

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Piano della Performance 2015-2017

Applicazione del Decreto Legislativo 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. 6
1.1 Missione e Visione	p. 6
1.2 Valori dell'Università di Padova	p. 6
1.3 Università in cifre	p. 7
1.4 Le caratteristiche organizzative e gestionali	p. 11
1.4.1 Gli Organi di governo e di gestione	p. 11
1.4.2 La struttura organizzativa	p. 12
2. Analisi del contesto e analisi SWOT	p. 16
2.1 Il contesto esterno	p. 16
2.2 Analisi SWOT	p. 16
3. Trasparenza e performance	p. 17
4. Obiettivi strategici	p. 18
4.1 Obiettivi e linee strategiche dell'Università di Padova	p. 18
4.1.1 Obiettivi generali dell'Ateneo	p. 20
4.1.2 L'Organizzazione dell'amministrazione e l'Equilibrio economico-finanziario	p. 25
4.2 La Programmazione triennale MIUR	p. 26
4.3 Obiettivi strategici di Trasparenza	p. 28
5. Obiettivi assegnati alla Direzione Generale e ai Dirigenti	p. 30
6. Il processo e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance	p. 41
6.1 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	p. 41
6.2 Il monitoraggio in itinere dell'attuazione del ciclo delle performance	p. 41
6.3 Altre azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	p. 42

PREMESSA

Il Piano delle Performance 2015-2017, predisposto in ottemperanza all'art. 10 del Decreto Legislativo 150/2009, è il documento programmatico di durata triennale con il quale l'Ateneo definisce gli obiettivi, gli indicatori e i target sui cui si basano la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance organizzativa ed individuale. Nel presente Piano sono esplicitati, inoltre, il processo e la modalità con cui sono stati formulati gli obiettivi dell'amministrazione, nonché la loro articolazione.

Il Piano delle Performance dell'Università 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.

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 la delibera CIVIT 6/2013, ora ANAC (Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche – Autorità Nazionale Anticorruzione), 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 e il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, anch'essi approvati dagli organi di governo dell'Ateneo e riferiti al 2015-2017. In merito alla performance organizzativa e individuale, inoltre, la definizione dei criteri di valutazione si è ispirata a una gestione delle risorse umane volta alla promozione della parità di genere e alla valorizzazione dell'integrazione in una prospettiva di genere.

Il contesto in cui agiscono gli atenei italiani è caratterizzato da alcuni nodi critici, che si ritiene opportuno evidenziare sinteticamente:

- la materia della valutazione degli Atenei è regolata da norme speciali (la Legge 537/1993, la Legge 370/1999 e la Legge 43/2005: norme alle quali si affianca il Decreto Legislativo 150/2009, che riguarda tutte le pubbliche amministrazioni;
- il raccordo, non ancora definito, fra le esistenti Agenzie Nazionali di Valutazione (l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca – ANVUR), l'ANAC e più recentemente il Dipartimento della Funzione Pubblica;
- la difficoltà, talvolta, di tracciare un confine fra responsabilità gestionali e di indirizzo politico, anche a causa della presenza negli Atenei di attività accademiche svolte da personale in regime di diritto pubblico (al quale non si applica il Decreto Legislativo 150/2009) ed attività tecnico-amministrative e gestionali svolte da personale contrattualizzato in regime di diritto privato.

Tali criticità rendono non sempre fluido il processo di gestione della performance anche nell'Ateneo patavino. Ciò nonostante diventa importante l'impegno di questa amministrazione nella ricerca di una gestione più efficace dell'intero processo per tutte le strutture dell'Ateneo.

Con questo documento, l'Ateneo patavino si presenta attraverso una serie di informazioni di particolare interesse per i cittadini; 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 31/12/14	N.	di cui femmine	% femmine
Professori Ordinari	489	90	18,4%
Professori Associati	709	231	32,6%
Ricercatori Universitari	816	361	44,2%
Ricercatori Universitari a tempo determinato	43	21	48,8%
Assistenti Universitari	1	0	0,0%
Docenti a contratto*	1.782	782	43,9%
Totale	3.840	1.485	38,7%
DIRIGENTI, PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO E CEL AL 31/12/14	N.	di cui femmine	% femmine
Dirigenti (incluso DG e 2 Dirigenti a tempo determinato)**	8	3	37,5%
PTA - cat. EP	125	78	62,4%
PTA - cat. D	833	500	60,0%
PTA - cat. C	954	595	62,4%
PTA - cat. B	169	83	49,1%
PTA - tempo determinato	138	95	68,8%
CEL	33	26	78,8%
Totale	2.260	1.380	61,1%
TOTALE COMPLESSIVO	6.100	2.865	47,0%
ALTRE PERSONE	N.	di cui femmine	% femmine
Assegnisti di ricerca al 31/12/14	985	466	47,3%
Collaboratori coordinati e continuativi nel al 31/12/2013***	154	92	59,7
Volontari Servizio civile nel 2014****	100	Nd.	Nd.

* Nel computo sono compresi 532 docenti dei Master, di cui 212 femmine (39,8%). Dato desunto dalla Rilevazione 2013 dell'Ufficio di Statistica MIUR.

** Due Dirigenti sono in aspettativa al 31/12/2014 in altra amministrazione.

*** Elaborazioni su dati forniti da Servizio Organizzazione.

**** Dato comprendente i volontari del Servizio civile regionale e del Servizio civile nazionale (tratto dal Rapporto Annuale 2013-2014 del NVA).

Fonte: Giada e Servizi dell'Amministrazione Centrale

Tabella 2 – Distribuzione dei proventi operativi previsti per il 2015 (in migliaia di euro)

	k€
PROVENTI OPERATIVI	545.416
PROVENTI PROPRI	152.378
Proventi per la didattica	100.257
Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	10.189
Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	41.932
CONTRIBUTI	364.538
Contributi MIUR e altre Amministrazioni centrali	312.179
Contributi Regioni e Province autonome	27.977
Contributi altre Amministrazioni locali	445
Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali	8.411
Contributi da altre Università	659
Contributi da altri soggetti pubblici	4.367
Contributi da soggetti privati	10.500
PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	23.600

PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	0
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	4.900
VARIAZIONE RIMANENZE	0
INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0
TRASFERIMENTI ATTIVI INTERNI	8.088
<i>Trasferimenti per entrate da terzi introitate da Amministrazione centrale per strutture</i>	48
<i>Trasferimenti per costi di gestione</i>	8.040
TOTALE PROVENTI OPERATIVI	553.504

Fonte: Elaborazioni su dati del Servizio bilancio e contabilità Amministrazione Centrale - Bilancio di Previsione 2015

Tabella 3 – Distribuzione dei costi operativi previsti per il 2015 (in migliaia di euro)

	k€
COSTI OPERATIVI	444.832
COSTI DEL PERSONALE	283.564
<i>Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica</i>	196.210
<i>Personale docente e ricercatore</i>	183.915
<i>Collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)</i>	7.687
<i>Docenti a contratto</i>	1.386
<i>Esperti linguistici</i>	1.350
<i>Altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca</i>	1.871
<i>Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo</i>	87.355
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	151.811
<i>Costi per sostegno agli studenti e per il diritto allo studio</i>	83.216
<i>Costi per la ricerca e l'attività editoriale</i>	1.231
<i>Trasferimenti a partner di progetti coordinati</i>	0
<i>Acquisto materiale consumo per laboratori</i>	1.871
<i>Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori</i>	0
<i>Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico</i>	125
<i>Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali</i>	46.140
<i>Acquisto altri materiali</i>	3.167
<i>Variazione delle rimanenze di materiali di consumo e di altri materiali</i>	0
<i>Costi per godimento beni di terzi</i>	5.999
<i>Altri costi</i>	10.061
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	5.855
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	0
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	3.601
TRASFERIMENTI PASSIVI INTERNI	8.088
<i>Trasferimenti per entrate da terzi introitate da Amministrazione centrale per strutture</i>	0
<i>Trasferimenti per costi di gestione</i>	8.088
COSTI PER PROGETTI	96.101
TOTALE COSTI OPERATIVI	549.021

Fonte: Elaborazioni su dati del Servizio bilancio e contabilità Amministrazione Centrale - Bilancio di Previsione 2015

Tabella 4 – Uscite per internazionalizzazione previste per il 2015 (in migliaia di euro)

	K€
USCITE PER INTERNAZIONALIZZAZIONE E PROGRAMMI DI MOBILITÀ'	
FINANZIAMENTI SUL BILANCIO DI ATENEO	3.884
FINANZIAMENTI ESTERNI	7.260
TOTALE	11.144

Fonte: Servizio bilancio e contabilità Amministrazione Centrale - Bilancio di Previsione 2015

Tabella 5 – Offerta formativa per l'anno accademico 2014/15

OFFERTA FORMATIVA A.A. 2014/15	N.
Corsi di Laurea triennale	78
Corsi di Laurea specialistica/magistrale	81
Corsi di laurea a ciclo unico	11
Master Universitari	49
Corsi di Dottorato di Ricerca	37
Tirocini Formativi Attivi (TFA)	17
Corsi di Specializzazione*	56
Corsi di Perfezionamento	34
Corsi di Aggiornamento professionale	6

*Ultimo dato disponibile.

