

## Relazione sulla performance 2013

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

<b>1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE</b>	p. 4
<b>2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini</b>	p. 6
2.1 Il contesto esterno di riferimento	p. 6
2.1.1 Il contesto normativo	p. 6
2.1.2 Il contesto economico e il mercato del lavoro	p. 7
2.2 L'Amministrazione - l'Università in cifre	p. 10
2.3 I risultati raggiunti	p. 22
2.4 Le criticità e le opportunità	p. 25
<b>3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti</b>	p. 29
3.1 L'Albero delle performance	p. 29
3.2 Obiettivi strategici	p. 29
3.2.1 Obiettivi di Dipartimento	p. 33
3.2.2 Obiettivi legati alla Trasparenza e alla Prevenzione della Corruzione	p. 34
3.3 Obiettivi individuali	p. 36
3.3.1 Direttore Generale	p. 40
3.3.2 I Dirigenti	p. 41
3.3.3 Capi Servizio, personale di categoria EP e personale con indennità di responsabilità dell'Amministrazione Centrale, del CAB, del CSIA e delle Strutture	p. 51
3.3.4 Personale di categoria B, C e D dell'Amministrazione Centrale, del CAB, del CSIA e delle Strutture	p. 52
3.3.5 Risultati valutazione obiettivi con modello BSC – Direttore Generale e Dirigenti	p. 53
3.3.6 Elementi di miglioramento	p. 54
3.3.7 Collegamento obiettivi-allocazione delle risorse	p. 54
<b>4. Risorse, efficienza ed economicità</b>	p. 55
<b>5. Pari opportunità e bilancio di genere</b>	p. 58
<b>6. Il processo di redazione della relazione sulla performance</b>	p. 60
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	p. 62
6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance	p. 62

## 1. Presentazione della Relazione

La Relazione sulla performance – elaborata dall'Università degli Studi di Padova, ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera b) del Decreto Legislativo 150/2009 - costituisce lo strumento mediante il quale l'Ateneo presenta, ai cittadini e a tutti gli stakeholders interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso del 2013 concludendo così il ciclo della performance. Tale Relazione è reperibile, insieme agli altri documenti relativi alla Performance adottati dall'Ateneo (i Piani della performance, i Programmi per la Trasparenza e l'Integrità, il Piano di prevenzione della corruzione, il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance) all'indirizzo <http://www.unipd.it/trasparenza> della sezione Amministrazione Trasparente.

Anche nella stesura della presente Relazione per l'anno 2013, sono state tenute in considerazione le indicazioni fornite dalle Delibere della CiVIT (Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche – ora ANAC - Autorità Nazionale AntiCorruzione), nel rispetto dei principi generali di trasparenza, veridicità, verificabilità, partecipazione, coerenza interna ed esterna e dell'orizzonte pluriennale richiesti dalla normativa di riferimento. Sono state, inoltre considerate le indicazioni contenute nella Relazione sulla performance delle Università per l'annualità 2011 pubblicata dalla CiVIT nel luglio 2013, nonché le indicazioni formulate dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, che svolge con costanza la propria azione di monitoraggio e di impulso per l'attuazione del ciclo della performance.

La predisposizione della Relazione sulla performance 2013 si colloca all'interno di un periodo fortemente critico per le università, ma anche ricco di opportunità, caratterizzato da processi di riorganizzazione e profonda revisione di sistemi organizzativi e gestionali (anche a seguito delle disposizioni contenute nella Legge 240/2010).

Una delle maggiori criticità ad un più spedito avvio del ciclo della performance in campo accademico, ossia la mancata definizione di un raccordo tra le attività della CiVIT e quelle delle esistenti Agenzie di valutazione delle Pubbliche amministrazioni, dovrebbe essere superato grazie a quanto previsto dal Decreto Legge 69/2013, convertito in Legge il 7 agosto 2013 (c.d. Decreto del fare) che, all'art. 60, stabilisce che il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università sia svolto dall'ANVUR, in conformità ai poteri di indirizzo della CiVIT. Le necessarie disposizioni legislative che effettueranno concretamente il passaggio di funzioni tra i due organismi dovrebbero essere l'occasione per definire complessivamente l'intero processo legato alla performance.

