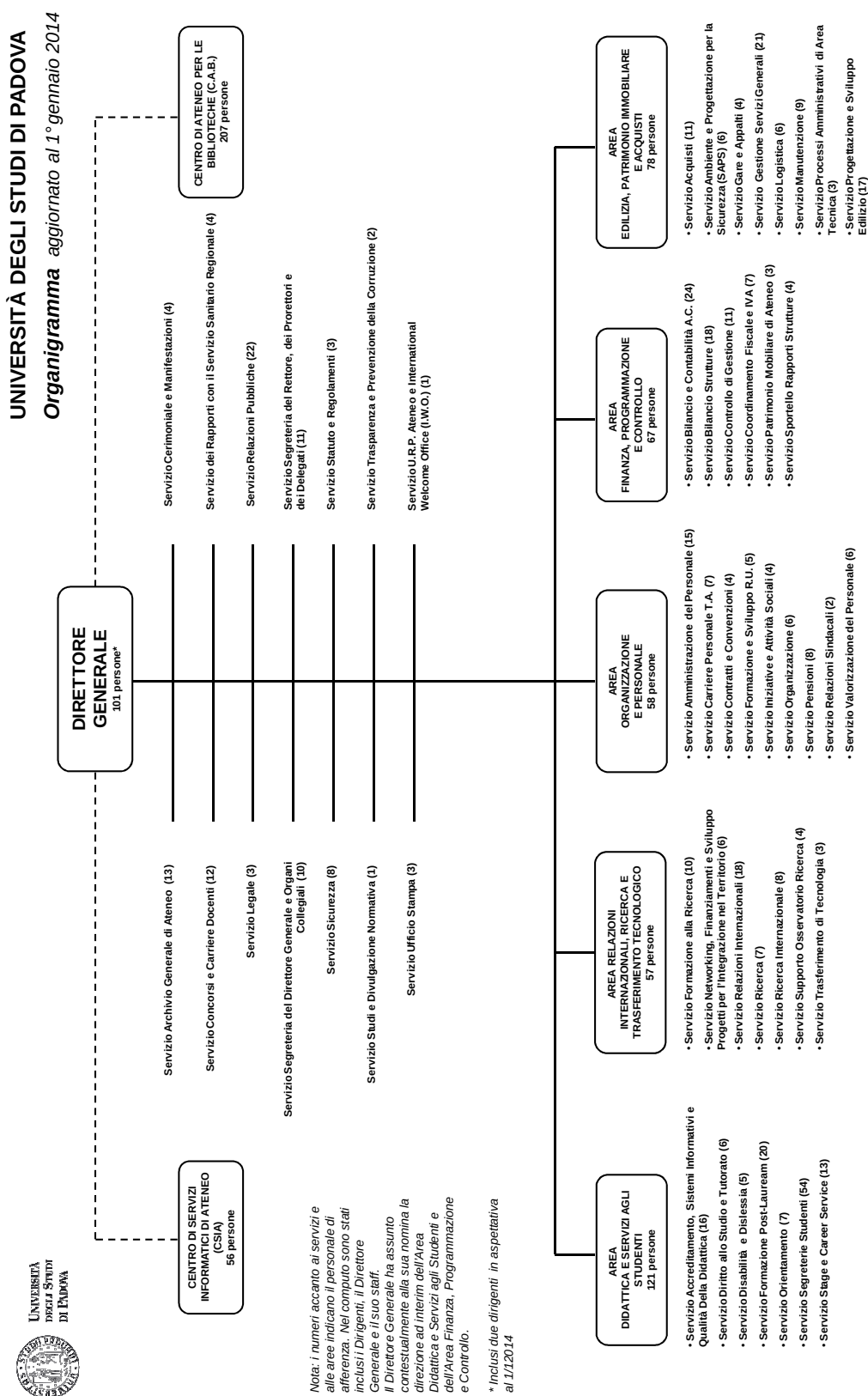
- Amministrazione Centrale
- Dipartimenti
- Scuole di Ateneo
- Centri di Ateneo
- Centri Interdipartimentali di Ricerca
- Centri Interateneo

L'Amministrazione Centrale dell'Università è ordinata alla realizzazione dei compiti dell'Ateneo nel suo complesso, sul piano della gestione finanziaria, tecnica e amministrativa secondo gli obiettivi e i programmi definiti dagli organi di governo, nonché alla promozione e al sostegno dell'attività scientifica e didattica delle strutture.

L'attuale assetto prevede la presenza del Direttore Generale, supportato da un Vice Direttore Generale nominato dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Direttore Generale, e di 5 Aree Dirigenziali. Sono presenti anche 14 servizi in staff alla Direzione Generale.

Di seguito è rappresentato l'organigramma dell'Ateneo (Figura 1).

Figura 1 – Struttura organizzativa dell'Amministrazione Centrale



Fonte: Servizio Organizzazione

Lo Statuto dell'Ateneo ha ridefinito il quadro delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio ed il processo di definizione e costituzione delle stesse può dirsi sostanzialmente completato.

In attuazione della Legge 240/2010, l'Ateneo si quindi è dotato, a partire dal 2012 di un nuovo assetto organizzativo, con l'istituzione di 32 Dipartimenti e successivamente di 8 Scuole, strutture di raccordo con funzioni di coordinamento e di razionalizzazione delle attività didattiche. Nella tabella 11, si riporta l'elenco delle Scuole e dei Dipartimenti che ciascuna di esse raggruppa.

Tabella 11 - Scuole di Ateneo e Dipartimenti in esse raggruppati

SCUOLA	DIPARTIMENTI
Agraria e Medicina Veterinaria	Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente - DAFNAE
	Biologia
	Biomedicina Comparata ed Alimentazione (BCA)
	Geoscienze
	Medicina Animale, Produzioni e Salute - MAPS
	Scienze Chimiche – DISC
	Territorio e Sistemi Agro-forestali (TESAF)
Economia e Scienze Politiche	Diritto Privato e Critica del Diritto (DDPCD)
	Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata (FISPPA)
	Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno" (DSEA)
	Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali SPGI
	Scienze Statistiche
Giurisprudenza	Diritto Privato e Critica del Diritto (DPCD)
	Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario - DIPIC
	Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno" (DSEA)
Ingegneria	Fisica e Astronomia "Galileo Galilei" - DFA
	Ingegneria Civile, Edile e Ambientale - ICEA
	Ingegneria dell'Informazione - DEI
	Ingegneria Industriale - DII
	Matematica - DM
	Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali - DTG
Medicina e Chirurgia	Medicina – DIMED
	Medicina Molecolare – DMM
	Neuroscienze Scienze NPSRR
	Salute della Donna e del Bambino - SDB
	Scienze Biomediche – DSB
	Scienze del Farmaco – DSF
	Scienze Cardiologiche, Toraciche e Vascolari
	Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche DiSCOG
Psicologia	Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata (FISPPA)
	Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione – DPSS
	Psicologia Generale – DPG
Scienze	Biologia
	Fisica e Astronomia "Galileo Galilei" – DFA
	Geoscienze
	Ingegneria dell'Informazione – DEI
	Matematica – DM
	Scienze Chimiche – DISC
	Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno" (DSEA)

Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale	Scienze Statistiche
	Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica (DBC)
	Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata (FISPPA)
	Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità (DiSSGeA)
	Studi Linguistici e letterari (DISLL)

Fonte: Servizio Organizzazione

Nella successiva Tabella sono elencati i 32 dipartimenti con il relativo personale afferente.

Tabella 12 – Dipartimenti dell'Ateneo con relativo personale afferente al 01/01/2014

Dipartimenti	Docenti	Ricercatori	PTA
Agronomia animali alimenti risorse naturali e ambiente – DAFNAE	36	25	48
Beni culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica – DBC	24	22	25
Biologia	38	38	50
Biomedicina comparata ed alimentazione – BCA	19	21	29
Diritto privato e critica del diritto – DPCD	23	20	11
Diritto pubblico, internazionale e comunitario – DIPIC	28	18	16
Filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata – FISPPA	72	60	53
Fisica e astronomia "Galileo Galilei" – DFA	62	50	69
Geoscienze	27	22	28
Ingegneria civile, edile e ambientale – ICEA	34	33	51
Ingegneria dell'informazione – DEI	53	39	37
Ingegneria industriale – DII	69	36	76
Matematica – DM	61	46	22
Medicina – DIMED	57	37	96
Medicina animale, produzioni e salute – MAPS	19	23	28
Medicina molecolare – DMM	27	37	47
Neuroscienze scienze – NPSRR	22	35	48
Psicologia dello sviluppo e della socializzazione – DPSS	21	22	22
Psicologia generale – DPG	25	24	18
Salute della donna e del bambino – SDB	21	19	51
Scienze biomediche – DSB	26	30	37
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	29	21	59
Scienze chimiche – DISC	47	38	60
Scienze chirurgiche oncologiche e gastroenterologiche – DISCOG	28	29	62
Scienze del farmaco – DSF	31	26	39
Scienze economiche e aziendali "Marco Fanno" – DSEA	49	20	23
Scienze politiche, giuridiche e studi internazionali – SPGI	36	38	30
Scienze statistiche	26	13	21
Scienze storiche, geografiche e dell'antichità – DISSGEA	30	26	31
Studi linguistici e letterari – DISLL	45	35	33
Tecnica e gestione dei sistemi industriali – DTG	31	20	19
Territorio e sistemi agro-forestali – TESAF	27	22	34
TOTALE	1143	945	1273

Fonte: Servizio Controllo di gestione

Nell'Università è attiva, inoltre, la Scuola Galileiana di Studi Superiori, costituita nel 2004 nell'ambito di una collaborazione tra l'Ateneo e la Scuola Normale di Pisa. Si struttura su due classi: Scienze Morali e Scienze Naturali. La Scuola, aperta agli studenti dell'Ateneo, offre cinque anni di università d'eccellenza, con un percorso che comprende laurea triennale e laurea magistrale, seminari e corsi integrativi tenuti da docenti di prestigio internazionale, professori e tutori dedicati a speciali attività di formazione e orientamento. Si prevede a breve, l'istituzione della terza classe di Scienze Sociali (per i settori economici, giuridici e sociali).

Sulla base di una istruttoria della Commissione Centri, nominata dal Magnifico Rettore, sono stati istituiti 10 Centri di Ateneo che, nella maggior parte dei casi, hanno riassorbito le attività di precedenti Centri di Ateneo. Per questi Centri si è provveduto a definire statuto e regolamento interno al fine di una migliore gestione amministrativo e contabile, in linea con quanto previsto dallo Statuto di Ateneo.

I Centri di Ateneo attualmente attivi sono:

- Centro Servizi Informatici di Ateneo
- Centro di Ateneo per le biblioteche
- Centro di Ateneo "Centro Studi e Attività Spaziali G. Colombo"
- Centro di Ateneo "Centro Ricerche Fusione"
- Centro di Ateneo di Diritti Umani
- Centro di Ateneo Ospedale Veterinario Didattico
- Orto Botanico di Ateneo
- Centro Linguistico di Ateneo
- Centro Multimediale E-learning di Ateneo
- Centro di Ateneo per i Musei

Inoltre, risultano presenti in Ateneo anche l'Azienda Agraria Sperimentale L. Toniolo e 22 Centri Interdipartimentali di Ricerca, la cui definizione è in fase di completamento.

2. Analisi del contesto e analisi SWOT

2.1 Il contesto esterno

L'Ateneo di Padova si trova ad operare nell'ambito di un contesto esterno profondamente caratterizzato da numerosi cambiamenti intervenuti negli anni più recenti in campo normativo, che hanno influenzato molte attività e processi negli ambiti della didattica, della ricerca e della gestione. Anche le problematiche relative alla situazione economica e al mercato del lavoro hanno fatto sentire i loro effetti. Di seguito saranno approfonditi alcuni punti relativi ad ambo le parti di contesto.