Fonte: Elaborazione dati sugli avvisi di selezione 2014/2015

Tabella 6 – Studenti iscritti all'a.a. 2013/14

CONSISTENZE STUDENTESCHE ANNO ACCADEMICO 2013/14	N.	di cui femmine	% femmine
Iscritti ai Corsi di laurea triennale, specialistica/magistrale, a ciclo unico e vecchio ordinamento di cui:	57.745	31.849	55,2%
<i>Corso di Laurea vecchio ordinamento</i>	881	639	72,5%
<i>Corso di Laurea (DM 270)</i>	33.510	17.710	52,8%
<i>Corso di Laurea (DM 509)</i>	2.108	1.120	53,1%
<i>Corso di Laurea Magistrale</i>	11.727	6.309	53,8%
<i>Corso di Laurea Specialistica</i>	271	146	53,9%
<i>Diploma Universitario</i>	4	2	50,0%
<i>Laurea Ciclo Unico 5 anni</i>	557	401	72,0%
<i>Laurea Ciclo Unico 6 anni</i>	590	311	52,7%
<i>Laurea Magistrale Ciclo Unico 5 anni</i>	5.937	4.109	69,2%
<i>Laurea Magistrale Ciclo Unico 6 anni</i>	2.160	1.102	51,0%
Iscritti a corsi di Dottorato*	1.436	705	49,1%
Iscritti a corsi di Perfezionamento*	570	339	59,5%
Iscritti a Master di I livello*	581	391	67,3%
Iscritti a Master di II livello*	286	201	70,3%
Iscritti a corsi di Specializzazione	1.149	927	64,0%
Laureati 2013 di cui	12.440	7350	59,1%
<i>Corso di Laurea vecchio ordinamento</i>	334	283	84,7%
<i>Corso di Laurea (DM 270)</i>	5373	3050	56,8%
<i>Corso di Laurea (DM 509)</i>	2051	1330	64,8%
<i>Corso di Laurea Magistrale</i>	3584	1944	54,2%
<i>Corso di Laurea Specialistica</i>	142	85	59,9%
<i>Laurea Ciclo Unico 5 anni</i>	304	228	75,0%
<i>Laurea Ciclo Unico 6 anni</i>	250	155	62,0%
<i>Laurea Magistrale Ciclo Unico 5 anni</i>	402	275	68,4%
Studenti con disabilità	608	Nd.	Nd.
Studenti internazionali	2.561	Nd.	Nd.

* Dati aggiornati al 31/01/2015.

Fonte: Servizio Studi statistici

Tabella 7 – Indicatori relativi ai servizi agli studenti

SERVIZI AGLI STUDENTI	N.
Domande per borsa di studio a.a. 2013/2014	13.417*
Studenti idonei alla borsa di studio a.a. 2013/2014	6.062*
Studenti vincitori della borsa di studio a.a. 2013/14	4.997*
Incontri di orientamento organizzati nel 2013	235
Partecipanti agli incontri di orientamento nel 2013	40.517

Studenti e laureati in tirocinio obbligatorio/stage a.a. 2013/2014	18.174*
Colloqui individuali di orientamento al mercato del lavoro a.a. 2013/2014 (stima)	300**
Curricula completi inseriti per l'attività di job placement nell'a.a. 2013/2014	6.489***
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

* Dati aggiornati a settembre 2014.

** Dato stimato.

*** I curricula complessivamente inviati ad aziende in Italia sono stati 6.211 mentre altri 278 sono stati inviati all'estero.

Fonte: Servizio Studi statistici, Servizio disabilità, Servizio Diritto allo studio e tutorato, Servizio Stage e career service

Tabella 8 – Fondi di Ateneo per la ricerca e il trasferimento tecnologico per il 2015

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**	6.000
FONDI DI ATENEO PER IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	K€
Trasferimento tecnologico	568
TOTALE	19.268

* Utilizzo previsto dalle strutture nell'arco di tre anni.

** Da decidere in corso di esercizio compatibilmente con la situazione di bilancio

Fonte: Servizio bilancio e contabilità Amministrazione Centrale - Bilancio di Previsione 2015

Tabella 9 – Finanziamenti da fonti europee per la ricerca

PROGETTI FINANZIATI DALL'UE	N.	k€
Progetti VII programma quadro – Anno 2013	31	11.757
Progetti VII programma quadro – Bando Anni 2007-2013	196	66.959
Altri programmi europei – Anno 2013	1	70
Altri programmi europei – Bando Anni 2007-2013	42	4.418
Progetti Horizon 2020 – Anno 2014*	21	6.154
Altri programmi europei – Anno 2014*	2	310

* Dati non definitivi riferiti alle Call 2014 (parte delle negoziazioni contrattuali e/o valutazioni e/o chiamate dei vincitori sono ancora in corso alla data del 11.02.2015).

Fonte: Area Relazioni internazionali, ricerca e trasferimento tecnologico – Relazione risultati attività di ricerca 2013 e Servizio Ricerca internazionale

Tabella 10 – Dati sul Sistema Bibliotecario di Ateneo

SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEO AL 31/12/14	N.
Poli Bibliotecari	9
Numero Biblioteche	33
Posti lettura nelle biblioteche	2.551
Postazioni informatiche	421
Ore medie di apertura settimanale delle biblioteche	45,3
Monografie	1.432.875
Abbonamenti a riviste scientifiche in formato cartaceo (correnti)	4.973
Periodici elettronici	32.641
Libri elettronici	78.800
Banche dati disciplinari	745

Prestiti agli utenti nel 2014	200.242
--------------------------------------	---------

Fonte: Centro di Ateneo per le Biblioteche

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 governo e di gestione:

- Rettore
- Senato Accademico
- Consiglio di Amministrazione
- Collegio dei Revisori dei Conti
- Nucleo di Valutazione di Ateneo
- Direttore Generale

Sono previsti 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
- Presidio di Ateneo per la Qualità della Didattica e della Formazione
- Commissione didattica di Ateneo
- Consiglio degli studenti
- Comitato per lo sport universitario
- Commissione di Garanzia dell'Osservatorio per la formazione specialistica post-lauream
- Commissione di garanzia delle Scuole di specializzazione di area sanitaria
- Ufficio del Difensore civico
- Collegio di Disciplina
- Comitato Unico di Garanzia

1.4.2 La Struttura organizzativa

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

- Amministrazione Centrale
- 32 Dipartimenti
- 8 Scuole di Ateneo
- 16 Centri di Ateneo
- 29 Centri Interdipartimentali di Ricerca
- 2 Centri Interateneo
- 12 Poli multifunzionali

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 e di 6 Aree Dirigenziali. Sono presenti anche 10 servizi in staff alla Direzione Generale.