Anche la citata Relazione CiVIT sulla performance delle Università per l'annualità 2011 evidenzia come il primo ambito di intervento dovrebbe essere proprio il superamento, in materia di programmazione e valutazione, della dicotomia tra attività di didattica e ricerca da un lato e funzioni amministrative dall'altro tramite la redazione di un'unica serie di documenti, piani e report, integrando tra loro le disposizioni del Decreto Legislativo 150/2009 e il Sistema di valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli atenei introdotto dal Decreto Legislativo 19/2012. La relazione sulla performance, stando alla proposta di DPCM presentata congiuntamente da ANVUR e CiVIT al MIUR nel corso del 2012, potrebbe dunque rappresentare una "Relazione al rendiconto", documento che presenti, dunque, i risultati della complessiva gestione dell'Università.

La CiVIT, inoltre, sempre nella citata Relazione di luglio 2013, rileva una serie di criticità nei contenuti delle relazioni delle università esaminate, che in parte riguardano anche il nostro Ateneo: scarso risalto o limitato ricorso al benchmarking interno ed esterno; insufficiente evidenza del legame tra allocazione delle risorse ed obiettivi sia a livello di programmazione sia di rendicontazione; scarsa differenziazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi; necessità di poggiare su un sistema informativo di supporto adeguato per la raccolta e l'elaborazione dei dati.

Con ciò, si rimarca come il percorso verso il superamento di tali limiti, accresca l'importanza e l'utilità di tali Relazioni, che si collocano al termine del ciclo della performance, per le implicazioni e le ricadute che certamente hanno sull'organizzazione del lavoro negli uffici, sul monitoraggio e sulla programmazione delle

attività, sull'utilizzo del personale nell'ambito delle attività dell'Ateneo e sul miglioramento della performance organizzativa ed individuale.

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

In questa sezione vengono espone le informazioni di interesse immediato per i cittadini relative al contesto esterno in cui opera l'Università nonché i principali dati caratterizzanti l'Ateneo.

### 2.1 Il contesto esterno di riferimento

Nel presente capitolo sono descritti i principali aspetti del contesto esterno che hanno influenzato le attività svolte dall'Università di Padova nel 2013, alcuni dei quali relativi a disposizioni normative, intervenute in corso d'anno e che hanno reso necessaria la riprogrammazione di alcuni processi (per le politiche del personale, ad esempio). Anche nella presente Relazione è stata adottata la distinzione fra il contesto normativo, che per le pubbliche amministrazioni ha un notevole impatto, ed il contesto economico ed il mercato del lavoro.

#### 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 nella gestione della propria performance:

- **Fondo di Finanziamento Ordinario:** il modello di ripartizione della quota premiale, contraddistinto per la forte incidenza dei positivi risultati della VQR per l'Ateneo patavino, ha manifestato nel 2013 effetti limitati nella distribuzione dei finanziamenti per Padova (se confrontati con un modello di riparto teorico che considerava appieno tali risultati) dovuti alle riduzioni lineari delle assegnazioni degli atenei più virtuosi a favore di una base minima di finanziamento a tutti gli atenei.
- **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 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): per l'anno accademico 2013-2014 l'Ateneo di Padova ha ottenuto l'accREDITamento di tutti i corsi di studio.
- Rispetto e attuazione delle disposizioni normative relative alla **pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni**, introdotte con il Decreto Legislativo 33/2013: tale Decreto 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 nella 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 Nucleo di Valutazione di Ateneo<sup>1</sup> (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.
- **Programmazione 2013-2015:** il Decreto MIUR 827/2013, emanato a settembre 2013, ha definito le linee generali d'indirizzo e gli obiettivi della programmazione del sistema universitario per il triennio 2013-2015, al fine di promuovere il miglioramento della qualità nei servizi agli studenti, delle procedure di reclutamento del personale accademico, nonché il complessivo dimensionamento sostenibile. I programmi già presentati dalle Università saranno valutati dal MIUR, che li ammetterà o meno al finanziamento per un importo non superiore al 2,5% del Fondo di Finanziamento Ordinario 2012, sulla base della coerenza, della chiarezza e dell'attitudine ad apportare un reale valore aggiunto rispetto alla situazione attuale.
- Completamento dei lavori delle commissioni per le procedure di **abilitazione scientifica nazionale** introdotta dalla Legge 240/2010, finalizzata all'acquisizione dei requisiti per l'accesso alla prima e seconda fascia dei professori e all'accesso, pertanto, alle chiamate dei singoli atenei. Tali procedure sono state recentemente riviste ed aggiornate con il Decreto Legge 90/2014, convertito con modificazioni dalla Legge 114/2014, a cui seguirà la revisione dei relativi regolamenti e dei decreti ministeriali, in particolare, per aggiornare i criteri di valutazione dei candidati alla luce dei parametri per singolo settore concorsuale.
- **Digitalizzazione e dematerializzazione di documenti e processi:** 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.