2.1.1 Il contesto normativo

Si evidenziano i principali ambiti caratterizzati da particolari disposizioni normative che costituiscono simultaneamente vincoli e opportunità per l'Ateneo:

- **Fondo di Finanziamento Ordinario:** il modello di ripartizione della quota premiale, contraddistinto per la forte incidenza dei risultati della VQR, ha manifestato, tuttavia, effetti limitati nella distribuzione della premialità per Padova se confrontati con un modello di riparto teorico che considerava appieno i risultati VQR.
- **Limiti al turn-over:** persistono tali limiti, definiti dal Decreto Legislativo 49/2012 “Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei” e dalla Legge 135/2012 sulla razionalizzazione della spesa pubblica (spending review); dal 2014 vi è, tuttavia, un progressivo allentamento di tali limiti (il sistema delle università statali può procedere per il 2014 ad assunzioni di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato nel limite di un contingente corrispondente ad una spesa pari al cinquanta per cento di quella relativa al corrispondente personale complessivamente cessato dal servizio nell'anno precedente).
- Attuazione del processo di **Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento (AVA)**: introdotto con il **Decreto Legislativo 19/2012** e in parte disciplinato dal Decreto Ministeriale 47/2013, che ha definito gli indicatori e i parametri per la valutazione periodica delle attività formative e per la valutazione periodica della ricerca e delle attività di terza missione (brevetti, spin-off e altro); a seguito dell'accREDITamento di tutti i corsi per l'anno accademico 2013-2014, l'Ateneo di Padova si sta preparando ad una nuova fase del processo per l'accREDITamento riferito all'anno accademico 2014-2015.
- Rispetto delle disposizioni normative relative alla **pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni**, introdotte con il **Decreto Legislativo 33/2013**, che riordina interamente la disciplina in materia di obblighi di informazione, trasparenza e pubblicità da parte delle pubbliche amministrazioni, in attuazione ai principi e criteri previsti dall'art.1 comma 35 della Legge 190/2012 recante disposizioni per

la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità, per un'accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni.

- **Sistema di contabilità economico-patrimoniale, contabilità analitica e bilancio unico**: il **Decreto Legislativo 18/2012** ne disciplina l'introduzione in applicazione della **Legge 240/2010** e sarà adottato dall'Università di Padova entro il 1° gennaio 2015. Tale nuovo sistema comporterà cambiamenti consistenti nelle politiche di gestione e consentirà l'utilizzo di meccanismi e **processi di programmazione, controllo e misurazione delle prestazioni** e dei risultati più avanzati per favorire l'utilizzo razionale ed efficiente delle risorse.

- **Accreditamento delle sedi e dei corsi di dottorato**: introdotto con il **Decreto Ministeriale 45/2013**, al fine di migliorare e valorizzare la qualità dell'alta formazione universitaria. Il processo è stato avviato in via transitoria, avvalendosi della valutazione del NVA² (in sostituzione del MIUR) nel corso del 2013 per l'attivazione dei dottorati di ricerca. Sono stati presi in esame criteri quantitativi e qualitativi, al fine di verificare l'adeguatezza delle strutture delle sedi di dottorato, la qualità dell'offerta didattica, il numero delle borse messe a disposizione, nonché la sostenibilità dei corsi attivati, con l'obiettivo finale di giungere ad un'ulteriore razionalizzazione dell'offerta dottorale in Ateneo.

- **Digitalizzazione e dematerializzazione di documenti e processi**: in seguito all'adozione di diverse norme (Decreto Legislativo 235/10, Decreto Legge 83/12 convertito in Legge 134/12, Decreto Legge 179/12 convertito in Legge 221/12), sono state individuate le regole per la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, che comporteranno la semplificazione delle relazioni con gli Uffici, la riduzione dei tempi dei procedimenti e dei costi nell'uso delle tecnologie, una maggiore efficacia dell'azione amministrativa e la dematerializzazione della documentazione all'interno della PA (tramite l'utilizzo di documenti informatici su cui dovrà essere apposta una firma elettronica qualificata o digitale).

2.1.2 Il contesto economico e il mercato del lavoro

Il XVI rapporto di Almalaurea sulla condizione occupazionale dei laureati, che ha coinvolto oltre 450 mila laureati di tutte e 64 le università aderenti, compie un'analisi estremamente attuale sull'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro e propone alcune riflessioni su temi relativi all'odierno scenario economico. Di seguito si riportano, per punti, alcuni tra i risultati più significativi tratti dalla sintesi di Andrea Cammelli.

- Nell'arco della vita lavorativa, la laurea continua a rappresentare un forte investimento contro la disoccupazione anche se meno efficace in Italia rispetto agli altri paesi: tra 2007 e 2013 il tasso di disoccupazione è cresciuto di 2,9 punti per i laureati contro i 5,8 punti dei diplomati. Tale tendenza si accentua tra coloro che si affacciano per la prima volta sul mercato del lavoro: nel medesimo periodo

² L'accREDITAMENTO vero e proprio, per disposizione del MIUR, partirà dal XXX ciclo (a.a. 2014/2015).

lo scarto tra il tasso di disoccupazione dei neodiplomati e dei neolaureati è passato da 2,6 punti a 11,9 punti percentuali (Elaborazioni ALMALAUREA su documentazione ISTAT).

- Il quadro generale delle condizioni e della qualità del lavoro dei laureati ad un anno dal titolo ha subito un drastico peggioramento in conseguenza della crisi economica: rispetto alle rilevazioni degli anni precedenti si registra una sensibile frenata della capacità di assorbimento del mercato del lavoro. Fra i laureati del 2012 il tasso di occupazione dei laureati triennali ad un anno dal titolo è pari al 66%, mentre i colleghi magistrali raggiungono il 70%, a fronte del 57% di quelli a ciclo unico (spesso impegnati in attività formative non retribuite). Nell'ultimo quinquennio (2008-2013) la stabilità lavorativa ha subito una contrazione pari a 10 punti tra i triennali, che scendono a 5 punti tra i magistrali e 3 tra i colleghi a ciclo unico. Nello stesso arco temporale le retribuzioni ad un anno sono diminuite circa del 20% attestandosi mediamente attorno ai 1.000 euro netti mensili per tutte e tre le tipologie citate.
- Con il trascorrere del tempo dal conseguimento del titolo, la condizione occupazionale tende complessivamente a migliorare: pur caratterizzato da tempi lunghi di inserimento lavorativo, il nostro mercato del lavoro dimostra la propria efficacia nel medio termine. A cinque anni, l'occupazione dei laureati è prossima al 90%, senza significativi scarti tra laureati triennali (89%); laureati magistrali (87%) e magistrali a ciclo unico (90%). Nel lungo periodo cresce anche la stabilità del lavoro (contratti a tempo indeterminato ed attività autonome vere e proprie): a cinque anni riguarda quasi l'80% dei laureati triennali e magistrali a ciclo unico, oltre il 70% tra i magistrali biennali. Il guadagno, tra uno e cinque anni dal conseguimento del titolo, registra un generale miglioramento: le retribuzioni nette mensili si attestano quasi a 1.400 euro mensili (pur con forti disparità per livello e percorsi di studio, genere, ripartizioni territoriali).
- In Italia, più di quanto non avvenga nei paesi OCSE più avanzati, le origini socioeconomiche continuano a esercitare un peso elevato sulle opportunità educative e occupazionali dei giovani. Fra i laureati di primo livello del 2012 la percentuale di laureati con genitori non laureati raggiunge il 75%, dato che scende al 70% per i laureati magistrali. Per laureati magistrali a ciclo unico (medicina e chirurgia, giurisprudenza, etc.) le famiglie con i genitori non laureati calano al 53%.
- La quota di laureati nel nostro paese non è ancora in linea con gli standard europei: nel 2012 l'Italia si trovava agli ultimi posti per la quota di laureati sia per la fascia d'età 55-64 anni, sia per quella 25-34 anni. Tale dato rischia di mantenersi elevato anche negli anni futuri: la percentuale di giovani diciannovenni che nel nostro Paese si iscrive a un programma di studi di livello universitario è solo il 30% (Fonte: OECD, 2013).
- Il ritardo nei livelli di scolarizzazione degli occupati riguarda sia il settore privato sia quello pubblico, con una maggiore incidenza sul primo, e si riflette significativamente sui livelli di istruzione della classe manageriale e dirigente italiana. I dati Eurostat segnalano, ad esempio, che nel 2012 la quota di manager italiani laureati (24,5%) è tre punti inferiore a coloro che non hanno conseguito il diploma superiore (27,7%) oltre che meno della metà della media nell'Europa a 27 paesi (53,2%).

- Sui bassi livelli di istruzione dei lavoratori italiani incide negativamente la scarsità delle risorse destinate all'istruzione universitaria: secondo il Rapporto Ocse "Education at a Glance 2013", la percentuale di spesa pubblica e privata dell'Italia destinata alla ricerca (1% PIL) è inferiore agli standard internazionali: Francia (1,5%), Gran Bretagna (1,4%), Germania (1,3%), Stati Uniti (2,8%). Per trattenere e attrarre la parte più qualificata dei laureati, sarebbe necessario invertire la tendenza in atto di riduzione delle risorse destinate alla ricerca sia dallo stato che dai privati.
- La crisi economica ha posto all'attenzione delle giovani generazioni il tema dell'imprenditorialità di pari passo col riconoscimento del ruolo che lo sviluppo di nuove imprese – in particolare le più innovative e operanti nei settori ad elevata tecnologia – ha nella creazione di occupazione e nella generazione di nuovi prodotti e servizi. Su tale fronte, le università, anche se in ritardo, si stanno impegnando, avviando iniziative curriculari e non curriculari legate all'educazione imprenditoriale.

In linea con gli ultimi punti illustrati nella sintesi del Rapporto Almalaurea si colloca un progetto dell'ANVUR, recentemente concluso, relativo alla Valutazione delle competenze generaliste dei laureati italiani.

Il primo ciclo di sperimentazione del test, denominato Teco (Test di competenze), è durato 18 mesi. I risultati emersi costituiscono un innovativo metodo di valutazione capace di prendere in esame le competenze generaliste degli studenti universitari. L'analisi e la valutazione dei risultati è in corso presso l'Area Didattica e Servizi agli Studenti.

2.2 Analisi SWOT

Al fine di tracciare un quadro dei punti di forza e di criticità che si prestano ad azioni di miglioramento e di evidenziare i vincoli e/o le minacce e le opportunità dell'Università di Padova, si ritiene opportuno, in questa sede riportare i contenuti dell'analisi SWOT per l'Ateneo, delineata nel Documento "Obiettivi e Linee strategiche dell'Università di Padova"³.

Punti di forza:

- Consolidata e riconosciuta reputazione di elevata qualità nella ricerca su molte aree disciplinari, formalmente riconosciuta dagli esiti della recente VQR – 2004-2010. La valutazione ha prodotto un risultato esaltante pubblicato nel luglio 2013 che vede l'Università di Padova in prima posizione in 7 delle 14+2 aree scientifiche valutate nel contesto nazionale delle università dello stesso segmento dimensionale.
- Elevate risorse finanziarie di Ateneo destinate alla ricerca.
- Buon equilibrio economico finanziario testimoniato dai bilanci degli ultimi anni.

³ Vd. documento citato, pp. 7-9.

- Buon rapporto studenti/docenti e rapporto PTA/docenti allineato a quello degli Atenei simili.
- Trend fortemente positivo nell'acquisizione di progetti europei di ricerca.
- Buon risultato della quota premiale sul FFO e per docente.
- Buona numerosità/consistenza di dottorandi e assegnisti di ricerca.
- Qualità e rigore della didattica e attenzione alla carriera degli studenti.

Punti di criticità:

- Scarsa attrattività degli immatricolati da fuori regione.
- Modesta presenza di docenti e ricercatori stranieri.
- Non soddisfacente posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali.
- Facilities (alloggi, accoglienza) per non residenti carenti rispetto alla domanda potenziale.
- Peso burocratico dell'Amministrazione evidenziato anche dalla lentezza dei processi organizzativi e gestionali.
- Programmazione delle risorse di docenza e del PTA da migliorare.
- Non semplicità di accesso alle informazioni (es. comunicazione dell'offerta formativa) attraverso il sito web e complessità eccessiva della navigazione.
- Finanziamento dal MIUR (FFO) basso in rapporto alla numerosità dei docenti.