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



Organigramma
aggiornato al 31/12/2014

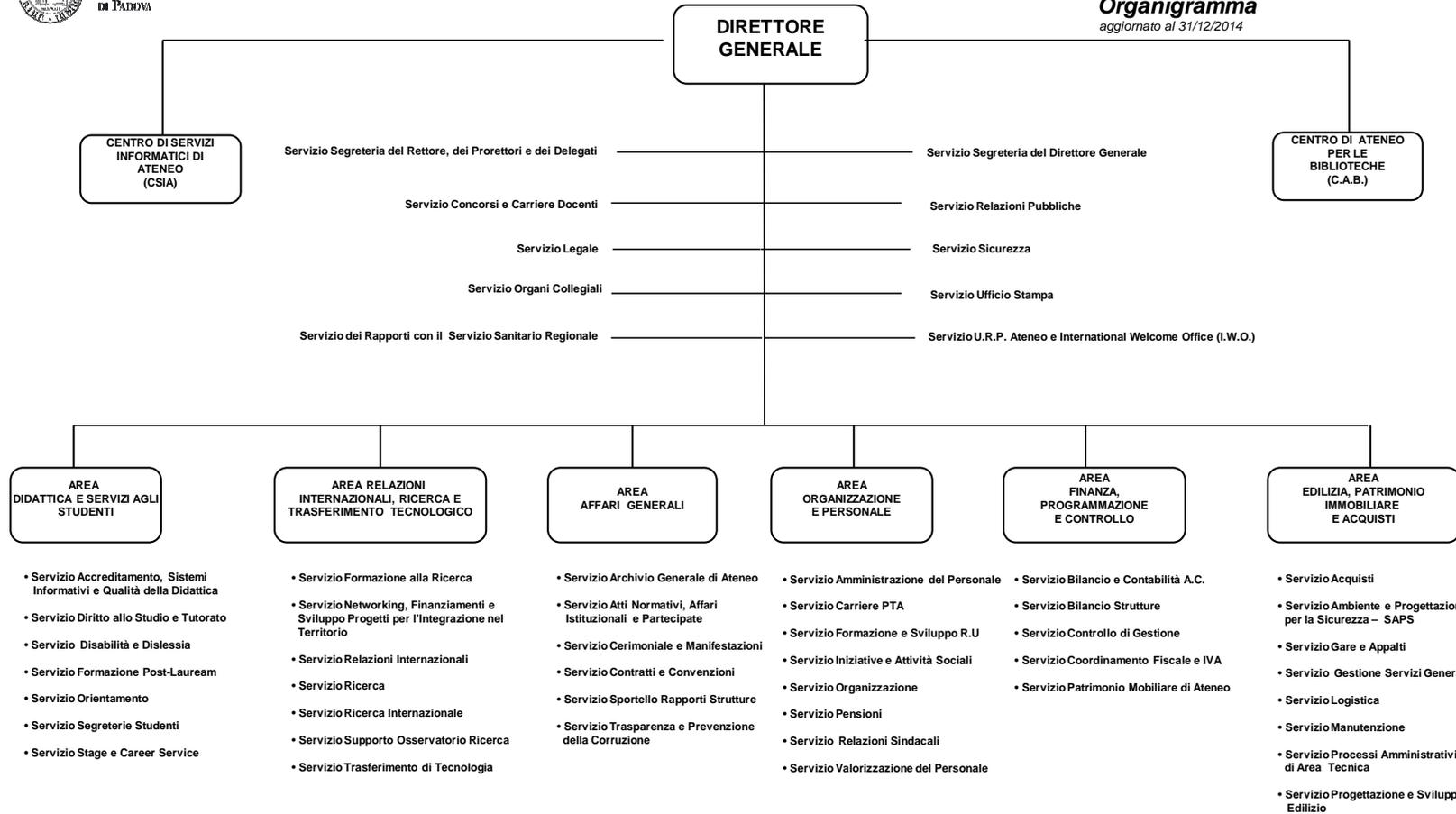


Figura 1 – Struttura organizzativa dell'Amministrazione Centrale

Fonte: Servizio Organizzazione

Nella Tabella 11, si riporta l'elenco delle Scuole di Ateneo.

Tabella 11 - Scuole di Ateneo

SCUOLA
Agraria e Medicina Veterinaria
Economia e Scienze Politiche
Giurisprudenza
Ingegneria
Medicina e Chirurgia
Psicologia
Scienze
Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale

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 31/12/2014

Dipartimenti	Docenti	Ricercatori	PTA
Agronomia animali alimenti risorse naturali e ambiente - DAFNAE	39	22	50
Beni culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica - DBC	23	21	24
Biologia	45	35	51
Biomedicina comparata e alimentazione - BCA	20	21	42
Diritto privato e critica del diritto - DPCD	25	18	11
Diritto pubblico, internazionale e comunitario – DIPIC	29	16	16
Filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata - FISPPA	66	59	61
Fisica e astronomia "Galileo Galilei" - DFA	71	40	76
Geoscienze	31	18	28
Ingegneria civile, edile e ambientale - ICEA	34	30	49
Ingegneria dell'informazione - DEI	54	40	38
Ingegneria industriale - DII	76	27	79
Matematica - DM	63	44	21
Medicina - DIMED	60	36	98
Medicina animale, produzioni e salute - MAPS	21	21	20
Medicina molecolare - DMM	30	35	49
Neuroscienze	21	32	48
Psicologia dello sviluppo e della socializzazione - DPSS	22	20	30
Psicologia generale - DPG	28	25	28
Salute della donna e del bambino - SDB	21	16	52
Scienze biomediche - DSB	29	28	61
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	27	21	61
Scienze chimiche - DISC	50	33	60
Scienze chirurgiche oncologiche e gastroenterologiche - DISCOG	32	22	60
Scienze del farmaco - DSF	30	22	38
Scienze economiche e aziendali "Marco Fanno" - DSEA	45	19	25
Scienze politiche, giuridiche e studi internazionali - SPGI	33	41	31
Scienze statistiche	30	9	20

Scienze storiche, geografiche e dell'antichità – DISSGEA	33	21	32
Studi linguistici e letterari - DISLL	43	34	30
Tecnica e gestione dei sistemi industriali - DTG	37	16	19
Territorio e sistemi agro-forestali – TESAF	30	18	35
Totale complessivo	1.198	860	1.343

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 tre classi: Scienze Morali, Scienze Naturali e Scienze Sociali.

Sulla base delle istruttorie della Commissione Centri, nominata dal Magnifico Rettore nel 2012, è in fase di completamento il processo di riorganizzazione dell'insieme di tali strutture, per le quali si è provveduto a definire statuti e regolamenti interni 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
- Centro di Analisi e Servizi per la Certificazione (CEASC)
- Centro di Ateneo UPE "L'Università di Padova per l'Europa / The University of Padua for Europe"
- Centro di Ateneo di Ricerca e servizi per la Disabilità, la Riabilitazione e l'Integrazione
- Centro di Ecologia Umana
- Centro di Ricerca di Ateneo sulla Proteomica (CARP)
- Centro di Ateneo per la Storia della Resistenza e dell'Età Contemporanea

Inoltre, risultano presenti in Ateneo anche l'Azienda Agraria Sperimentale L. Toniolo e 29 Centri Interdipartimentali di Ricerca. In coerenza con lo Statuto e ai sensi del Regolamento Generale di Ateneo, sono, infine stati istituiti 12 Poli multifunzionali, strutture destinate alla fornitura di servizi funzionali alle attività istituzionali di più Dipartimenti, anche con l'obiettivo dell'ottimizzazione dell'erogazione di tali servizi.

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 caratterizzato da continui cambiamenti ed innovazioni normative, che influenzano molte attività e processi negli ambiti della didattica, della ricerca e della gestione. Anche nel 2015 le problematiche nazionali e locali relative alla situazione economica e al mercato del lavoro stanno facendo sentire i loro effetti.

I principali ambiti caratterizzati da particolari disposizioni normative in evoluzione, che si traducono simultaneamente in vincoli e opportunità per l'Ateneo sono di seguito sintetizzati:

- Modello di riparto del Fondo di Finanziamento Ordinario
- Limiti al turn-over e programmazione del personale
- Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento (AVA)
- Pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni
- Sistema di contabilità economico-patrimoniale, contabilità analitica e bilancio unico
- Accreditamento delle sedi e dei corsi di dottorato
- Digitalizzazione e dematerializzazione di documenti e processi
- Raccordo fra Agenzie Nazionali di Valutazione (ANVUR, ANAC, Dipartimento della Funzione Pubblica)

In merito all'analisi del contesto economico in cui si inserisce l'Ateneo, il XVI rapporto di Almalaurea sulla condizione occupazionale dei laureati nel 2013 compie, inoltre, un'analisi estremamente attuale sull'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro e propone alcune riflessioni su temi relativi all'odierno scenario economico²

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 rinviare ai contenuti dell'analisi SWOT per l'Ateneo, delineata nel Documento "Obiettivi e Linee strategiche dell'Università di Padova"³.