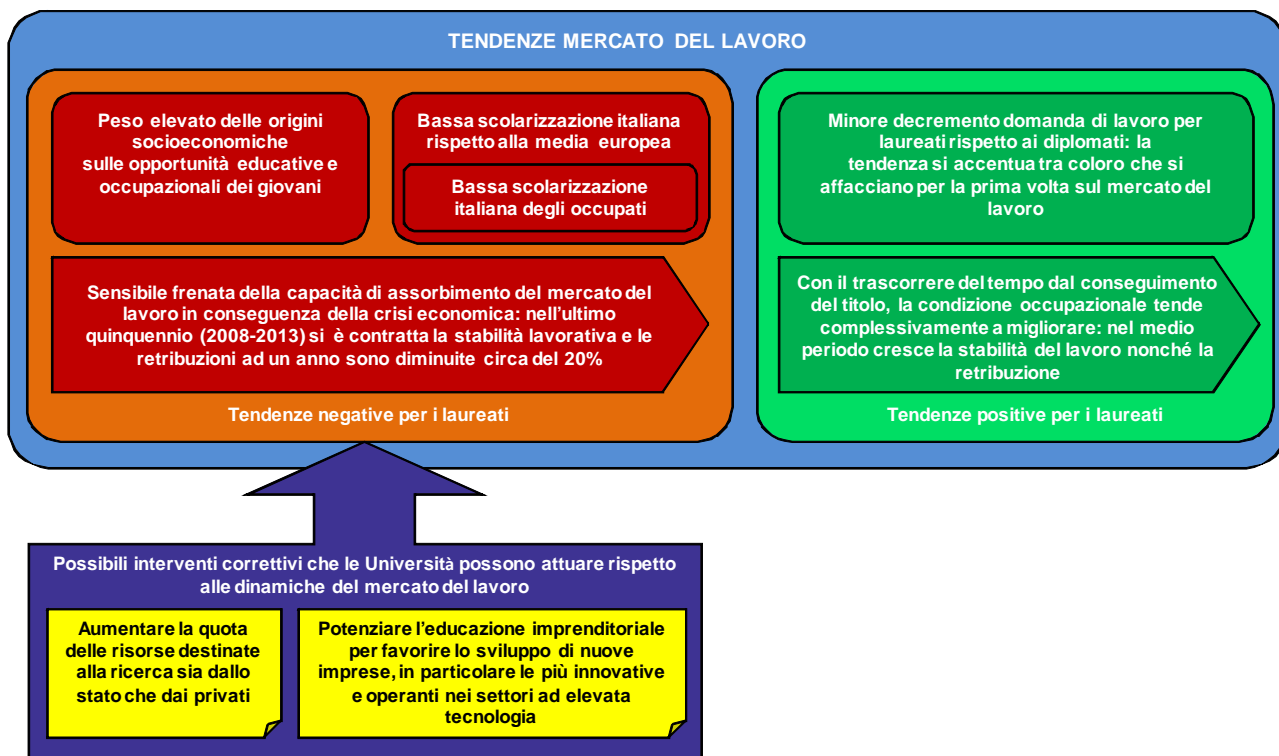
### 2.1.2 Il contesto economico e il mercato del lavoro

Il XVI rapporto di AlmaLaurea sulla condizione occupazionale dei laureati nel 2013<sup>2</sup> compie un'analisi estremamente attuale sull'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro e propone alcune riflessioni su temi relativi all'odierno scenario economico. Lo schema seguente riassume le più significative tendenze del mercato del lavoro italiano messe in luce nel rapporto.