Vincoli/Minacce:

- Oppressività e rigidità della normativa universitaria (leggi, decreti, circolari), spesso di non facile interpretazione e attuazione.
- Mancanza di riferimenti stabili nella politica universitaria nazionale.
- Difficoltà a definire programmi di medio periodo di reclutamento del personale docente e del PTA a causa dei vincoli ministeriali che stabiliscono, con criteri mutevoli nel tempo, l'utilizzo delle risorse entrando pesantemente nell'autonomia universitaria.
- Risorse finanziarie effettive pubbliche (FFO) decrescenti e comunicate tardivamente.
- Limiti forti al turn over nel triennio imposti dal Ministero.
- Limitazioni all'utilizzo di leve incentivanti per il personale dell'amministrazione.

Opportunità:

- Elevate risorse di ricerca messe a disposizione a livello europeo (Horizon 2020).
- Tessuto economico relativamente solido e vivace, nonostante la limitata presenza di aziende medio-grandi riduca la propensione agli investimenti in ricerca e sviluppo che attivino collaborazioni di ampio respiro.

3. Trasparenza e performance

La Legge 190/2012 recante “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione” ed il Decreto Legislativo 33/2013 relativo al “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni” hanno ridefinito radicalmente il quadro normativo in materia di trasparenza nell’ambito del quale le pubbliche amministrazioni operano, rendendo necessario un significativo e radicale cambiamento della trasparenza in Ateneo. Il Decreto Legislativo 33/2013, in particolare, ha prodotto un rilevante impatto sull’intera disciplina della trasparenza: nel ribadire che la trasparenza è intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l’organizzazione e l’attività delle pubbliche amministrazioni, è stato evidenziato che essa è finalizzata alla realizzazione di una amministrazione aperta e al servizio del cittadino (art. 1, comma 2, Decreto Legislativo 33/2013). Nel decreto è specificato che le misure del Programma Triennale della Trasparenza e dell’Integrità sono collegate al Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e che, a tal fine, il Programma costituisce, di norma, una sezione di detto Piano. Il Decreto 33/2013 è intervenuto, dunque, sui Programmi triennali per la trasparenza e l’integrità, modificando la disciplina recata dall’art. 11 del Decreto Legislativo 150/2009, anche al fine di coordinare i contenuti del Programma con quelli del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e del Piano della Performance.

Le nuove disposizioni sul Programma Triennale della Trasparenza hanno delineato le nuove categorie di materiale informativo da rendere pubblico ed in continuo aggiornamento e questo ha coinvolto tutti i servizi organizzativi dell’Ateneo.

Infatti, “La trasparenza presenta un duplice profilo: in primo luogo un profilo consistente essenzialmente nella pubblicità di insiemi di dati attinenti la pubblica amministrazione in esame, allo scopo di garantire le opportune forme di controllo sociale; un secondo direttamente correlato alla performance. La pubblicità dei dati inerenti all’organizzazione e all’erogazione dei servizi destinati al pubblico, infatti, si inserisce strumentalmente nell’ottica di fondo del “miglioramento continuo” dei servizi pubblici, connaturato al ciclo della performance anche grazie al necessario apporto partecipativo di tutti coloro che possono essere considerati portatori di interesse (stakeholder)”⁴.

Vi è quindi, la richiesta di una forte integrazione tra performance e trasparenza per quanto riguarda sia la pubblicazione delle informazioni prodotte dal ciclo di gestione della performance, sia la esplicita previsione nel Piano della performance di specifici obiettivi in tema di trasparenza. In pratica, le misure contenute nei Programmi triennali per la trasparenza e l’integrità devono diventare obiettivi da inserire nel Piano della performance.

Questa integrazione viene garantita nel presente documento programmatico, sia mediante la previsione di obiettivi strategici legati alla Trasparenza, sia mediante l’esplicita assegnazione al Direttore Generale,

⁴ Vd. Programma Triennale per la Trasparenza e l’Integrità, p. 11.

Responsabile per la Trasparenza per l'Università di Padova, e ai Dirigenti, di espliciti obiettivi per il raggiungimento di importanti risultati organizzativi in materia: *“Il Programma della Trasparenza e dell'Integrità, da un lato, rappresenta uno degli aspetti fondamentali della fase di pianificazione strategica all'interno del ciclo della performance, dall'altro, permette di rendere pubblici agli stakeholder di riferimento, con particolare attenzione ai risultati previsti in rapporto a quelli effettivamente conseguiti, i contenuti del piano e della relazione sulla performance”*⁵.

PROGRAMMA PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA'

Il Decreto Legislativo 150/2009 definisce la trasparenza come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni e chiede alle Pubbliche Amministrazioni di definire e assegnare gli obiettivi che intendono raggiungere, i valori attesi di risultato e i rispettivi indicatori. Tali obiettivi devono essere programmati su base triennale.

Il Decreto Legislativo 33/2013, evidenziando come la trasparenza sia finalizzata alla realizzazione di una amministrazione aperta e al servizio del cittadino, ha sistematizzato i principali obblighi di pubblicazione vigenti, anche al fine di coordinare i contenuti del Programma con quelli del Piano triennale di prevenzione della corruzione e del Piano della performance.

Il documento è disponibile al seguente link nelle pagine dedicate all'amministrazione trasparente:

<http://www.unipd.it/programma-la-trasparenza-e-lintegrita-1>

PIANO DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

La Legge 190/2012 stabilisce che le pubbliche amministrazioni definiscono un Piano triennale di prevenzione della corruzione che, sulla base delle indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione, fornisce una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e indica gli interventi organizzativi volti a prevenire tale fenomeno.

Tale documento costituisce lo strumento principale di cui si dotano le Amministrazioni pubbliche per prevenire e limitare i fenomeni di corruzione e di illegalità, anche monitorando il rispetto dei termini, previsti dalla legge o dai regolamenti per la conclusione dei procedimenti nonché i rapporti (comprese le relazioni di parentela) tra i componenti dell'amministrazione e i soggetti che con la stessa stipulano contratti o sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici.

Il documento è disponibile al seguente link nelle pagine dedicate all'amministrazione trasparente:

<http://www.unipd.it/piano-di-prevenzione-della-corruzione>

⁵ Vd. Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, p. 12.

4. Obiettivi strategici

4.1 Obiettivi e linee strategiche dell'Università di Padova

Al termine di un percorso intrapreso nel corso del 2013⁶, l'Ateneo di Padova si è dotato di un documento di Programmazione Strategica, approvato dal Consiglio di Amministrazione a dicembre 2013, per rispondere alla necessità di predisporre un programma strategico di medio termine che definisca i principali obiettivi e le linee strategiche atte a conseguirli.

L'esigenza di avere un programma strategico è derivato anche dalla normativa: la Legge 240/2010 che richiede la predisposizione di un piano triennale; la Legge 43/2005 la quale prevede che gli atenei adottino programmi triennali al fine di perseguire obiettivi di efficacia e di qualità dei servizi; il Decreto Legislativo 150/99 che prevede un Piano delle performance dell'amministrazione derivato dagli obiettivi strategici.

Per quanto riguarda l'Ateneo, *“Il documento considera obiettivi e linee strategiche del tutto generali, senza proporre specifici interventi operativi che competono ai vari organi dell'Ateneo. Va tuttavia tenuto presente che definire gli obiettivi principali e le linee strategiche per attuarli, può rappresentare un punto di riferimento assai utile nelle decisioni che in Ateneo verranno prese in futuro. Sarà compito del Rettore e degli organi di governo dell'Ateneo, inoltre, individuare le priorità nel tempo, tenendo presente che alcune linee strategiche richiedono risorse finanziarie, mentre altre necessitano solamente di interventi a carattere organizzativo con basso o nullo impatto sull'utilizzo delle risorse”*⁷.

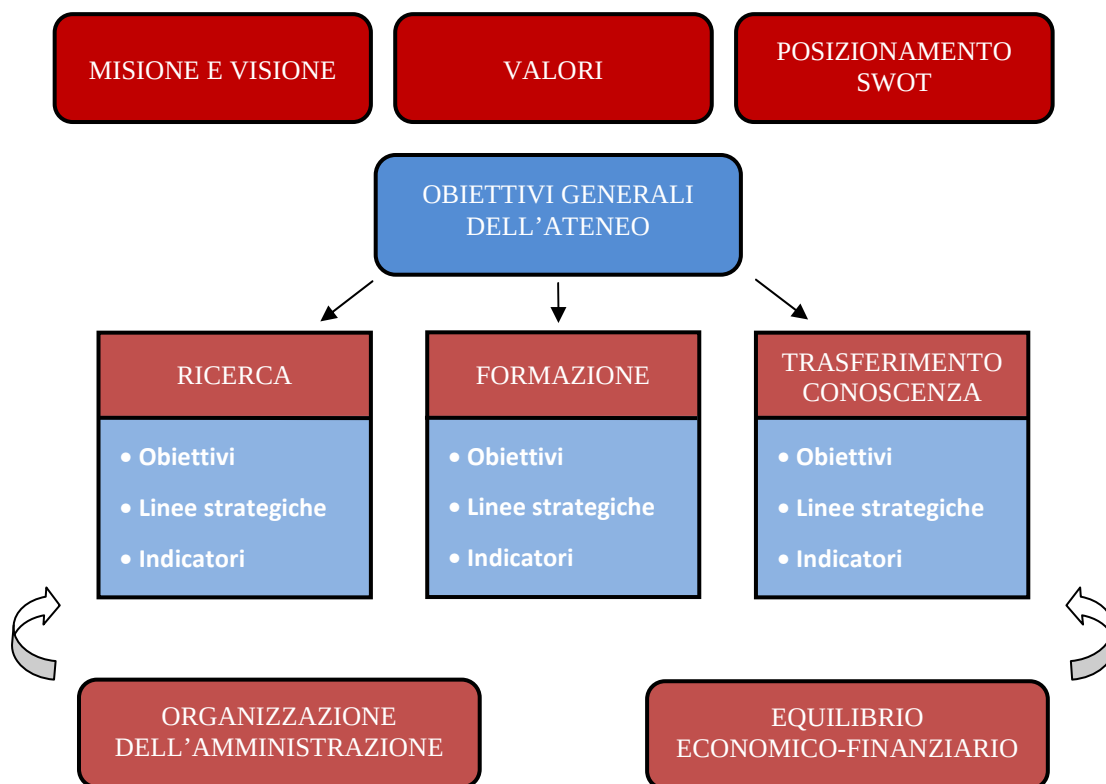
Il documento Obiettivi e linee strategiche dell'Università di Padova è strutturato come segue:

- La missione, intesa come la visione e l'identità dell'Ateneo, che identifica lo scopo da raggiungere per distinguersi e creare valore.
- I valori principali cui l'Ateneo s'ispira.
- Gli obiettivi principali per il triennio per le tre missioni dell'Ateneo: a) ricerca, b) formazione, c) trasferimento delle conoscenze e rapporto con il territorio.
- Le specifiche linee strategiche da perseguire, per raggiungere gli obiettivi definiti, in ciascuna delle missioni indicate (ricerca, formazione e terza missione). E' utile sottolineare, in termini metodologici, che prima vengono definiti gli obiettivi (come mete da raggiungere) e poi le linee di azione strategica e non viceversa.
- Gli elementi dell'organizzazione che concorrono a raggiungere gli obiettivi e gli equilibri economici e finanziari che trovano convergenza verso un quadro di sostenibilità e rigore, come nella tradizione dell'Ateneo di Padova.

⁶ Con la costituzione della Commissione per la proposta di un Documento Strategico di Ateneo.

⁷ Vd. documento “Obiettivi e linee strategiche dell'Università di Padova, p. 2.

Figura 2 - Struttura sintetica del documento Obiettivi e Linee strategiche dell'Università di Padova



La Programmazione Strategica dell'Ateneo, come già evidenziato rappresenta il necessario punto di riferimento per il presente Piano delle performance, ma anche per gli altri documenti programmatici che l'Ateneo adotterà nel 2014 e nei prossimi anni: ad esempio, il documento di Programmazione Triennale MIUR (predisposta ai sensi del Decreto Ministeriale 827/2013) rappresenta uno strumento programmatico che trova la necessaria coerenza con gli Obiettivi strategici dell'Ateneo, nella prospettiva di delineare e realizzare azioni di miglioramento nei settori dei servizi agli studenti, dei processi di integrazione territoriale delle strutture di ricerca, del potenziamento della dimensione internazionale della ricerca e della formazione, del dimensionamento sostenibile del sistema universitario attraverso l'unificazione e la condivisione di servizi amministrativi ed il riassetto dell'offerta formativa in funzione della domanda, della sostenibilità e degli sbocchi occupazionali.