² Per ulteriori dettagli e approfondimenti si rinvia al link <http://www.almalaurea.it/universita/occupazione/occupazione12>

³ Vd. documento citato, pp. 7-9.

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: è stato sottolineato che la trasparenza è finalizzata alla realizzazione di una amministrazione aperta e al servizio del cittadino (art. 1, comma 2, Decreto Legislativo 33/2013).

La pubblicità dei dati inerenti all’organizzazione e all’erogazione dei servizi destinati al pubblico, infatti, si inserisce nella prospettiva 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). Il Decreto 33/2013 è intervenuto, dunque, sui Programmi Triennali per la Trasparenza e l’Integrità anche al fine di coordinare i contenuti del Programma con quelli del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e del Piano della Performance.

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. Se da una lato il Programma della Trasparenza e dell’Integrità 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 i contenuti del Piano e della Relazione sulla Performance.

Questa integrazione viene garantita nel presente documento programmatico, sia mediante la previsione di obiettivi strategici legati alla Trasparenza, sia mediante l’esplicita assegnazione di espliciti obiettivi al Direttore Generale, Responsabile per la Trasparenza per l’Università di Padova, e ai Dirigenti nonché tramite la valutazione di comportamenti organizzativi specifici.

PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE 2015-2017 E PROGRAMMA PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' 2015-2017

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 dell'Ateneo è disponibile al seguente link nelle pagine dedicate all'amministrazione trasparente:

<http://www.unipd.it/programma-trasparenza-integrita-0>

La Legge 190/2012 stabilisce, inoltre, che le pubbliche amministrazioni definiscano 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 dell'Ateneo di Padova è disponibile al seguente link nelle pagine dedicate all'amministrazione trasparente:

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

4. Obiettivi strategici

4.1 Obiettivi e linee strategiche dell'Università di Padova

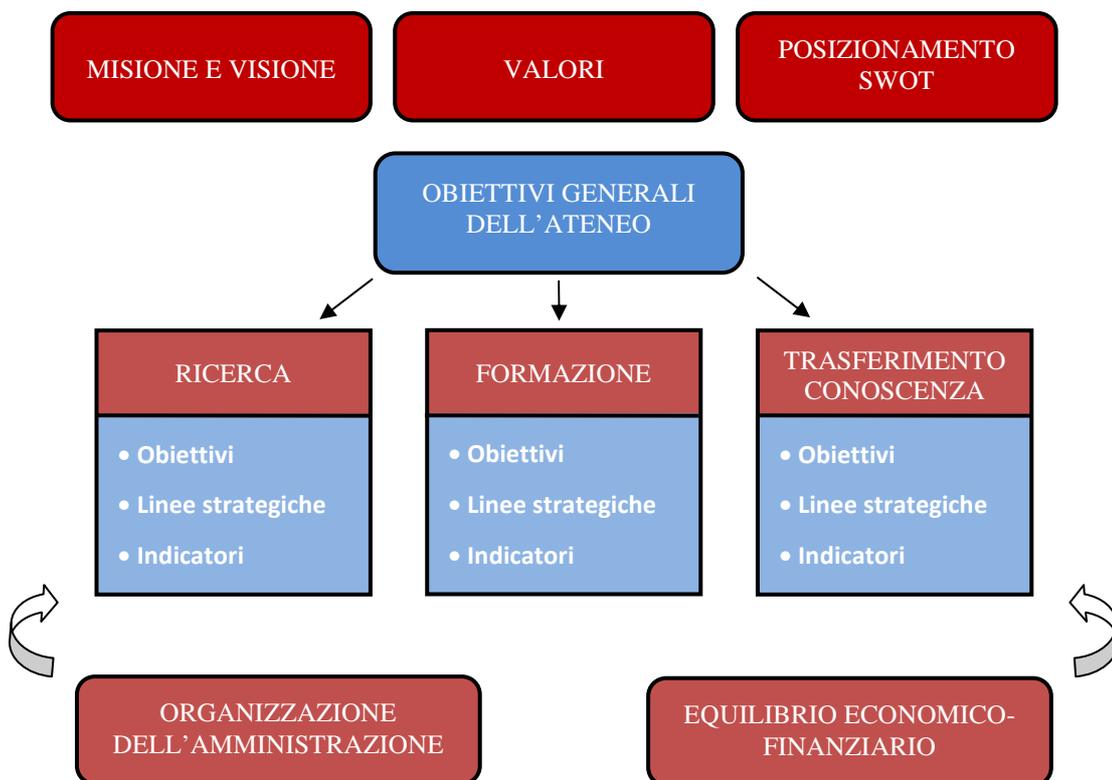
Nella presente sezione sono indicati gli obiettivi e le linee strategiche dell'Università di Padova per il triennio 2013-2015, definite e approvate dal Consiglio di Amministrazione a dicembre 2013, per rispondere alla necessità di predisporre un programma di medio termine che definisca i principali obiettivi e le linee strategiche atte a conseguirli.

L'esigenza di un programma strategico è derivata 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 150/2009 che prevede un Piano delle Performance dell'amministrazione derivato dagli obiettivi strategici.

Per quanto riguarda l'Ateneo patavino, il documento approvato "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"⁴.

Il documento Obiettivi e linee strategiche dell'Università di Padova è strutturato come descritto nella figura 2:

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



⁴ Vd. documento "Obiettivi e linee strategiche dell'Università di Padova, p. 2.

La Programmazione Strategica dell'Ateneo, come già evidenziato rappresenta il necessario punto di riferimento per il presente Piano delle Performance, ma anche di altri documenti programmatici che l'Ateneo ha adottato e adotterà nei prossimi anni. Il documento di Programmazione Triennale MIUR, ad esempio, (predisposto 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
<p>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'ATENEO FAVORENDONE LA RICADUTA SULLA DIDATTICA.</p> <p>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.</p> <p>III) ATTIVARE MECCANISMI PREMIALI PER I DOCENTI CHE OTTENGONO RISULTATI DI ECCELLENZA NELLA RICERCA.</p> <p>IV) RICONOSCERE E RISPETTARE NELLE POLITICHE PER LA RICERCA LA CARTA EUROPEA DEI RICERCATORI.</p>	<p>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.</p> <p>B. Qualità e internazionalità: aumentare la qualità complessiva e l'internazionalità della ricerca, 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.</p> <p>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.</p>	<p>a) Utilizzare tutti gli indicatori che di volta in volta vengono definiti dal MIUR per determinare la quota premiale riferita alla ricerca</p> <p>b) Andamento della posizione nei ranking internazionali qualificati. Ranking utilizzati dal NVA</p> <p>c) Valutazione interna mediante indicatori a livello individuale e delle strutture:</p> <ul style="list-style-type: none"> - % di docenti attivi - % di docenti sopra la mediana di riferimento - indicatori di produttività scientifica <p>d) Valutazione sistematica dell'efficacia dei finanziamenti erogati dall'Ateneo per la ricerca</p>
FORMAZIONE		
Obiettivi generali	Obiettivi specifici	Indicatori

<p>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.</p> <p>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.</p> <p>III) GARANTIRE LA SOSTENIBILITÀ CULTURALE, ECONOMICA E SOCIALE DEI PROGRAMMI FORMATIVI, ANCHE ATTRAVERSO UNA PIENA ASSUNZIONE DEL RUOLO DEI DIPARTIMENTI E DELLE SCUOLE DI ATENEO.</p> <p>IV) POTENZIARE GLI STRUMENTI NECESSARI AL MONITORAGGIO E ALLA VALUTAZIONE DEI PERCORSI FORMATIVI, UTILIZZANDO CRITERI RIGOROSI DI VERIFICA.</p> <p>V) VALORIZZARE LA SCUOLA GALILEIANA COME ESPERIENZA DI FORMAZIONE DEI GIOVANI TALENTI.</p> <p>VI) POTENZIARE LE INIZIATIVE DI FORMAZIONE PERMANENTE PER IL TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE AL TERRITORIO.</p> <p>VII) POTENZIARE I VARI SERVIZI OFFERTI AGLI STUDENTI (ORIENTAMENTO, CONSULENZA, BIBLIOTECHE E LABORATORI, E SUPPORTI MATERIALI).</p> <p>VIII) RAFFORZARE L'ASSOCIAZIONE EX ALUMNI PER POTENZIARE LE RELAZIONI</p>	<p>A. Obiettivi specifici sulle lauree di primo livello</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. <p>Limitare, attraverso opportune azioni (es. Progetto Drop-out), gli abbandoni, i cambiamenti di corsi di studio e le lauree tardive.</p>	<p>Per le lauree di primo e secondo livello:</p> <p>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)</p> <p>b) Evoluzione incidenza abbandoni e cambi di corso di studio</p> <p>c) Incidenza studenti fuori regione</p> <p>d) Valutazione quantitativa e qualitativa dell'offerta di corsi in lingua veicolare</p> <p>e) Presenza di docenti stranieri</p>
	<p>B. Obiettivi specifici sulle lauree di secondo livello (e a ciclo unico)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. 	
	<p>C. Obiettivi specifici per il dottorato di ricerca</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 	<p>a) Indicatori di produttività scientifica del dottorato</p> <p>b) Indicatori di collaborazione fra dottorato e mondo del lavoro</p> <p>c) Indicatori di inserimento lavorativo dei dottori di ricerca</p> <p>d) Offerta di corsi in lingua veicolare</p>