<sup>1</sup> L'accreditamento vero e proprio, per disposizione del MIUR, partirà dal XXX ciclo (anno accademico 2014/2015).

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

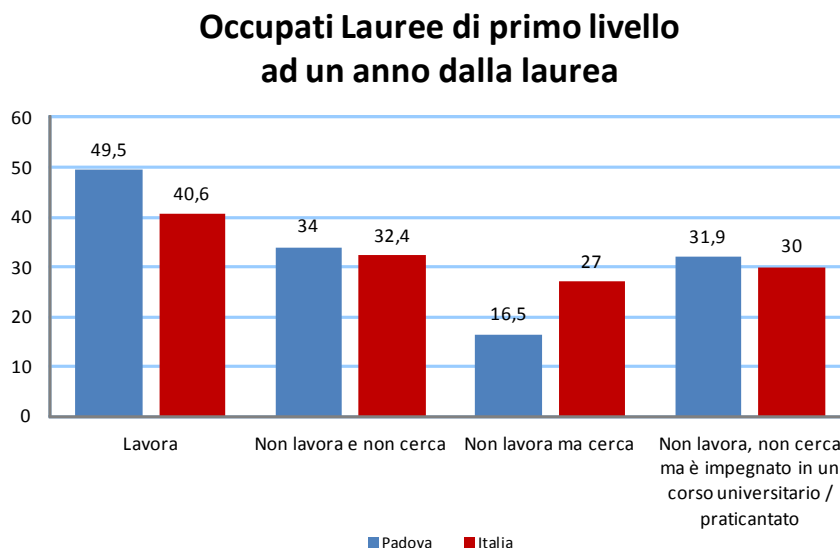
Figura 1 – Tendenze del mercato del lavoro per i laureati



Fonte: Elaborazione Servizio Controllo di gestione su dati XVI rapporto Almalaurea sulla condizione occupazionale dei laureati.

Pur in un quadro segnato dalla ridotta capacità di assorbimento dei laureati nel mondo del lavoro rispetto alla precedente rilevazione, l'Università di Padova presenta dati sull'occupazione dei laureati migliori rispetto alla media nazionale, specie nel breve termine, evidenziando una buona rispondenza alle esigenze del mondo del lavoro delle attività formative dell'Ateneo: ad un anno dal conseguimento del titolo di studio, il 49,5% dei laureati dei corsi triennali (comunque propedeutici alla laurea magistrale) è già occupato contro il 40,6% dei laureati italiani.

Grafico 1 – Occupati lauree triennali a 1 anno dalla laurea: confronto fra Padova e media nazionale (%)