Nel presente paragrafo si rappresenteranno sinteticamente gli obiettivi strategici generali dell'Ateneo; saranno evidenziati inoltre gli obiettivi generali della Ricerca, della Formazione, del Trasferimento della Conoscenza (terza missione dell'Università), dell'Organizzazione dell'Amministrazione e dell'Equilibrio economico-finanziario. Per ciascuno di tali ambiti sono definiti obiettivi specifici e linee strategiche: per il dettaglio di queste ultime, si rinvia al documento completo, disponibile al link <http://www.unipd.it/atti-general-i-0>. Saranno rappresentati inoltre alcuni indicatori che hanno la funzione di misurare il raggiungimento degli

obiettivi strategici definiti. In alcuni casi non si tratta di indicatori veri e propri ma di indicazioni sul presidio del raggiungimento degli obiettivi. Si renderà, pertanto, necessario un approfondimento da parte del Servizio Controllo di Gestione, per declinare gli indicatori più idonei per la misurazione dei risultati.

4.1.1 Obiettivi generali dell'Ateneo

- Offrire un contributo distintivo in termini di diffusione dei saperi, formazione di capitale umano e trasferimento dei risultati scientifici e culturali al territorio per uno sviluppo economico, sociale e culturale sostenibile.
- Fornire un'offerta didattica di elevata qualità ad ampio spettro disciplinare, in particolare nelle lauree magistrali e nei dottorati, favorendo sinergie fra le diverse discipline anche attraverso un'efficace strutturazione e valorizzazione delle Scuole di Ateneo.
- Rafforzare la vocazione internazionale dell'Ateneo e migliorare i livelli di relazioni internazionali efficaci e durature.
- Aumentare l'attrazione di studenti, docenti e ricercatori di elevata qualità, anche attraverso un maggior ingresso di studenti e ricercatori dall'estero e da aree regionali diverse dal Veneto.
- Potenziare la realizzazione di progetti di ricerca innovativi e competitivi anche a livello internazionale.
- Scalare la posizione nei ranking internazionali qualificati.
- Adeguare l'organizzazione dell'Amministrazione e i processi organizzativi e gestionali alle nuove esigenze dell'Ateneo.
- Assicurare lo sviluppo del patrimonio edilizio in relazione alle esigenze della didattica, della ricerca, e dei servizi, assicurando anche costante manutenzione per garantire adeguati standard di sicurezza.

Tabella 13 – Obiettivi strategici e indicatori

RICERCA		
Obiettivi generali	Obiettivi specifici	Indicatori
I) CONSOLIDARE IL PRIMATO DELL'UNIVERSITÀ DI PADOVA SANCITO DALLA VQR (2004-2010), RAFFORZANDO LE ATTIVITÀ DI RICERCA E INCREMENTANDO LA PRODUZIONE SCIENTIFICA NELLE DIVERSE AREE DELL'ATENE0 FAVORENDONE LA RICADUTA SULLA DIDATTICA.	A. Sostegno alla ricerca Dare priorità al sostegno alla ricerca da parte dell'Ateneo per incrementare la produzione scientifica delle varie aree, mediante allocazione di risorse proprie e azioni di supporto dedicate. B. Qualità e internazionalità: aumentare la qualità complessiva e l'internazionalità della ricerca,	a) Utilizzare tutti gli indicatori che di volta in volta vengono definiti dal MIUR per determinare la quota premiale riferita alla ricerca b) Andamento della posizione nei ranking internazionali qualificati. Ranking utilizzati dal NVA c) Valutazione interna mediante

II) POTENZIARE IL TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE E LA FORMAZIONE DI CAPITALE UMANO A FAVORE DELLA SOCIETÀ E DELLA COMUNITÀ TERRITORIALE DI RIFERIMENTO, IVI INCLUSA LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE. III) ATTIVARE MECCANISMI PREMIALI PER I DOCENTI CHE OTTENGONO RISULTATI DI ECCELLENZA NELLA RICERCA. IV) RICONOSCERE E RISPETTARE NELLE POLITICHE PER LA RICERCA LA CARTA EUROPEA DEI RICERCATORI.	potenziando la competitività e la reputazione dell'Ateneo nelle principali aree di studio e formare capitale umano di alto livello per il territorio e la comunità. C.Valutazione Riconoscere, attraverso meccanismi di valutazione, e premiare il merito dei ricercatori e delle strutture, al fine di rafforzare l'immagine e la competitività dell'Università di Padova come Ateneo di ricerca nel contesto nazionale e internazionale.	indicatori a livello individuale e delle strutture: - % di docenti attivi - % di docenti sopra la mediana di riferimento - indicatori di produttività scientifica d)Valutazione sistematica dell'efficacia dei finanziamenti erogati dall'Ateneo per la ricerca
FORMAZIONE		
Obiettivi generali	Obiettivi specifici	Indicatori
I) OFFRIRE PERCORSI FORMATIVI DI ELEVATA QUALITÀ PER LAUREE, LAUREE MAGISTRALI, SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE, DOTTORATI DI RICERCA E INIZIATIVE POST LAUREA, FAVORENDO L'INTERAZIONE FRA DOCENTI E STUDENTI. II) MIGLIORARE L'INTEGRAZIONE FRA ATTIVITÀ DI RICERCA E DI FORMAZIONE, IN PARTICOLARE NEL SECONDO E TERZO LIVELLO, CHE RAPPRESENTANO GLI AMBITI MAGGIORMENTE QUALIFICANTI PER L'ATENEO.	A.Obiettivi specifici sulle lauree di primo livello - Razionalizzare i percorsi formativi di primo livello, con l'obiettivo di ridurre il numero di corsi di studio senza compromettere la qualità. - Puntare in via prioritaria, per quanto consentito dalla normativa, su percorsi generalisti che garantiscano una solida formazione di base e consentano l'accesso a una pluralità di lauree magistrali. Limitare, attraverso opportune azioni (es. Progetto Drop-out), gli abbandoni, i cambiamenti di corsi di studio e le lauree tardive.	Per le lauree di primo e secondo livello: a)Utilizzare tutti gli indicatori di volta in volta definiti dal MIUR per determinare la quota premiale del FFO riferita alla didattica (es. Studenti iscritti regolari) b)Evoluzione incidenza abbandoni e cambi di corso di studio c) Incidenza studenti fuori regione d)Valutazione quantitativa e qualitativa dell'offerta di corsi in

III) GARANTIRE LA SOSTENIBILITÀ CULTURALE, ECONOMICA E SOCIALE DEI PROGRAMMI FORMATIVI, ANCHE ATTRAVERSO UNA PIENA ASSUNZIONE DEL RUOLO DEI DIPARTIMENTI E DELLE SCUOLE DI ATENEIO. IV) POTENZIARE GLI STRUMENTI NECESSARI AL MONITORAGGIO E ALLA VALUTAZIONE DEI PERCORSI FORMATIVI, UTILIZZANDO CRITERI RIGOROSI DI VERIFICA. V) VALORIZZARE LA SCUOLA GALILEIANA COME ESPERIENZA DI FORMAZIONE DEI GIOVANI TALENTI. VI) POTENZIARE LE INIZIATIVE DI FORMAZIONE PERMANENTE PER IL TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE AL TERRITORIO. VII) POTENZIARE I VARI SERVIZI OFFERTI AGLI STUDENTI (ORIENTAMENTO, CONSULENZA, BIBLIOTECHE E LABORATORI, E SUPPORTI MATERIALI). VIII) RAFFORZARE L'ASSOCIAZIONE EX ALUMNI PER POTENZIARE LE RELAZIONI CON IL MONDO DELLE PROFESSIONI, LE IMPRESE E LA SOCIETÀ.	B.Obiettivi specifici sulle lauree di secondo livello (e a ciclo unico) - Potenziare i percorsi formativi di secondo livello in grado di attrarre i migliori studenti anche da fuori sede. - Puntare su percorsi specialistici e, in misura significativa, offerti in lingua veicolare. - Promuovere l'offerta formativa anche evidenziando il valore aggiunto derivante dall'attività di ricerca svolta nei Dipartimenti. - Potenziare l'interazione fra didattica e mondo del lavoro, per assicurare una preparazione più completa degli studenti, anche attraverso la politica degli stage. - Aumentare la presenza di docenti stranieri, in particolare nei corsi offerti in lingua veicolare.	lingua veicolare e) Presenza di docenti stranieri
	C.Obiettivi specifici per il dottorato di ricerca - Rafforzare i percorsi di dottorato di ricerca al fine di formare personale di ricerca in grado di inserirsi sia nella comunità scientifica di riferimento sia di accedere a posizioni di ricercatore nel mondo del lavoro, contribuendo allo sviluppo culturale, economico e sociale del territorio. - Offrire qualificati programmi di dottorato in grado di attrarre studenti stranieri e coinvolgere attivamente docenti qualificati a livello internazionale, favorendo così la mobilità di docenti e dottorandi. - Contribuire, attraverso i programmi di dottorato, all'internazionalizzazione della ricerca e della formazione alla ricerca in modo da ampliare la preparazione dei giovani adeguandola ai profondi cambiamenti sociali ed economici.	a) Indicatori di produttività scientifica del dottorato b) Indicatori di collaborazione fra dottorato e mondo del lavoro c) Indicatori di inserimento lavorativo dei dottori di ricerca d) Offerta di corsi in lingua veicolare e) Incidenza di borse da fonti esterne f) Studenti provenienti da altri Atenei g) Studenti e docenti stranieri h) Esperienze formative dei dottorandi all'esterno (es. congressi, scuole, periodi all'estero)
	D.Obiettivo specifico per la Scuola Galileiana Riconoscere la valenza strategica della	a) Indicatori di qualità della formazione e della ricerca (in coordinamento con il Comitato dei

	Scuola Galileiana, perseguendo l'eccellenza nella formazione e nella ricerca con la piena e consapevole collaborazione di allievi motivati e impegnati per la realizzazione di un programma accademico innovativo.	garanti) b) Quota di co-finanziamento da fonti esterne c) Indicatori di efficienza organizzativa d) Indici di inserimento lavorativo dei laureati galileiani e) Valutazione della didattica e delle strutture da parte degli studenti
	E. Obiettivo specifico per la formazione permanente Potenziare l'area del life long learning, definendo una strategia di miglioramento della qualità dell'offerta in linea con i fabbisogni di competenze e professionalità presenti nel territorio.	a) Indici di valutazione delle prestazioni – costi dell'offerta formativa b) Quota di finanziamenti esterni ottenuti c) Indici di soddisfazione da parte degli utenti d) Indicatori legati alle tipologie e alla provenienza della popolazione che frequenta i vari corsi
TRASFERIMENTO DELLA CONOSCENZA E RAPPORTI CON IL TERRITORIO (“TERZA MISSIONE” DELL’UNIVERSITÀ)		
Obiettivi generali	Obiettivi specifici	Indicatori
I) FAVORIRE UNA RELAZIONE PIÙ STRUTTURATA DELLA RICERCA E DELLA FORMAZIONE CON LE DOMANDE CHE PROVENGONO DAL TESSUTO ECONOMICO, SOCIALE ED ISTITUZIONALE DEL TERRITORIO, SIA OPERANDO UN’ATTIVITÀ DI STIMOLO ALL’INNOVAZIONE E ALLA QUALITÀ, SIA SVILUPPANDO CONCRETE INTERAZIONI MIRATE A RAFFORZARE LA COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO SOTTO IL PROFILO ECONOMICO, SOCIALE, ORGANIZZATIVO E	A. Obiettivo specifico: supporti all’innovazione e trasferimento tecnologico Aumentare il numero e la qualità delle collaborazioni strutturate tra Dipartimenti e imprese, mirate a sviluppare nuove tecnologie ovvero innovazioni di processo e prodotto. Rafforzare la collaborazione diretta tra imprese, reti d’imprese, Ateneo e Dipartimenti, limitando la doppia intermediazione di strutture di secondo grado e/o assoggettandola a rigorose verifiche di efficienza ed efficacia, ovvero verificando l’ipotesi di una sua razionalizzazione.	a) Rendicontazione dei progetti avviati e dei risultati ottenuti dalle imprese (o reti di) e dagli Enti coinvolti b) Monitoraggio del numero e tipologia delle start up avviate e i risultati ottenuti dandone visibilità attraverso adeguati strumenti c) Rendicontazione dei fondi attirati nel circuito incubatore, start up da investitori istituzionali specializzati e da business angel