<p>CON IL MONDO DELLE PROFESSIONI, LE IMPRESE E LA SOCIETÀ.</p>	<p>docenti qualificati a livello internazionale, favorendo così la mobilità di docenti e dottorandi.</p> <p>- 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.</p>	<p>e) Incidenza di borse da fonti esterne</p> <p>f) Studenti provenienti da altri Atenei</p> <p>g) Studenti e docenti stranieri</p> <p>h) Esperienze formative dei dottorandi all'esterno (es. congressi, scuole, periodi all'estero)</p>
	<p>D. Obiettivo specifico per la Scuola Galileiana</p> <p>Riconoscere la valenza strategica della 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.</p>	<p>a) Indicatori di qualità della formazione e della ricerca (in coordinamento con il Comitato dei garanti)</p> <p>b) Quota di co-finanziamento da fonti esterne</p> <p>c) Indicatori di efficienza organizzativa</p> <p>d) Indici di inserimento lavorativo dei laureati galileiani</p> <p>e) Valutazione della didattica e delle strutture da parte degli studenti</p>
	<p>E. Obiettivo specifico per la formazione permanente</p> <p>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.</p>	<p>a) Indici di valutazione delle prestazioni – costi dell'offerta formativa</p> <p>b) Quota di finanziamenti esterni ottenuti</p> <p>c) Indici di soddisfazione da parte degli utenti</p> <p>d) Indicatori legati alle tipologie e alla provenienza della popolazione che frequenta i vari corsi</p>
<p>TRASFERIMENTO DELLA CONOSCENZA E RAPPORTI CON IL TERRITORIO (“TERZA MISSIONE” DELL’UNIVERSITÀ)</p>		

Obiettivi generali	Obiettivi specifici	Indicatori
<p>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 ISTITUZIONALE, NELLA PROSPETTIVA EUROPEA E GLOBALE.</p> <p>II) CONTRIBUIRE A PROMUOVERE IL TERRITORIO DEL VENETO E DEL NORD EST COME REGIONE DI ECCELLENZA NEL CONTESTO EUROPEO E GLOBALE, ANCHE ATTRAVERSO LA MESSA IN RETE DEI TRE PRINCIPALI SOGGETTI STRATEGICI IN UN'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA: IMPRESE, UNIVERSITÀ, PPAA LOCALE E REGIONALE.</p> <p>III) COSTRUIRE UNA PARTNERSHIP SOLIDA E STRUTTURATA DI OBIETTIVI, STRATEGIE E PIANI DI AZIONE CONDIVISI CON GLI ATTORI DEL TERRITORIO.</p> <p>IV) FAVORIRE LA COESIONE SOCIALE E L'INVESTIMENTO NEL CAPITALE UMANO DEL TERRITORIO.</p>	<p>A. Obiettivo specifico: supporti all'innovazione e trasferimento tecnologico</p> <p>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'impresa, 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.</p>	<p>a) Rendicontazione dei progetti avviati e dei risultati ottenuti dalle imprese (o reti di) e dagli Enti coinvolti</p> <p>b) Monitoraggio del numero e tipologia delle start up avviate e i risultati ottenuti dandone visibilità attraverso adeguati strumenti</p> <p>c) Rendicontazione dei fondi attirati nel circuito incubatore, start up da investitori istituzionali specializzati e da business angel</p>
	<p>B Obiettivo specifico: formazione e sviluppo del capitale umano</p> <p>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.</p>	<p>a) Monitoraggio degli accordi di dottorato in azienda / Enti e valutazione della customer satisfaction da parte delle Imprese/ Enti e PPAA</p> <p>b) Verifica del successo nell'inserimento dei dottori di ricerca nel mondo del lavoro</p>
	<p>C Obiettivo specifico: supporti all'innovazione ed europeizzazione del sistema pubblico regionale</p> <p>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.</p>	<p>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</p> <p>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</p> <p>c) Monitoraggio del numero e tipologie della attività di cooperazione con Enti territoriali, dandone visibilità attraverso adeguati strumenti</p>

	<p>D Obiettivo specifico: contributo a uno sviluppo sostenibile</p> <p>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.</p>	<p>a) Numero d’iniziative avviate e valutate di successo dal Nucleo di Valutazione dell’Ateneo</p> <p>b) Indicatori su progetti collaborativi avviati con successo fra Università, imprese e PPAA</p> <p>c) Incidenza laureati nel territorio</p> <p>d) Effettivo risparmio energetico ottenuto e stimato per il futuro</p>
--	---	---

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
<p>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.</p>	<p>a) Indici di efficienza dei processi amministrativi (riduzione tempi, numero di pratiche evase)</p>
<p>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.</p>	<p>b) Indici di semplificazione della struttura organizzativa (riduzione del numero di servizi)</p> <p>c) Indicatori di efficacia e di valutazione dei servizi (utenti interni e utenti esterni)</p>
<p>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.</p>	<p>d) Indicatori per la valutazione del management e del personale dell’amministrazione</p>

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 ha richiesto, per ciascun ateneo, la predisposizione di un piano di concrete azioni di miglioramento nelle linee di intervento indicate dal Decreto 827/2013, associando a ciascuna di esse uno o più indicatori da utilizzare ai fini del monitoraggio e della valutazione, e conseguentemente dell'assegnazione di risorse ministeriali.

L'Ateneo di Padova all'inizio del mese di aprile 2014 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, le necessarie richieste di finanziamenti al MIUR a supporto dei piani d'azione previsti, dichiarando anche la propria quota di cofinanziamento, buona parte della quale già prevista nel bilancio unico del 2014: per queste linee di intervento, è stata, pertanto, garantita anche la necessaria coerenza con la programmazione economico-finanziaria di Ateneo.

Il MIUR alla fine del 2014 ha valutato positivamente tutti i progetti presentati, assegnando all'Ateneo una congrua quota di risorse per la loro realizzazione. Diventa fondamentale per l'Ateneo il pieno raggiungimento dei target definiti entro il 2016, anche al fine del pieno riconoscimento e del consolidamento di una parte delle risorse assegnate.

Si ricorda che gli obiettivi delineati ed i relativi progetti sono in linea con gli obiettivi strategici contenuti nel documento di Programmazione Strategica dell'Ateneo e assumono, a loro volta, le caratteristiche di obiettivi strategici. Nella tabella sottostante sono riportati sinteticamente i progetti presentati dall'Ateneo nell'ambito della Programmazione Triennale MIUR 2013-2015.