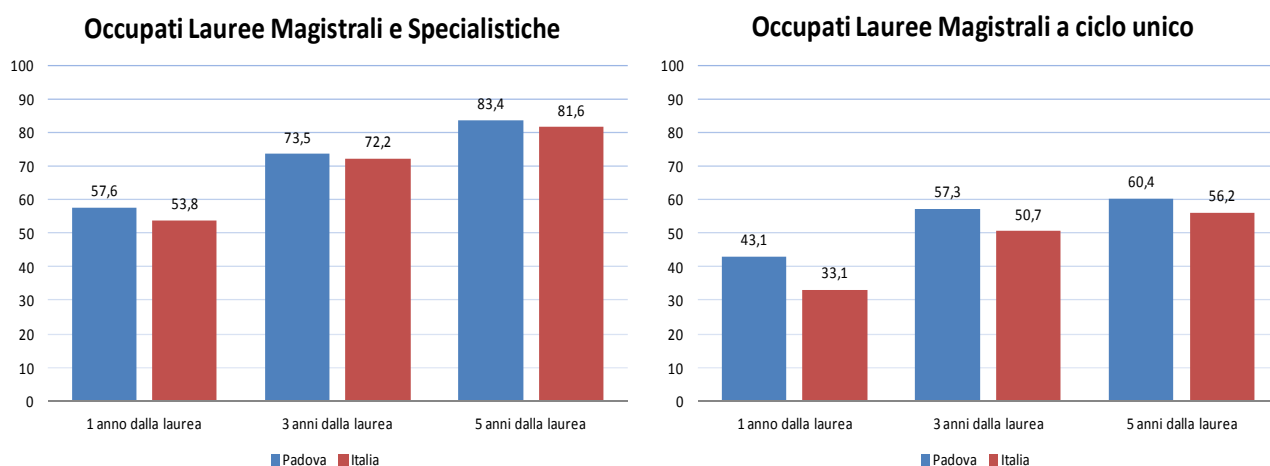


Fonte: Elaborazione Servizio Controllo di gestione su dati XVI Rapporto Almalaurea sulla condizione occupazionale dei laureati.



I dottori in lauree specialistiche e magistrali occupati arrivano al 57,6% ad un anno dal conseguimento della laurea, a fronte di un dato nazionale di poco inferiore (53,8%), mentre la distanza si assottiglia a tre e a cinque anni dalla laurea, senza tuttavia scomparire. Per quanto riguarda le lauree magistrali a ciclo unico, gli occupati dell'Ateneo sono il 43,1%, dato superiore al 33,1% nazionale e comunque comprensibile solo alla luce dello sbocco lavorativo nelle "professioni regolamentate", il cui esercizio è consentito di norma previo svolgimento di un periodo di praticantato o specializzazione.

Grafico 2 – Occupati lauree specialistiche/magistrali e magistrali a ciclo unico a 1-3-5 anni dalla laurea: confronto fra Padova e media nazionale (%)



Fonte: Elaborazione Servizio Controllo di gestione su dati XVI Rapporto Almalaurea sulla condizione occupazionale dei laureati

In linea con gli ultimi punti illustrati nella sintesi del Rapporto Almalaurea si colloca il recente progetto TECO (TEst sulle COmpetenze generaliste), ovvero la sperimentazione di un percorso di rilevazione delle competenze trasversali o generaliste acquisite dagli studenti dei corsi di laurea triennali o a ciclo unico. Il primo ciclo di sperimentazione dei test TECO, promosso dall'ANVUR, è durato 18 mesi. In particolare, è stata valutata la capacità di esercitare il pensiero critico per risolvere problemi, prendere decisioni e comunicare in diversi contesti socio-economici e lavorativi. I risultati emersi costituiscono un innovativo metodo di valutazione capace di prendere in esame le competenze generaliste degli studenti universitari. In Italia si sono sottoposti volontariamente al test quasi 6000 studenti del terzo e quarto anno (in regola con il loro corso di studio) di 12 università italiane (ogni Ateneo si è impegnato a portare al test almeno il 50% dei laureandi di ogni corso di studio, iscritti da non più di 4 anni).

I risultati, presentati in occasione del Convegno ANVUR svoltosi a marzo 2014 e poi raccolti nel Rapporto completo della sperimentazione "Le competenze effettive di carattere generalista dei laureandi italiani" pubblicato a luglio 2014, denotano punteggi più bassi negli Atenei del sud e delle Isole e più alti al nord, in particolare per le università di Bologna, Milano, Firenze, Udine e Padova. Emerge inoltre che i laureandi di materie umanistiche ottengono voti mediamente più bassi e con minore varianza rispetto agli studenti di altre discipline, elemento confermato dal confronto con le sperimentazioni negli altri paesi: ciò dimostra una maggior difficoltà degli italiani nell'affrontare questioni di tipo scientifico-quantitativo.

L'Ateneo di Padova registra un risultato superiore alla media dei voti ottenuti dai partecipanti, seppur con scarto minore rispetto agli altri Atenei sopra la media, grazie anche alla performance della componente femminile, le cui votazioni medie sono le seconde più alte tra le università aderenti al progetto. Padova inoltre si posiziona al 2° posto nel gruppo di confronto per percentuale di studenti che appartengono sia al 10% sia al 25% dell'insieme dei valutati a livello nazionale con i voti più alti. In quest'ultimo caso è da sottolineare che Padova ha registrato la percentuale più alta di studentesse con voti superiori alla media.