ISTITUZIONALE, NELLA PROSPETTIVA EUROPEA E GLOBALE. II) CONTRIBUIRE A PROMUOVERE IL TERRITORIO DEL VENETO E DEL NORD EST COME REGIONE DI ECCELLENZA NEL CONTESTO EUROPERO E GLOBALE, ANCHE ATTRAVERSO LA MESSA IN RETE DEI TRE PRINCIPALI SOGGETTI STRATEGICI IN UN'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA: IMPRESE, UNIVERSITÀ, PPAA LOCALE E REGIONALE. III) COSTRUIRE UNA PARTNERSHIP SOLIDA E STRUTTURATA DI OBIETTIVI, STRATEGIE E PIANI DI AZIONE CONDIVISI CON GLI ATTORI DEL TERRITORIO. IV) FAVORIRE LA COESIONE SOCIALE E L'INVESTIMENTO NEL CAPITALE UMANO DEL TERRITORIO.	B Obiettivo specifico: formazione e sviluppo del capitale umano Aumentare il numero e la qualità delle collaborazioni strutturate tra Dipartimenti, imprese, PPAA ed Enti nell'accrescere la qualità del capitale umano e l'accesso al mercato del lavoro.	a) Monitoraggio degli accordi di dottorato in azienda / Enti e valutazione della customer satisfaction da parte delle Imprese/ Enti e PPAA b) Verifica del successo nell'inserimento dei dottori di ricerca nel mondo del lavoro
	C Obiettivo specifico: supporti all'innovazione ed europeizzazione del sistema pubblico regionale Aumentare i progetti di cooperazione regionali e interregionali volti ad incidere sull'innovazione organizzativa e istituzionale delle PPAA e delle associazioni di rappresentanza degli interessi anche nella prospettiva della costruzione di uno spazio comune europeo.	a) Analisi qualitativa dell'attività di networking (intensità e durata della partnership e sua evoluzione nel tempo) realizzata dai Dipartimenti e dai Centri di ricerca interdipartimentali in seguito a convenzioni con Enti territoriali di sviluppo, volte a costruire "beni relazionali" e capitale sociale per l'Ateneo b) Rendicontazione e valutazione dei risultati di progetti correlati a convenzioni con Enti territoriali di sviluppo, volti a incentivare l'innovazione istituzionale e l'europeizzazione del sistema regionale c) Monitoraggio del numero e tipologie della attività di cooperazione con Enti territoriali, dandone visibilità attraverso adeguati strumenti
	D Obiettivo specifico: contributo a uno sviluppo sostenibile Contribuire a migliorare la qualità e la sostenibilità di lungo termine dello sviluppo delle Comunità, delle PPAA e delle imprese del territorio, anche attraverso iniziative di elevata qualità e innovazione.	a) Numero d'iniziative avviate e valutate di successo dal Nucleo di Valutazione dell'Ateneo b) Indicatori su progetti collaborativi avviati con successo fra Università, imprese e PPAA c) Incidenza laureati nel territorio d) Effettivo risparmio energetico ottenuto e stimato per il futuro

4.1.2 L'Organizzazione dell'amministrazione e l'Equilibrio economico-finanziario

Il documento relativo agli Obiettivi strategici dell'Ateneo riporta anche importanti indicazioni relative all'Organizzazione dell'amministrazione e al raggiungimento dell'Equilibrio economico-finanziario. Nelle seguenti tabelle si evidenziano gli obiettivi generali e gli indicatori per questi due ambiti. Per il dettaglio delle relative linee strategiche si rinvia al documento originale.

Tabella 14 – Obiettivi relativi all'Organizzazione dell'Amministrazione

ORGANIZZAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE	
OBIETTIVI GENERALI	INDICATORI
A. Ammodernare l'organizzazione dell'amministrazione perché diventi un efficace strumento per l'innovazione e il miglioramento continuo delle attività di formazione e di ricerca dell'Ateneo a livello sia nazionale sia internazionale.	a) Indici di efficienza dei processi amministrativi (riduzione tempi, numero di pratiche evase)
B. Allineare l'organizzazione dell'amministrazione alle esigenze derivanti dal recente cambiamento del sistema universitario che ha visto mutare profondamente i meccanismi e le strutture della didattica e della ricerca.	b) Indici di semplificazione della struttura organizzativa (riduzione del numero di servizi) c) Indicatori di efficacia e di valutazione dei servizi (utenti interni e utenti esterni)
C. Rivedere le forme e i meccanismi di funzionamento dell'organizzazione allo scopo di semplificare, velocizzare e sburocratizzare l'azione amministrativa, accompagnando l'ateneo verso le nuove sfide che lo attendono.	d) Indicatori per la valutazione del management e del personale dell'amministrazione

Tabella 15 – Obiettivi relativi all'Equilibrio economico-finanziario

EQUILIBRIO ECONOMICO FINANZIARIO	
OBIETTIVI GENERALI	INDICATORI
Garantire un solido e certo equilibrio economico finanziario, nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica, per raggiungere gli obiettivi esposti nelle sezioni precedenti.	a) Indici economici e finanziari a livello aggregato di Ateneo e disaggregato per strutture e singole attività b) Indicatori dell'andamento dei costi per i consumi intermedi c) Indicatori sui finanziamenti ottenuti per attività di ricerca d) Indicatori sul costo del personale a livello disaggregato

4.2 La Programmazione triennale MIUR

Il MIUR con il Decreto Ministeriale 827/2013 ha definito le Linee generali di indirizzo per la Programmazione Triennale 2013-2015 al fine di incentivare la qualità ed il dimensionamento sostenibile del sistema universitario. Il raggiungimento di tale duplice obiettivo richiede per ciascun ateneo, la predisposizione di un piano di concrete azioni di miglioramento nelle linee di intervento indicate dal Decreto, associando a ciascuna di esse uno o più indicatori da utilizzare ai fini del monitoraggio e della valutazione, e conseguentemente per l'assegnazione di risorse ministeriali.

L'Ateneo di Padova all'inizio del mese di aprile ha presentato al Ministero la propria Programmazione Triennale, individuando, negli ambiti definiti dal MIUR con il Decreto citato (obiettivi e azioni di miglioramento) specifici piani d'azione negli settori dell'orientamento, dell'internazionalizzazione, dei dottorati di ricerca, della dematerializzazione di processi a servizio degli studenti e della riorganizzazione di servizi amministrativi in collaborazione con altri atenei. L'Ateneo ha presentato, inoltre, specifiche richieste di finanziamenti al MIUR a supporto dei piani d'azione, dichiarando anche la propria quota di cofinanziamento, buona parte della quale è prevista nel bilancio unico del 2014: per queste linee di intervento, viene, pertanto, garantita anche la necessaria coerenza con la programmazione finanziaria di Ateneo.

Gli obiettivi delineati sono perfettamente in linea con gli obiettivi strategici contenuti nel documento di Programmazione Strategica dell'Ateneo e assumono, a loro volta, le caratteristiche di obiettivi strategici.

4.3 Obiettivi strategici di Trasparenza

Oltre agli obiettivi contenuti nella Programmazione Strategica dell'Università, e come già evidenziato nel Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2014-2016⁸, si ritiene opportuno anche in questa sede ricordare quanto richiamato nello Statuto di Ateneo con riferimento ai principi di trasparenza, informazione, accessibilità dei dati e imparzialità contenuti nel Programma per la Trasparenza e l'Integrità.

All'art. 1 si esplicitano i Principi fondamentali e si sostiene che *“l'Università [...] conforma la propria azione ai principi di autonomia e di responsabilità, assumendo a parametri di riferimento per il suo svolgimento i criteri di semplificazione, di efficienza, di efficacia, di trasparenza e di accessibilità delle informazioni relative all'Ateneo”*.

Sempre all'art. 1 comma 8 si afferma che *“l'Università promuove ogni forma di valutazione interna delle strutture e del personale che le compone, in merito alla qualità della didattica e della ricerca, nonché dei servizi offerti e dell'efficienza dei processi amministrativi. I criteri e i risultati delle valutazioni sono resi pubblici e utilizzati per orientare l'attività e l'investimento delle risorse dell'Ateneo”*.

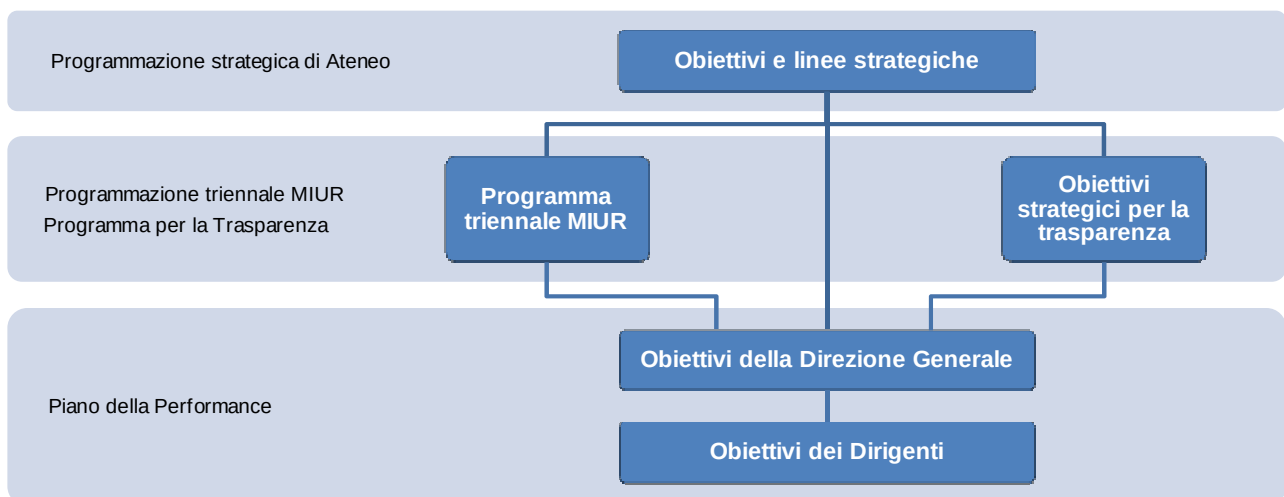
⁸ Vd. il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, p. 10.

All'art. 6 si ribadisce che *“l'Università adotta il principio della pubblicità e della trasparenza della propria attività, fatti salvi i limiti derivanti dai diritti individuali al rispetto della persona e alla tutela della riservatezza”*; si sottolinea inoltre che *“la pubblicazione degli atti amministrativi e l'accesso ai documenti sono disciplinati da apposito regolamento in applicazione della normativa vigente”*; si conclude affermando che *“l'Università opera per una diffusione delle informazioni riguardanti la propria attività avvalendosi di tutti gli strumenti di comunicazione”*.

All'art.10 si citano le funzioni del Rettore, il quale *“.. è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Università, secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito”*. Infine all'art. 66, in tema di responsabilità di Direttore Generale e di dirigenti, si afferma che essi *“vigilano sull'assolvimento dei compiti delle unità organiche cui sono preposti, curando la migliore utilizzazione del personale e di ogni mezzo del quale dispongono, secondo criteri di funzionalità, di imparzialità, di trasparenza e di efficacia dell'azione amministrativa.”*

Prima di presentare gli obiettivi della Direzione Generale e dei Dirigenti, e considerando quanto precedentemente illustrato, si ritiene opportuno presentare lo schema sintetico dell'albero delle performance dell'Ateneo di Padova, che evidenzia la struttura degli obiettivi dell'Università.