Tabella 16 – Programmazione Triennale MIUR 2013-2015 – Obiettivi e azioni dell'Ateneo

OBIETTIVO PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO			
AZIONE	PROGETTO	INDICATORE SCELTO	UNITÀ ORGANIZZATIVA RESPONSABILE
1 - Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti	<i>a - Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro</i>		
	<i>Progetto Drop out</i>	<i>Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 12 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1</i>	<i>Area Didattica e Servizi agli studenti</i>
	<i>Progetto apertura serale biblioteche</i>	<i>Ore di apertura aggiuntive delle biblioteche dello SBA in orario serale, prefestivo e festivo nei periodi didatticamente attivi</i>	<i>Centro di Ateneo per le biblioteche</i>
	<i>b - Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti</i>		
	<i>Progetto per la dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti</i>	<i>Numero di processi amministrativi dematerializzare e tempi di messa a regime dei processi</i>	<i>Area Relazioni internazionali, Ricerca e Trasferimento tecnologico; Area Didattica e Servizi agli studenti</i>
2 - Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione	<i>a - Programmazione e realizzazione di obiettivi congiunti tra università ed enti di ricerca</i>		
	<i>Progetto Bando Visiting Professors</i>	<i>Numero di docenti di istituzioni universitarie straniere (Visiting professor), cui è stato assegnato un corso ufficiale o comunque con periodi di presenza certificati di almeno tre mesi.</i>	<i>Area Relazioni internazionali, Ricerca e Trasferimento tecnologico</i>
	<i>Progetto Borse di dottorato nei dottorati in convenzione tra Università ed Enti ricerca che hanno partecipato alla VQR</i>	<i>Numero di borse di dottorato nei corsi in convenzione o in consorzio tra Università ed Enti ricerca che hanno partecipato alla VQR.</i>	<i>Area Relazioni internazionali, Ricerca e Trasferimento tecnologico</i>
	<i>c - Attrazione di studenti stranieri</i>		
	<i>Progetto Dottorandi iscritti al primo anno con titolo di studio conseguito all'estero</i>	<i>Proporzione di dottorandi iscritti al I anno dei corsi di dottorato e in possesso di titolo di studio conseguito all'estero.</i>	<i>Area Relazioni internazionali, Ricerca e Trasferimento tecnologico</i>
	<i>Progetto Studenti stranieri iscritti al primo anno della LM nella Scuola Galileiana con titolo di studio conseguito all'estero</i>	<i>Proporzione di studenti stranieri iscritti al primo anno della LM presso la Scuola Galileiana in possesso del titolo di studio (L o Bachelor) conseguito all'estero</i>	<i>Scuola Galileiana di Studi Superiori</i>
	<i>d - Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi in lingua straniera di I, II e III livello anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del Titolo Congiunto e/o del Doppio Titolo</i>		
	<i>Progetto CdS attivati in lingua veicolare</i>	<i>Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua</i>	<i>Direzione generale e Scuole di Ateneo proponenti</i>

	<i>straniera</i>		
3 - Incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico anche al fine di incrementare la quota minima del 20% delle assunzioni di professori provenienti da ruoli o da percorsi di ricerca esterni alla sede chiamante, prevedendo nel Regolamento di Ateneo l'applicazione uniforme delle seguenti misure	<i>a - Presenza maggioritaria nelle commissioni di selezione di cui agli articoli 18 e 24 della Legge 240/2010 di docenti esterni all'Ateneo, in possesso di un elevato profilo scientifico a livello internazionale</i>		
	<i>Previsione della modifica dell'attuale Regolamento di Ateneo per le chiamate di professori, ai sensi dell'art. 18 e dell'art. 24 della L. 240/2010</i>	<i>Previsione della disposizione nel Regolamento di Ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 e 24 della Legge 240/10</i>	<i>Direzione Generale</i>
	<i>b - Presenza, almeno nelle commissioni di selezione dei professori ordinari di cui all'articolo 18 della Legge 240/2010, di almeno uno studioso di elevato profilo scientifico attivo in università o Centri di ricerca di un Paese OCSE</i>		
	<i>Previsione della modifica dell'attuale Regolamento di Ateneo per le chiamate di professori, ai sensi dell'art. 18 e dell'art. 24 della L. 240/2010</i>	<i>Previsione della disposizione nel Regolamento di Ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 e 24 della Legge 240/10</i>	<i>Direzione Generale</i>

OBIETTIVO DIMENSIONAMENTO SOSTENIBILE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO			
AZIONE	PROGETTO	INDICATORE SCELTO	UNITÀ ORGANIZZATIVA RESPONSABILE
2 - Realizzazione di modelli federativi di università su base regionale o macroregionale, con le seguenti caratteristiche, ferme restando l'autonomia scientifica e gestionale dei federati nel quadro delle risorse attribuite	<i>b - Unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca</i>		
	Progetto Unificazione dei sistemi bibliotecari delle Università della Regione Veneto	Unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca	Centro di Ateneo per le biblioteche

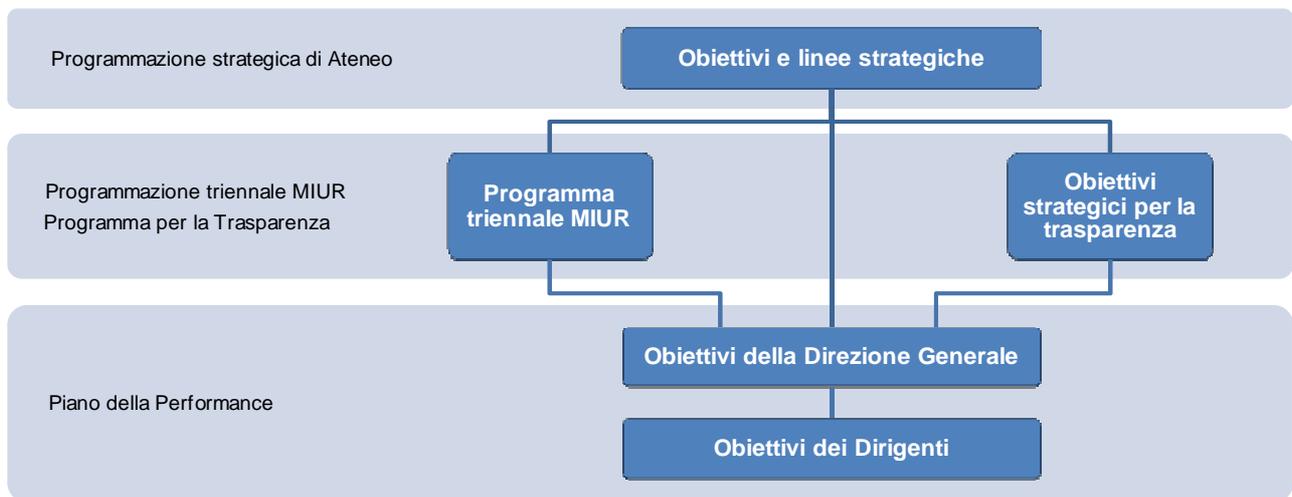
4.3 Obiettivi strategici di Trasparenza

Oltre agli obiettivi contenuti nella Programmazione Strategica dell'Università, e come già evidenziato nel Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2015-2017, si ritiene opportuno anche in questa sede ricordare gli obiettivi richiamati dallo Statuto di Ateneo con riferimento ai principi di trasparenza,

informazione, accessibilità dei dati e imparzialità e contenuti nel Programma per la Trasparenza e l'Integrità, al quale si rinvia per una più ampia disamina.⁵

Prima di presentare gli obiettivi della Direzione Generale e dei Dirigenti, e considerando quanto precedentemente illustrato, si riporta 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 Vd. Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, pagg. 23-24

5. Obiettivi assegnati alla Direzione Generale e ai Dirigenti

Anche per il 2015, 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/ANAC di riferimento e dal Documento di validazione della Relazione sulla Performance 2013, predisposto dal Nucleo di Valutazione di Ateneo. 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 2015-2017 e dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2015-2017.

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, al fine di dare una concreta ed efficace risposta ad alcune problematiche organizzative e gestionali.

Con riferimento agli obiettivi dei Dirigenti, si ricorda che essi devono essere⁶:

- 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;*

⁶ Vd art. 5 del Decreto Legislativo 150/2009.

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 individuali 2015 assegnati al Direttore Generale e ai Dirigenti delle Aree dell'Amministrazione Centrale, del CAB e del CSIA.

Si evidenziano di seguito anche i comportamenti organizzativi presenti nella Scheda di valutazione dei Dirigenti. La relativa sezione, al fine di attribuire una maggiore ponderazione al giudizio qualitativo dei comportamenti in essa presenti, vede un incremento del proprio peso (20%, rispetto al 10% degli anni precedenti), mentre il peso della sezione 2, relativa agli obiettivi individuali, diventa pari al 60%. All'interno della sezione dei comportamenti organizzativi è cambiato, per il 2015, il peso attribuito ai singoli comportamenti, al fine di garantire coerenza, anche in questo ambito, con le priorità definite dalla Direzione Generale per il periodo di riferimento.

I comportamenti che nel 2015 saranno oggetto di valutazione dei Dirigenti sono:

- 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;
- programma le attività rispettando i tempi e le scadenze, garantisce l'efficienza nella realizzazione delle attività di competenza dell'Area anche nel rispetto della normativa relativa alla trasparenza e prevenzione della corruzione.

Si ricorda che nel corso del 2015 è previsto che per tutto il personale sia applicato il Sistema di Misurazione e Valutazione basato sul modello Balanced Scorecard (BSC) con una maggiore omogeneità metodologica, rispettando il principio della "cascata" degli obiettivi.

Tabella 17 – Obiettivi della Direzione Generale e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Analisi complessiva finalizzata ad uno studio di fattibilità per l'adeguamento dei documenti amministrativi e dei processi dell'Ateneo alle norme sulla dematerializzazione	Predisposizione dello studio di fattibilità al fine di giungere entro il 30 giugno 2016 al rispetto della normativa: tempi di realizzazione Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5
Gestione del Ciclo della Performance: miglioramento e semplificazione nella gestione dei processi e della tempistica del ciclo	Fasi e attività: adeguamento delle tempistica dell'approvazione del Piano delle performance entro febbraio 2015; presentazione della Relazione sulla performance entro giugno 2015; revisione e semplificazione del processo di gestione della performance, in considerazione dell'adozione in tutte le strutture dell'Ateneo del modello BSC. Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5
Avvio della contabilità economico-patrimoniale e analitica di Ateneo come previsto dalla normativa a partire dal 1/1/2015	Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5
Monitoraggio sull'osservanza delle disposizioni su Trasparenza e Anticorruzione. Presidio dei relativi processi finalizzati a garantire la Trasparenza nell'Ateneo	Attestazione OIV sugli obblighi di trasparenza Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5

Tabella 18 – Obiettivi dell'Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Efficienza Area edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti: riduzione degli oneri per servizi di architettura ed ingegneria affidati a terzi	Riduzione nel 2015, rispetto alla media del biennio 2013-2014, dei costi parametrici (percentuali e commisurati ai valori d'appalto delle rispettive opere pubbliche) per servizi di ingegneria e architettura affidati nell'anno direttamente a terzi. Percentuale di riduzione	+	1,5	2	2,5
Ridefinizione delle attività dei Servizi dell'Area e formalizzazione della relativa assegnazione	Tempi di realizzazione: data del Decreto dirigenziale di assegnazione attività ai capi servizio	-	31-ago	31-lug	30-giu
Predisposizione di un documento di analisi finalizzata all'adeguamento di documenti amministrativi e processi d'Area alle norme sulla dematerializzazione	Data di consegna al Direttore Generale del documento	-	30-set	15-set	31-lug
Valorizzazione degli immobili in disponibilità dell'Ateneo ai fini della predisposizione del Primo Stato Patrimoniale ai sensi del Decreto 19/2014 del MIUR	Tempi di realizzazione	-	15-giu	30-mag	15-mag
Costituzione dell'elenco degli operatori economici per gli affidamenti tramite procedure negoziate ed in economia negli appalti di lavori. Pubblicazione sul sito di Ateneo	Tempi di pubblicazione	-	31-dic	30-nov	31-ott
Ricognizione e classificazione del patrimonio delle aree a verde e predisposizione di un programma di intervento manutentorio da presentare al Direttore Generale	Tempi di realizzazione	-	31-dic	30-nov	31-ott
Analisi della gestione manutentiva di Ateneo e definizione delle procedure di affidamento tramite accordi quadro, ricorrendo anche a procedure telematiche.	Avvio delle procedure di affidamento: tempi di realizzazione	-	31-dic	30-nov	31-ott

Tabella 19 – Obiettivi dell'Area Finanza, programmazione e controllo e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Avvio e gestione della contabilità economico patrimoniale e analitica a partire dal 1/1/2015	Realizzazione delle seguenti attività: chiusura dell'esercizio 2014; apertura e gestione del bilancio economico patrimoniale 2015; predisposizione del bilancio d'esercizio; mantenimento degli standard di attività degli anni precedenti; predisposizione di tutta la manualistica a supporto delle strutture; predisposizione del manuale contabile. Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5
Predisposizione di un documento di analisi finalizzata all'adeguamento dei documenti amministrativi e dei processi dell'Area alle norme sulla dematerializzazione	Predisposizione e consegna al Direttore Generale della documentazione finale, elaborata dai Dirigenti: tempi di realizzazione	-	30-set	15-set	31-lug
Ridefinizione delle attività dei Servizi dell'Area e formalizzazione della relativa assegnazione	Data del Decreto dirigenziale di assegnazione delle attività ai capi servizio	-	31-ago	31-lug	30-giu

Tabella 20 – Obiettivi dell'Area Didattica e Servizi agli studenti

Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Aumento degli orari di apertura dei servizi di consulenza in presenza del Servizio Segreterie Studenti	Percentuale di aumento di ore settimanali dedicate al servizio di consulenza in presenza degli uffici dell'Area - dato di partenza: orario pubblicato in rete al 1/1/2015 - apertura al pubblico, alla pagina http://www.unipd.it/servizi/iscrizioni-tasse-borse-studio/servizi-segreteria/segreterie-studenti	+	almeno 10 % in più	almeno 20% in più	almeno 30% in più
Analisi, stesura e ridefinizione delle attività dei servizi dell'AC afferenti all'Area Didattica e servizi agli Studenti e formalizzazione con relativa assegnazione agli uffici con Decreto dirigenziale di Area	Tempi di realizzazione, data del Decreto dirigenziale di assegnazione delle attività ai capi servizio	-	31-ago	31-lug	30-giu
Predisposizione e consegna al Direttore Generale di un documento unico di analisi finalizzata ad uno studio di fattibilità per la dematerializzazione dei processi e dei documenti relativi alle Aree dell'AC	Predisposizione e consegna al Direttore Generale della documentazione finale, elaborata dai Dirigenti: tempi di realizzazione	-	30-set	15-set	31-lug
Attivazione di una convenzione con istituto bancario per attivazione di agevolazioni finanziarie (cd "prestito d'onore") per gli studenti iscritti a corsi di studio dell'Ateneo	Periodo di stipula della Convenzione	-	31-ago	31-lug	30-giu
Rilascio Carta dei Servizi per l'Area didattica e servizi agli studenti	Indicatore: Presentazione e definizione al Direttore Generale della Carta	-	31-dic	30-nov	31-ott
Attivazione sistema di verifica antiplagio per i documenti (tesine e tesi) prodotti dagli studenti	Periodo di messa a disposizione del sistema di verifica a favore di docenti e studenti	-	31-dic	30-nov	31-ott

Tabella 21 – Obiettivi dell'Area Organizzazione e Personale e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Revisione delle posizioni organizzative del PTA e presentazione alle OOSS del Piano	Mese di presentazione del piano alle OOSS	-	30-apr	15-apr	31-mar
Ridefinizione delle attività dei Servizi dell'Area e formalizzazione della relativa assegnazione	Data del Decreto dirigenziale di assegnazione delle attività ai capi servizio	-	31-ago	31- lug	30-giu
Completamento della fase di assegnazione obiettivi a tutto il PTA dell'Ateneo entro il 31 marzo 2015	Data di completamento	-	30-apr	15-apr	31-mar
Completamento della fase di valutazione individuale di tutto il PTA dell'Ateneo entro il 31 maggio 2015	Data di completamento	-	30-giu	15-giu	31-mag
Predisposizione del Piano di Ateneo per il recupero delle ferie maturate e non godute e allineamento dell'Ateneo a quanto previsto dalla normativa	Circolare alle strutture - data protocollo	-	31-ott	15-ott	30-set
Efficienza: contenimento dei costi della gestione amministrativa dei Servizi dell'Area	N. FTE Area organizzazione e personale/n. PTA+doc+ric * 100 (al 31/12/2015)	-	1,44	1,32	1,2
Implementazione della carta dei servizi dell'Area entro il 31/03/2015, monitoraggio e prima revisione entro il 30/09/2015	Data di fine revisione	-	31-ott	15-ott	30-set
Predisposizione di un documento di analisi finalizzata all'adeguamento dei documenti amministrativi e dei processi dell'Area alle norme sulla dematerializzazione	Data di consegna al Direttore Generale del documento	-	30-set	15-set	31-lug