Figura 3 - Albero delle performance dell'Università di Padova



Fonte: Servizio Controllo di gestione

5. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi dirigenziali

5.1. Obiettivi assegnati alla Direzione Generale e ai Dirigenti

Il piano degli obiettivi del Direttore Generale è stato predisposto sulla base delle Linee d'azione definite dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo e indicate alla Direzione Generale quali ambiti su cui sviluppare un programma operativo:

- aumentare l'efficienza delle strutture operative, migliorando la qualità dei servizi erogati salvaguardando la piena sostenibilità finanziaria dell'Ateneo;
- valorizzare maggiormente il merito nell'attività del personale tecnico amministrativo all'interno dei forti vincoli posti dalla normativa;
- individuare le modalità per promuovere una profonda verifica, semplificazione e razionalizzazione dei processi operativi e della struttura amministrativa dell'Ateneo.

Nello sviluppo della relativa Relazione Programmatoria triennale, accanto al quadro normativo vigente, allo Statuto e ai regolamenti che ne costituiscono le basi, si è fatto riferimento al documento "Obiettivi e Linee strategiche dell'Università di Padova" e alle analisi e osservazioni contenute nel Rapporto annuale 2012-2013 del Nucleo di Valutazione di Ateneo.

Altri importanti riferimenti sono rappresentati dal Decreto Legislativo 150/2009, art. 5 (Obiettivi ed indicatori); dalle Delibere CIVIT (ora ANAC) di riferimento e dal Documento di validazione della Relazione sulla Performance 2012, predisposto dal Nucleo di Valutazione di Ateneo a dicembre 2012. Come già ricordato, altri importanti riferimenti per gli obiettivi del Direttore Generale e dei Dirigenti sono costituiti dal Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2014-2016 e dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2014-2016.

Oltre alla definizione dei programmi da realizzare per il raggiungimento delle Linee d'azione indicate dal Consiglio di Amministrazione, il Direttore Generale, nel proprio programma, ha definito anche specifiche Azioni che si intraprenderanno nell'immediato, al fine di dare una concreta ed efficace risposta ad alcune problematiche organizzative e gestionali.

Con riferimento agli obiettivi dei Dirigenti, l'art. 5 del Decreto Legislativo 150/2009 recita:

Comma 1: "Gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione e tra questi ultimi ed i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici di cui alla Legge 5 agosto 1978, n. 468 e successive modificazioni".

Comma 2. "Gli obiettivi sono:

- a) *rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;*
- b) *specifici e misurabili in termini concreti e chiari;*
- c) *tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;*
- d) *riferibili ad un arco temporale determinato;*
- e) *commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;*
- f) *confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;*
- g) *correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili."*

Nelle tabelle di seguito riportate sono rappresentati gli obiettivi 2014 della sezione 2 della Scheda individuale, assegnati al Direttore Generale, ai Dirigenti delle Aree dell'Amministrazione Centrale, del CAB e di CSIA. Per quanto riguarda l'Area Didattica e Servizi agli Studenti l'assegnazione degli obiettivi avverrà quando sarà definito l'incarico al nuovo dirigente dell'Area stessa.

La scheda dei Dirigenti per il 2014 nella sezione 3, riguardante i comportamenti organizzativi, presenta alcune modifiche rispetto al 2013, definite dalla Direzione Generale.

I comportamenti che saranno oggetto di valutazione dei Dirigenti sono:

- Programma le attività rispettando i tempi e le scadenze, garantisce l'efficienza nella realizzazione delle attività di competenza dell'Area;
- Definisce i percorsi formativi e sviluppa le competenze dei propri collaboratori;
- Gestisce e diversifica la valutazione delle prestazioni individuali dei propri collaboratori, nei tempi e con le modalità richieste;
- Imposta il lavoro nell'ottica della valorizzazione delle risorse assegnate promuovendo il benessere organizzativo e il miglioramento del clima organizzativo;
- Gestisce i problemi anche in situazioni di criticità dovute a carenze di personale e/o a nuove disposizioni normative.

Si ricorda che nel corso del 2014 è previsto che a tutto il personale sia applicato il Sistema di Misurazione e Valutazione basato sulla Balanced Scorecard (BSC), modello già a regime per i Dirigenti ed il personale di categoria EP e con indennità responsabilità dell'Amministrazione Centrale, del CSIA e del CAB e sperimentato dal personale di categoria EP e con indennità responsabilità delle strutture dipartimentali e centri.

Tabella 16 – Obiettivi della Direzione Generale e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Individuazione delle modalità per promuovere una profonda verifica, semplificazione e razionalizzazione dei processi operativi e della struttura amministrativa dell'Ateneo	Azioni da intraprendere (nel triennio) 1) Definizione e strutturazione delle aree organizzative che rispondono alla Direzione Generale; 2) Definizione dei poteri di firma e di delega dei funzionari e dei dirigenti; 3) Analisi dei processi e predisposizione della carta dei servizi per l'Area Organizzazione e Personale e per il CAB; 4) Misurazione della soddisfazione da parte degli utenti; 5) Analisi dei processi trasversali tra AC e strutture dipartimentali con riferimento all'attività di didattica; 6) Rinnovo adesione al progetto di benchmarking "Good Practice" coordinato dal Politecnico di Milano. Numero delle azioni avviate nel 2014	+	3	4	5
Gestione del Ciclo della Performance: miglioramento della tempistica ai fini dell'allineamento a quanto previsto dalla normativa di riferimento	Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5
Adozione della contabilità economico-patrimoniale e analitica come previsto dalla normativa a partire dal 1/1/2015	Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5
Adozione del nuovo Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità	Mese di presentazione al Consiglio di Amministrazione del Regolamento	-	Dicembre 2014	Novembre 2014	Ottobre 2014
Monitoraggio sull'osservanza delle disposizioni su Trasparenza e Anticorruzione	Attestazione OIV sugli obblighi di trasparenza Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5
Adozione del Regolamento sui procedimenti amministrativi e accesso agli atti ex l. 241/90 (e successive modificazioni) con i procedimenti pubblicati	Mese di presentazione del Regolamento al Consiglio di Amministrazione	-	Giugno 2014	Maggio 2014	Aprile 2014
Implementazione del sistema di monitoraggio dei procedimenti amministrativi	Implementazione di un nuovo applicativo informatico relativo ai procedimenti amministrativi, dedicato al monitoraggio del rispetto dei tempi dei procedimenti. Mese di completamento	-	Settembre 2014	Luglio 2014	Giugno 2014
Formare tutto il personale dell'Ateneo sulla Trasparenza e sull'Anticorruzione	Definizione e organizzazione del corso on line "Trasparenza e anticorruzione" rivolto a tutto il personale Docente e PTA- mese di completamento della formazione	-	Novembre 2014	Ottobre 2014	Settembre 2014

Tabella 17 – Obiettivi dell'Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Incremento efficienza forniture di beni e servizi	Costo personale per la gestione della spesa in beni e servizi: Costo personale annuo /Spesa annua complessiva (in migliaia di euro)	-	149	115	80
Avviare e completare tutte le gare per acquisizione di beni e servizi in scadenza nel 2014	Numero gare per acquisizione di beni e servizi avviate e completate nel 2014 (Gare in scadenza nel 2014 di competenza dell'Area – beni e servizi)	+	7	8	10
Completamento di tutte le attività riguardanti l' Orto Botanico per l'inaugurazione entro giugno 2014	Data di completamento	-	29 giugno 2014	20 giugno 2014	16 giugno 2014
Attuare il piano interventi edilizi 2014 approvato dal Consiglio di Amministrazione	Percentuale di realizzazione Piano. totale impegni / totale stanziato per il 2014	+	50%	70%	80%
Obiettivi relativi a Trasparenza e Prevenzione della corruzione	a) completamento dei procedimenti amministrativi di competenza della propria area (elenco da allegare al Regolamento sui procedimenti amministrativi e accesso agli atti ex l. 241/90). Ipotesi tempistica: luglio-settembre 2014 b) aggiornamento costante dei dati di competenza dell'Area da pubblicare sul sito Amministrazione Trasparente e pubblicazione di nuovi dati di competenza dell'Area c) vigilanza sul rispetto delle disposizioni del Codice di comportamento da parte dei propri collaboratori al fine di prevenire violazioni delle prescrizioni Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5

Tabella 18 – Obiettivi dell'Area Finanza, programmazione e controllo e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Gestione del Ciclo delle Performance (Area Finanza, Programmazione e Controllo)	Realizzazione delle fasi e attività di competenza dell'Area previste dal processo Gestione delle performance. Giudizio qualitativo scala da 1 a 5.	+	2	3	5
Adozione della contabilità economico patrimoniale e analitica a partire dal 1/1/2015	Realizzazione delle seguenti attività: implementazione sistema U-GOV; predisposizione di tutta la manualistica a supporto delle strutture; predisposizione del manuale contabile. Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	4
Predisposizione, per l'approvazione, del nuovo Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità	Realizzazione di tutte le attività per l'analisi e la stesura del nuovo Regolamento, visto l'avvio della contabilità economico-patrimoniale e d analitica. Mese di presentazione al DG	-	Dicembre 2014	Novembre 2014	Ottobre 2014
Progetto Good Practice 2013 per l'intero Ateneo	Realizzazione del progetto per l'AC e strutture decentrate, chiusura attività e presentazione risultati entro il 2013 (giudizio qualitativo – on/off)	+	2	3	5
Efficienza Area Finanza, Programmazione e Controllo	Costo personale / Entrate totali + Spese totali 2014 Ateneo (in k euro)	-	2,62	2,02	1,41
Obiettivi relativi a Trasparenza e Prevenzione della corruzione	d) completamento dei procedimenti amministrativi di competenza della propria area (elenco da allegare al Regolamento sui procedimenti amministrativi e accesso agli atti ex l. 241/90). Ipotesi tempistica: luglio-settembre 2014 e) aggiornamento costante dei dati di competenza dell'Area da pubblicare sul sito Amministrazione Trasparente e pubblicazione di nuovi dati di competenza dell'Area f) vigilanza sul rispetto delle disposizioni del Codice di comportamento da parte dei propri collaboratori al fine di prevenire violazioni delle prescrizioni Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5

Tabella 19 – Obiettivi dell'Area Organizzazione e Personale e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Definizione del fondo accessorio per il PTA e dirigenti 2014	Trasmissione al Collegio dei Revisori dei Conti della costruzione dei fondi del salario accessorio	-	Giugno 2014	Maggio 2014	Aprile 2014
Gestione del Ciclo della Performance e avvio Balanced Scorecard per tutto il personale tecnico-amministrativo	Realizzazione delle fasi e delle attività di competenza dell'Area. Giudizio qualitativo su scala da 1 a 5	+	2	3	5
Efficienza Area Organizzazione e Personale	Costo personale Area Organizzazione e Personale/N. personale PTA (TI+TD)+N. docenti	-	679	592	365
Predisposizione del piano delle necessità di personale dei servizi della Direzione Generale e pianificazione delle assegnazioni (TI e TD)	Mese di consegna al DG del Piano - Tempistica	-	Giugno 2014	Maggio 2014	Aprile 2014
Analisi, studio, proposta del sistema incentivante per Dirigenti e PTA in relazione alla valutazione individuale	Mese di presentazione al DG della Proposta	-	Settembre 2014	Luglio 2014	Giugno 2014
Predisposizione della Carta dei servizi dei Servizi dell'Area Organizzazione e personale sulla base delle Linee guida del CdA	Data di presentazione al DG della Carta dei Servizi per la pubblicazione sul sito di Ateneo	-	15 Dicembre 2014	30 Novembre 2014	31 Ottobre 2014
Proposta del Codice di comportamento dell'Ateneo	Mese di presentazione al Consiglio di Amministrazione	-	Settembre 2014	Agosto 2014	Luglio 2014
Obiettivi relativi a Trasparenza e Prevenzione della corruzione	a) completamento dei procedimenti amministrativi di competenza della propria area (elenco da allegare al Regolamento sui procedimenti amministrativi e accesso agli atti ex l. 241/90). Ipotesi tempistica: luglio-settembre 2014 b) aggiornamento costante dei dati di competenza dell'Area da pubblicare sul sito Amministrazione Trasparente e pubblicazione di nuovi dati di competenza dell'Area c) vigilanza sul rispetto delle disposizioni del Codice di comportamento da parte dei propri collaboratori al fine di prevenire violazioni delle prescrizioni d) formazione per il PTA sulle tematiche della Trasparenza e dell'Anticorruzione Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5

Tabella 20 – Obiettivi dell'Area Ricerca, trasferimento di tecnologia e relazioni internazionali e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Contenimento dei costi della gestione amministrativa dei servizi dell'Area	Numero dei servizi con risultati di efficienza nella forma "Costo del personale / Volume di attività" (escluso il Servizio Supporto osservatorio ricerca) che raggiungono almeno il rispettivo target	+	3	4	5
Valorizzazione della ricerca mediante attività di terza missione	N. di iniziative di valorizzazione della conoscenza realizzate nell'anno. Le possibili iniziative sono 8: - Start Cup Veneto 2014 - Rinnovo convenzione con Fondazione Cariparo per Start Cube - Associazione Padova Innovazione - Padova Innovazione s.r.l. - Padova University Press s.r.l. - Progetto PoCN-Proof of Concept Network - Convegno sull'Ufficio Europeo Brevetti ed il Brevetto Europeo - Notte europea dei ricercatori	+	5	6	7
Tempestiva assegnazione fondi per la ricerca alle strutture	Budget per progetti di ricerca ripartito tra le strutture al 31.12.2014 / Budget totale (17 M€) (in percentuale)	+	80%	90%	100%
Internazionalizzazione della ricerca e della docenza	N. di visiting professors e researchers con periodi di permanenza di almeno 3 mesi (2013: 12)	+	16	18	20
Internazionalizzazione del dottorato di ricerca	Dottorandi iscritti al primo anno laureati all'estero/dottorandi iscritti al primo anno totali (in percentuale) (2013: 12%)	+	12%	14%	16%
Obiettivi relativi a Trasparenza e Prevenzione della corruzione	a) completamento dei procedimenti amministrativi di competenza della propria area (elenco da allegare al Regolamento sui procedimenti amministrativi e accesso agli atti ex l. 241/90). Ipotesi tempistica: luglio-settembre 2014 b) aggiornamento costante dei dati di competenza dell'Area da pubblicare sul sito Amministrazione Trasparente e pubblicazione di nuovi dati di competenza dell'Area c) vigilanza sul rispetto delle disposizioni del Codice di comportamento da parte dei propri collaboratori al fine di prevenire violazioni delle prescrizioni Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5

Tabella 21 – Obiettivi del Centro Servizi Informatici di Ateneo e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Individuazione del nuovo gestore per la telefonia fissa e la rete dati a seguito di gara europea	Mese di individuazione del gestore	-	Agosto 2014	Luglio 2014	Giugno 2014
Regolamento per la telefonia mobile: consegna al Direttore Generale della proposta	Mese di consegna del regolamento	-	Giugno 2014	Maggio 2014	Aprile 2014
Informatizzazione dei processi richiesti dall'Amministrazione Centrale: - Concorsi per l'assunzione di Personale Docente: Ricercatori (1), Associati (2), Ordinari (3) - Concorsi per l'assunzione di Personale Tecnico Amministrativo (4)	Numero dei processi informatizzati (previsti 4 processi): test applicativo	+	2	3	4
Attivazione dei servizi di supporto realizzativo e formazione progetto Eduroam	Mese di attivazione	-	Dicembre 2014	Novembre 2014	Ottobre 2014
Sistema di comunicazione e condivisione documentale per il personale d'Ateneo (posta elettronica, instant messaging, groupware): consegna al Direttore Generale del progetto di rinnovo	Mese di consegna del progetto	-	Dicembre 2014	Novembre 2014	Ottobre 2014
Obiettivi relativi a Trasparenza e Prevenzione della corruzione	a) completamento dei procedimenti amministrativi di competenza della propria area (elenco da allegare al Regolamento sui procedimenti amministrativi e accesso agli atti ex l. 241/90). Ipotesi tempistica: luglio-settembre 2014 b) aggiornamento costante dei dati di competenza dell'Area da pubblicare sul sito Amministrazione Trasparente e pubblicazione di nuovi dati di competenza dell'Area c) vigilanza sul rispetto delle disposizioni del Codice di comportamento da parte dei propri collaboratori al fine di prevenire violazioni delle prescrizioni Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5

Tabella 22 – Obiettivi del Centro di Ateneo per le Biblioteche e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Direzio ne	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Avvio progetto digitalizzazione Beni librari e museali	Tempo impiegato per redigere il progetto e ottenere l'approvazione del CTS	-	<i>Novembre 2014</i>	<i>Ottobre 2014</i>	<i>Settembre 2014</i>
Soddisfazione clienti interni (docenti)	Indice di soddisfazione da indagine di customer satisfaction Soglia 1 (2-2.99), Target 2 (3-4.99), Eccellenza 3 (5 o superiore)	+	1	2	3
Soddisfazione clienti esterni (studenti / biblioteche)	Indice di soddisfazione da indagine di customer satisfaction Soglia 1 (6-6.99), Target 2 (7-7.99) Eccellenza 3 (8 o superiore)	+	1	2	3
Soddisfazione servizio clienti interni servizi centrali (PTA)	Indice di soddisfazione – livelli di prestazione dei servizi centralizzati Soglia 1 (6-6.99), Target 2 (7-7.99) Eccellenza 3 (8 o superiore)	+	1	2	3
Mantenimento standard di apertura delle biblioteche	Media delle ore di apertura delle biblioteche nel 2014 / media ore di apertura delle biblioteche nel 2013 (al netto delle biblioteche chiuse nel 2013)	+	0,8	0,9	1
Progetto Good Practice per il Sistema Bibliotecario di Ateneo	Consegna al Direttore Generale e al CTS del documento di analisi del progetto realizzato - fine dicembre 2014 Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5
Carta dei servizi per tutto lo SBA	Mese di presentazione al CTS	-	<i>Novembre 2014</i>	<i>Ottobre 2014</i>	<i>Settembre 2014</i>
Obiettivi relativi a Trasparenza e Prevenzione della corruzione	a) completamento dei procedimenti amministrativi di competenza della propria area (elenco da allegare al Regolamento sui procedimenti amministrativi e accesso agli atti ex l. 241/90). Ipotesi tempistica: luglio-settembre 2014. b) aggiornamento costante dei dati di competenza dell'Area da pubblicare sul sito Amministrazione Trasparente e pubblicazione di nuovi dati di competenza dell'Area c) vigilanza sul rispetto delle disposizioni del Codice di comportamento da parte dei propri collaboratori al fine di prevenire violazioni delle prescrizioni Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5

6. Il processo e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance

6.1 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il principio del collegamento fra ciclo della performance e programmazione economico-finanziaria, previsto espressamente nel Decreto Legislativo 150/2009 (art. 4, comma 1 e art. 5, comma 1), è stato più volte richiamato dalle delibere della CIVIT/ANAC, soprattutto in occasione delle attività di monitoraggio dell'attuazione dei cicli delle performance presso le pubbliche amministrazioni. Anche per l'Ateneo patavino si possono riscontrare alcune delle criticità messe in evidenza dall'Autorità stessa:

- una non piena coerenza tra gli obiettivi previsti nei documenti di bilancio e quelli previsti nel Piano della performance;
- carenze nel raccordo fra la programmazione di bilancio e la programmazione delle attività, funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e dirigenziali, che comportano difficoltà nell'allineare gli obiettivi e gli indicatori previsti nel Piano delle performance rispetto agli obiettivi e alle linee di programmazione di bilancio. Alla luce di tali criticità, si è ritenuto opportuno accogliere le indicazioni fornite da CIVIT⁹ che ribadisce quanto segue:

- a) "il Piano della performance deve fare riferimento a tutte le risorse gestite dall'amministrazione e deve esplicitare il collegamento tra gli obiettivi (strategici e operativi) e le risorse finanziarie, umane e strumentali, anche nella prospettiva di definire il costo unitario per prodotto/servizio (come previsto dall'art. 1, comma 15 della Legge 190/2012);
- b) gli obiettivi, gli indicatori e i target contenuti nel Piano della performance devono essere coerenti con quanto previsto dai documenti contabili e, in particolare, con quanto disposto dal Decreto Legislativo 91/2011 e dal D.P.C.M. del 18 settembre 2012;
- c) il sistema minimo di indicatori di risultato che ciascuna amministrazione vigilata ed unità locale deve inserire nel proprio Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio, al fine di assicurare il consolidamento e la confrontabilità degli indicatori (come previsto dall'articolo 19, comma 4 Decreto Legislativo 91/2011), costituisce parte integrante del Piano della performance".

Queste indicazioni rappresenteranno il necessario punto di riferimento nella ricerca e nella realizzazione del collegamento sopra citato, e l'importante cambiamento in atto nell'Ateneo patavino relativo al sistema contabile, ma anche organizzativo e gestionale, rappresentato dall'avvio della contabilità economico-patrimoniale ed analitica, consentiranno l'implementazione di strumenti fondamentali per gestire le risorse con efficienza ed efficacia, nella prospettiva di una gestione per risultati.

Le tappe più importanti di tale percorso di cambiamento, alcune delle quali già realizzate o in corso di attuazione, sono:

- 1) introduzione, il 1/1/2013, del bilancio unico di ateneo in contabilità finanziaria;

⁹ Vd. Delibera CIVIT n. 6 del 2013.

2) avvio dal 1/1/2015 della contabilità economico patrimoniale e del bilancio unico in contabilità economico e patrimoniale;

3) implementazione e prime sperimentazioni di contabilità analitica dal 2015 e per gli anni seguenti.

Si tratta di un processo di innovazione complesso e che dovrà essere affrontato con gradualità, mettendo in campo adeguate competenze economico e contabili, formative e organizzative. Si tratta anche di un cambiamento culturale che interesserà tutte le componenti della comunità accademica e non solo i responsabili della funzione amministrativo-contabile.

Diventa importante per l'Ateneo il passaggio ad un sistema di gestione che articolerà l'amministrazione in Centri di Gestione, unità organizzative che utilizzano le risorse messe a loro disposizione rispondendo ai principi di corretta gestione, ma anche esplicitando il raggiungimento di obiettivi programmati. In un tale sistema, dunque, le risorse disponibili saranno messe in rapporto con i risultati conseguiti, spostando il focus dalla funzione autorizzatoria della spesa al risultato economico conseguito e alla performance, cioè al valore dei fattori produttivi consumati, all'economicità e soprattutto all'efficienza, responsabilizzando, così, i soggetti che sono chiamati a gestire le strutture dell'Ateneo.

I risultati, avendo natura economica (in termini di accrescimento o impoverimento di "ricchezza") sono collegati alla performance, diventando essi stessi performance.

Il sistema di budget che l'Ateneo sta implementando a preventivo e a consuntivo, consentirà di mettere a confronto la programmazione (obiettivi e risultati attesi per Centro di responsabilità) ed i risultati raggiunti.

Se il budget è lo strumento che serve ad assegnare ai Centri di responsabilità obiettivi e risorse e se la contabilità analitica ed il sistema di indicatori di risultato dell'Ateneo servono a verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si arricchirà di strumenti più consoni agli scopi propri del Sistema stesso (misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale).

In questo modo sarà possibile verificare i risultati al fine di migliorare l'efficacia nel governo dell'Ateneo e l'efficienza nella gestione. Sarà, inoltre, più immediato anche il monitoraggio e la verifica dei risultati in termini di unità organizzative e di specifici oggetti di costo.

6.2 Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance

LA CARTA DEI SERVIZI

La Carta dei Servizi è un documento, reso pubblico agli utenti, nel quale si dichiarano i livelli di servizio che si intendono garantire. Si inserisce in un contesto legislativo in cui vengono tracciate le linee di un'amministrazione che non lavora più burocraticamente, ma che, progettando e pianificando, risponde dei risultati che produce.