Tabella 22 – Obiettivi dell'Area Ricerca, trasferimento di tecnologia e relazioni internazionali e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Efficienza: contenimento dei costi della gestione amministrativa dei Servizi dell'Area	Numero dei servizi con risultati di efficienza nella forma "FTE/ Volume di attività" che raggiungono almeno il rispettivo target (al 31/12/2015). I servizi considerati sono 6 (escluso il Servizio Supporto Osservatorio Ricerca)	+	4	5	6
Valorizzazione della ricerca mediante attività di terza missione	N. di iniziative di valorizzazione della conoscenza realizzate nell'anno. Le possibili iniziative sono 7	+	5	6	7
Internazionalizzazione della ricerca e della docenza	N. di visiting professors e researchers con periodi di permanenza di almeno 3 mesi	+	48	50	52
Ridefinizione delle attività dei Servizi dell'Area e formalizzazione della relativa assegnazione	Data del Decreto dirigenziale di assegnazione delle attività ai capi servizio	-	31-ago	31-lug	30- giu
Predisposizione di un documento di analisi finalizzata all'adeguamento dei documenti amministrativi e dei processi dell'Area alle norme sulla dematerializzazione	Predisposizione e consegna al Direttore Generale della documentazione finale, elaborata dai Dirigenti: tempi di realizzazione	-	30 –set	15-set	31-lug
Redazione della Carta dei servizi dell'area	Presentazione e definizione al Direttore Generale della Carta	-	31-dic	30-nov	31-ott

Tabella 23 – Obiettivi dell'Area Affari generali

Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Predisposizione documento di analisi finalizzata all'adeguamento delle attività documentali e procedurali della rispettiva area alle norme sulla dematerializzazione	Analisi in collaborazione con gli altri Dirigenti - data di consegna al Direttore Generale del documento	-	30-set	15-set	31-lug
Descrizione di ulteriori (rispetto al 2014) principali flussi di lavoro dei servizi dell'area Affari Generali	Numero flussi di lavoro caratterizzanti descritti	+	3	5	6
Ridefinizione attività dei Servizi afferenti all'Area Affari Generali e formalizzazione della relativa assegnazione	Data del Decreto dirigenziale di assegnazione delle attività ai capi servizio (N. 6 Servizi coinvolti)	-	31-ago	31-lug	30-giu
Rilascio Carta dei Servizi per l'Area Affari Generali	Presentazione e definizione al Direttore Generale della Carta	-	31-dic	30-nov	31-ott
Adozione del sistema di ticketing di help desk per i servizi dell'Area	Fasi: 1) Studio di fattibilità e scelta del sistema; 2) Produzione delle specifiche; 3) Avvio del sistema. N. fasi realizzate al 31 dicembre	+	1	2	3
Riorganizzazione banca dati partecipate Università, anche ai fini predisposizione dello Stato Patrimoniale iniziale	Fasi: 1) Monitoraggio e relazione agli organi di governo entro il 31 marzo; 2) Trasmissione dati ai fini dello Stato patrimoniale iniziale entro il 15 giugno; 3) Inserimento dati nella Banca dati Partecipa con Relazione finale entro il 31 dicembre. N. fasi realizzate.	+	1	2	3

Tabella 24– Obiettivi del Centro Servizi Informatici di Ateneo e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
Implementazione servizio Eduroam in Ateneo nei tempi previsti	N. mesi impiegati per l'attivazione al pubblico (docenti e studenti) eccellenza = agosto target = settembre soglia = ottobre	-	10	9	8
Redazione carta dei servizi CSIA	Fasi: 1) presentazione al Consiglio direttivo CSIA entro il 30 settembre; 2) revisione entro il 30 novembre ; 3) presentazione al DG: n. fasi realizzate entro il 31 dicembre	+	1	2	3
Avvio nuovo servizio fonia e dati	N. di mesi previsti per l'avvio operativo: eccellenza =luglio target = agosto soglia = settembre	-	9	8	7
Pubblicazione contenuti nuove pagine web CSIA	n. mesi impiegati per la pubblicazione: eccellenza = aprile target = maggio soglia = giugno	-	6	5	4
Predisposizione e consegna al Direttore Generale di un documento unico di analisi finalizzata ad uno studio di fattibilità per la dematerializzazione dei processi e dei documenti relativi alle Aree dell'AC	Predisposizione e consegna al Direttore Generale della documentazione finale, elaborata dai Dirigenti: tempi di realizzazione	-	30-set	15-set	31-lug

Tabella 25 – Obiettivi del Centro di Ateneo per le Biblioteche e relativi indicatori

Obiettivo	Indicatore	Direzio ne	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Eccellenza
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
Pubblicazione e implementazione in tutte le biblioteche dello SBA della carta dei servizi il 31/03/2015 monitoraggio e prima revisione entro il 30/09/2015	Data di fine revisione	-	31-ott	15-ott	30-set
Revisione organizzativa amministrazione SBA per la gestione delle fatture elettroniche	Percentuale di fatture con mora rispetto al totale fatture elettroniche ricevute a partire da aprile 2015	-	6	5	4
Mantenimento standard di apertura delle biblioteche	Media delle ore di apertura delle biblioteche nel 2015 / media ore di apertura delle biblioteche nel 2014 (al netto delle biblioteche chiuse nel 2014)	+	0,8	0,9	1
Predisposizione e consegna al Direttore Generale di un documento unico di analisi finalizzata ad uno studio di fattibilità per la dematerializzazione dei processi e dei documenti relativi alle Aree dell'AC	Predisposizione e consegna al Direttore Generale della documentazione finale, elaborata dai Dirigenti: tempi di realizzazione	-	30-set	15-set	31-lug
Attuazione impegni della Programmazione Triennale MIUR 2013-2015 per i sistemi bibliotecari	Numero servizi di biblioteca condivisi con Università Cà Foscari nel 2015	+	3	4	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 1 gennaio 2015 è stato avviato nell'Ateneo patavino in nuovo sistema di contabilità economico patrimoniale; è in corso di implementazione la contabilità analitica, per la quale sono previste nel 2015 le prime sperimentazioni.

Si tratta di un processo di innovazione complesso e di un notevole sforzo che sta impegnando e impegnerà l'amministrazione dell'Ateneo per i prossimi anni, mettendo in campo adeguate competenze economico e contabili, formative e organizzative. Si tratta anche di un cambiamento culturale che sta interessando 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 articola l'amministrazione in Centri di Gestione, unità organizzative che utilizzano le risorse messe a loro disposizione rispondendo ai principi di corretta gestione, esplicitando, inoltre 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 economico che l'Ateneo ha implementato a preventivo e, che in futuro implementerà a consuntivo, consentirà di mettere a confronto la programmazione di obiettivi e risultati attesi per i Centri 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. Il principio del collegamento fra ciclo della performance e programmazione economico-finanziaria, previsto nel Decreto Legislativo 150/2009 (art. 4, comma 1 e art. 5, comma 1) e 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 troverà, dunque, un ambito di applicazione più consono.

6.2 Il monitoraggio in itinere dell'attuazione del ciclo delle performance

Dopo alcuni mesi di gestione del ciclo della performance è prevista (giugno-luglio 2015) la fase del monitoraggio del grado di raggiungimento dei risultati. Il monitoraggio, non è solo formale, ma diventa una fase molto importante perché consente alla Direzione Generale dell'Ateneo, ai Dirigenti e alle

strutture di approfondire e verificare il proprio operato, di cogliere i cambiamenti che hanno un impatto sull'amministrazione e di effettuare, nei casi necessari, le opportune revisioni e rimodulazioni.

6.3 Altre azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance

Altre azioni su cui l'Ateneo concentrerà nel 2015 i propri sforzi nella prospettiva di un miglioramento continuo della gestione del ciclo della performance sono:

1. l'estensione del progetto "Carta dei Servizi" anche alla aree Didattica e servizi agli studenti, Ricerca, relazioni internazionali e trasferimento di tecnologia, Affari Generali, CSIA (dopo una prima applicazione nel corso del 2015 della Carta dei Servizi al CAB e all'Area Organizzazione e personale);
2. la realizzazione della 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;
3. la gestione organica dell'intero processo di dematerializzazione dei documenti amministrativi, finalizzato all'adeguamento al Codice dell'Amministrazione Digitale e ad agevolare il rapporto con gli utenti attraverso il canale informativo in linea con una pubblica amministrazione innovativa.