I principi cui si deve ispirare la Carta dei Servizi sono:

- eguaglianza dei diritti degli utenti
- imparzialità da parte dei soggetti erogatori

- continuità e regolarità dell'erogazione
- diritto di accesso alle informazioni
- efficienza ed efficacia del servizio erogato

L'Ateneo patavino, basandosi su quanto previsto dalla normativa e in particolare dalla Delibera 3/2012, ha deciso di attuare il modello CIVIT relativo alle informazioni da pubblicare, agli standard di qualità, all'elencazione dei servizi erogati con la definizione delle informazioni utili a rintracciare:

- Responsabile del servizio erogato
- Dimensioni della qualità
- Indicatori associati a ciascuna dimensione della qualità
- Valori standard definiti per ciascun indicatore
- Modalità per il monitoraggio del rispetto degli standard
- Modalità di aggiornamento periodico degli standard
- Modalità di presentazione del reclamo e di richiesta dell'indennizzo
- Risultati delle indagini sul grado di soddisfazione dell'utente
- Modalità di realizzazione delle indagini sul grado di soddisfazione degli utenti

Con decreto del Direttore Generale, a fine 2012, è stato costituito un gruppo di lavoro sulla Carta dei Servizi con l'obiettivo di redigere le linee guida per la stesura della Carta dei Servizi e di redigere uno schema per la predisposizione della Carta dei Servizi per i Servizi dell'Amministrazione Centrale.

Per tutto il 2013 il gruppo di lavoro ha operato con i servizi coinvolti nella sperimentazione e a fine dicembre 2013 il gruppo di lavoro ha presentato al Prorettore per il Personale e al Dirigente dell'Area Organizzazione e Personale quanto realizzato, ovvero le Linee guida per la redazione della Carta dei servizi e il format per la stesura della Carta dei servizi dell'Amministrazione Centrale.

A partire dal 2014, le Linee guida e il format saranno fatti propri dall'Amministrazione e se ne avvierà l'utilizzo nelle diverse aree organizzative dell'Amministrazione. Nel 2014 saranno coinvolti l'Area Organizzazione e Personale e il Centro di Ateneo per le Biblioteche. A sostenere le strutture interessate ci sarà un nuovo gruppo di lavoro che avrà anche il compito di studiare i supporti informatici per garantire maggiore efficienza nella fase di elaborazione e nella fase di redazione della carta dei servizi.

TELUP – Il telelavoro nell'Ateneo di Padova

Facendo seguito a quanto previsto dall'art. 4 comma 1 della Legge 191/1998, dal DPR 70/1999, dal CCNQ del 23/03/2000 e dall'art. 23 del CCNL 16/10/2008, dalla Legge 53/2000 "Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi della

città", dall'accordo quadro europeo sul telelavoro del 16/07/2002 e dall'accordo interconfederale del 09/06/2004, il Servizio Iniziative e attività sociali ha avviato nel 2012 il progetto del telelavoro.

Il telelavoro permette a chi ha esigenze di conciliare i tempi lavoro-famiglia o a chi si trova in particolari situazioni di difficoltà o di svantaggio, di lavorare *"in un luogo diverso dalla sede di lavoro, dove cioè la prestazione sia tecnicamente possibile, con il supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione che consentano il collegamento, anche differito, con l'Amministrazione"* (art. 1 del Regolamento in materia di telelavoro per il PTA).

Il progetto avviato era sperimentale e aveva interessato solo le dipendenti di rientro dall'astensione obbligatoria per maternità, per un totale di 15 persone.

A partire dal 2013, con l'adozione dell'apposito Regolamento, il telelavoro diventa una realtà estesa a tutti i dipendenti dell'Ateneo, su base volontaria, ed in condizioni tali da soddisfare almeno uno dei criteri previsti dall'art. 6 del Regolamento citato (ad es. soggetto con disabilità ai sensi della Legge 68/1999, assistenza a familiari o affini entro il secondo grado, distanza dal luogo di lavoro) e per attività che possono essere svolte in modalità di telelavoro, senza apportare disagi alla funzionalità dell'unità organizzativa e alla qualità del servizio fornito (art. 4 del Regolamento).

Come previsto dall'art. 8 del Regolamento, la prestazione svolta in modalità di telelavoro potrà essere al massimo al 60% del proprio orario di lavoro e dovrà essere preventivamente commisurata in funzione:

- del grado di telelavorabilità delle attività
- delle esigenze organizzative della struttura
- delle esigenze di conciliazione del dipendente

L'Amministrazione fornisce al dipendente una postazione di lavoro, in comodato d'uso, idonea alle esigenze dell'attività lavorativa e che verrà restituita al termine del periodo di telelavoro (art. 12 del Regolamento).

E' stato, quindi, pubblicato il conseguente bando ad ottobre 2013 per 44 posizioni di telelavoro. I telelavoranti attualmente sono 28 e grazie al supporto tecnologico da parte del CSIA dell'Ateneo e del personale del Servizio Iniziative e attività sociali, stanno dando riscontri, di questa prima fase, più che positivi come evidenziato dai questionari somministrati ai telelavoratori ed ai colleghi e responsabili.

Ad aprile 2014 è stato, inoltre, pubblicato il Bando per il corrente anno, per l'attivazione di un numero complessivo di posizioni pari a 16.

L'esperienza ha messo in luce come un modello di telelavoro alternato, come quello adottato in Ateneo, abbia permesso la valorizzazione degli aspetti positivi prefissati. Tutte le figure coinvolte si sono ritenute soddisfatte del percorso intrapreso e portato a termine, mettendo in luce come il mantenimento della presenza nelle strutture per alcuni giorni nella settimana consenta forme proficue di conciliazione. Per quanto riguarda l'impatto del telelavoro sull'organizzazione lavorativa, non si sono registrati cambiamenti significativi, se non minimi e legati a modalità comunicative. Per ciascuna telelavoratrice sono stati stesi progetti individualizzati che hanno permesso semplicemente di svolgere a distanza parte delle attività

normalmente svolte in ufficio, incidendo relativamente sul lavoro degli altri. I livelli di efficienza ed efficacia si sono mantenuti costanti durante il periodo di sperimentazione. Gli elementi chiave possono così sintetizzarsi:

- processi di negoziazione attivatisi nella stesura del progetto;
- consapevolezza della verifica e nella conoscenza anticipata degli indicatori di valutazione;
- focalizzazione dell'attenzione sulle attività e sui bisogni del servizio e/o dell'ufficio;
- responsabilità condivisa tra i diversi soggetti coinvolti sia direttamente che indirettamente.

PROGETTO GOOD PRACTICE 2013-2014

A febbraio 2014 è stata avviata la nuova edizione del progetto Good Practice, coordinato dal Politecnico di Milano-MIP e per l'Ateneo di Padova dal Servizio Controllo di Gestione. Il progetto ha come obiettivo la misurazione e la comparazione delle prestazioni di costo e qualità dei servizi di supporto forniti dagli Atenei, mediante l'integrazione dei modelli di analisi con gli indicatori che molti Atenei stanno utilizzando nell'ambito dei propri Piani delle Performance. Anche in questa edizione, viene mantenuta la struttura fondamentale del progetto che prevede, principalmente, 3 rilevazioni cardine:

- Costi ed Efficienza: realizzata tramite la metodologia Activity Based Costing (ABC) con la finalità di determinare il contributo delle risorse umane e, principalmente, del personale tecnico amministrativo, ai "servizi di supporto" ovvero alle macro attività, identificate dal protocollo del progetto;
- Customer Satisfaction (CS): rivolta a Studenti, Personale Tecnico Amministrativo e Docenti, per valutare l'efficacia percepita dei servizi oggetto di studio;
- Efficacia Oggettiva: analizzata tramite pochi selezionati indicatori con l'obiettivo di misurare il raggiungimento di determinati livelli di servizio.

Rispetto all'edizione 2012 si registra un aumento del numero di Università partecipanti al progetto che passano da 21 a 25 incrementando quindi, ulteriormente, il tasso di copertura del sistema universitario italiano.

Tre sono le principali novità di questa edizione:

- L'introduzione di due laboratori sperimentali su sostenibilità e internazionalizzazione (studenti e docenti) al fine di individuare buone pratiche ma anche problemi comuni;
- La definizione dei livelli di servizio con riferimento alle attività e ai dati GP2012, con l'obiettivo di identificare gli standard di costo di riferimento per livelli di servizio diversi;
- La modalità di somministrazione online della CS Studenti.

La rinnovata adesione a questo Progetto e la partecipazione delle strutture decentrate, congiuntamente all'Amministrazione Centrale, consente all'Ateneo di perfezionare gli strumenti di analisi, di programmazione

e controllo, di disporre di dati completi e riguardanti l'intera realtà universitaria, nonché di sistemi di indicatori a supporto dei processi decisionali, di una migliore gestione della misurazione e valutazione della performance organizzativa (e in alcuni casi individuale), e dello sviluppo delle azioni di miglioramento sulla gestione, senza rinunciare al confronto virtuoso con altri atenei assicurato dal benchmarking.

PROGETTO PICO (Progetto di Informatizzazione delle Procedure Concorsuali)

Nel corso del 2013, l'Ateneo nell'ambito del processo di dematerializzazione dei documenti previsto nel quadro del Codice dell'Amministrazione Digitale, ha avviato un Progetto di Informatizzazione delle Procedure Concorsuali (PICO), finalizzato alla progressiva riduzione degli atti e dei documenti cartacei e al progressivo incremento della gestione e archiviazione documentale informatizzata.

A questo scopo l'Ateneo ha nominato un gruppo di lavoro, i cui obiettivi specifici sono:

1. disporre di un supporto informatico finalizzato a dematerializzare e rendere più funzionali le procedure di selezione;
2. dotarsi di un nuovo strumento, più razionale e sistematico di quello attuale, di raccolta e gestione degli item che costituiscono le prove di selezione;
3. utilizzare le tecnologie informatiche per ridurre i costi di gestione e conservazione del materiale concorsuale;
4. annullare i tempi di predisposizione delle prove di selezione (necessari per la formattazione, l'impaginazione e la stampa dei quesiti concorsuali) e di correzione degli elaborati.

PICO è fondato su un nuovo modello sinergico che coinvolge più strutture interne all'Ateneo: il Centro Servizi Informatici al Centro Multimediale e E-Learning, il Servizio Organizzazione, il Servizio Carriere Personale Tecnico-Amministrativo, il Servizio Archivio Generale di Ateneo. Si inserisce altresì in un progetto di collaborazione con il Politecnico di Torino orientato alla condivisione e alla riflessione comune su processi, tecnologie e innovazioni normative sempre più rilevanti per gli Atenei italiani.

Il gruppo di lavoro ha provveduto nel corso del 2013 a realizzare un'analisi puntuale della normativa che regola la materia concorsuale, con particolare riferimento agli strumenti tecnologici da utilizzare, finalizzata alla valutazione delle modalità tecnico-informatiche e procedurali più adeguate alla realizzazione e archiviazione delle prove scritte di selezione; a tal fine sono stati inoltre mappati tutti gli spazi disponibili in Ateneo attrezzati con postazioni informatiche così da individuare le aule più adatte allo svolgimento di selezioni pubbliche.

È stata individuata, tra le tecnologie open source disponibili sul mercato la piattaforma informatica più adatta a supportare la Banca Item e la prova scritta di selezione e si è provveduto a formare il personale interessato al suo utilizzo.

Si è provveduto inoltre alla creazione di una "Banca Item" finalizzata all'organizzazione dei quesiti da inserire all'interno delle prove scritte di selezione, organizzata per categorie di argomenti e livello di difficoltà; per

ciascuna categoria di argomenti è stato individuato all'interno dell'Ateneo un referente, responsabile della predisposizione dei quesiti, del loro aggiornamento ai sensi dei cambiamenti normativi e procedurali, nonché della loro validità giuridica.

Infine per testare la procedura messa a punto, il Gruppo di lavoro ha organizzato 3 simulazioni di prova scritta di selezione, coinvolgendo in numero progressivamente maggiore il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo in qualità di candidati. Le simulazioni così realizzate, finalizzate all'analisi e alla successiva risoluzione delle problematiche riscontrate, ha consentito la messa a regime della procedura.

Il gruppo di lavoro ha concluso le attività assegnate a dicembre 2013, presentando una proposta di gestione e archiviazione delle prove scritte di selezione ed evidenziando gli strumenti e le risorse necessarie alla definitiva messa a regime della nuova procedura informatizzata. Terminata la fase di progettazione della procedura on line "Pico" per le selezioni rivolte al personale tecnico-amministrativo, nel 2014 si esprimerà l'organizzazione di prove informatizzate per selezioni pubbliche.