## 2.2 L'Amministrazione – l'Università in cifre

Di seguito è proposto un quadro sintetico dei dati e delle informazioni relative all'Ateneo di Padova, con particolare riferimento al personale, alle risorse finanziarie assegnate e gestite, alle articolazioni organizzative e territoriali esistenti, ai servizi resi e agli utenti serviti. Le informazioni riportate si riferiscono agli ultimi dati disponibili.

Tabella 1 – Le persone dell'Ateneo con l'incidenza femminile al 31/12/2013

<b>PERSONALE DOCENTE</b>	<b>N.</b>	<b>di cui femmine</b>	<b>% femmine</b>
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*	1.782	782	43,9%
<b>Totale</b>	<b>3.870</b>	<b>1.487</b>	<b>38,4%</b>
<b>DIRIGENTI, PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO E CEL</b>	<b>N.</b>	<b>di cui femmine</b>	<b>% femmine</b>
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	1.017	647	63,6%
PTA - cat. B	179	86	48,0%
PTA - tempo determinato	98	64	65,3%
CEL	33	26	78,8%
<b>Totale</b>	<b>2.327</b>	<b>1.357</b>	<b>61,1%</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>6.100</b>	<b>3.326</b>	<b>46,9%</b>
<b>ALTRE PERSONE</b>	<b>N.</b>	<b>di cui femmine</b>	<b>% femmine</b>
Assegnisti di ricerca al 31/12/13	882	418	47,4%
Collaboratori coordinati e continuativi nel al 31/12/2013***	154	92	59,7
Volontari Servizio civile nel 2013****	102	78	76,5%

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

\*\* Tre Dirigenti sono in aspettativa al 1/1/2014.

\*\*\* Elaborazioni su dati forniti da Servizio Organizzazione.

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

Fonte: Giada, Servizi dell'Amministrazione Centrale, MIUR.

Tabella 2 – Distribuzione delle entrate contabilizzate dal bilancio consuntivo del 2013 (in migliaia di euro, al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali)

<b>ENTRATE 2013 BILANCIO CONSUNTIVO</b>	<b>k€</b>
CONTRIBUZIONI STUDENTESCHE	101.586
ATTIVITÀ IN CONTO TERZI	20.024
ATTIVITÀ SANITARIA CONVENZIONATA	29.000
FINANZIAMENTI DA TERZI PER ATTIVITÀ DI DIDATTICA E RICERCA	78.493
ENTRATE DI NATURA PATRIMONIALE	165
ENTRATE DERIVANTI DALL'ACCENSIONE DI MUTUI E PRESTITI	-
ENTRATE DALLO STATO	318.059
ALTRE ENTRATE	55.908
<b>TOTALE</b>	<b>603.235</b>

Fonte: Servizio Bilancio e contabilità Amministrazione Centrale – Conto Consuntivo 2013

Tabella 3 – Distribuzione delle uscite contabilizzate dal bilancio consuntivo del 2013 (in migliaia di euro, al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali)

<b>USCITE 2013 BILANCIO CONSUNTIVO</b>	<b>k€</b>
<b>SPESE PER FUNZIONAMENTO ORGANI</b>	<b>1.124</b>
<b>SPESE PER IL PERSONALE</b>	<b>305.372</b>
<b>SPESE PER ATTIVITÀ ISTITUZIONALE CENTRALIZZATA di cui</b>	<b>76.606</b>
<i>Spese per studenti e diritto allo studio</i>	72.105
<i>Spese per didattica e ricerca su progetti di Ateneo centralizzati</i>	3.587
<i>Altro (relazioni internazionali, missioni, comunicazione, rappresentanza, etc.)</i>	914
<b>SPESE PER ACQUISTO DI BENI E SERVIZI</b>	<b>29.920</b>
<b>TRASFERIMENTI DI VARIA NATURA A TERZI</b>	<b>8.462</b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>2.001</b>
<b>INCREMENTO E POTENZIAMENTO PATRIMONIO EDILIZIO</b>	<b>17.580</b>
<b>ONERI TRIBUTARI E FINANZIARI</b>	<b>8.466</b>
<b>RIMBORSO PRESTITI E MUTUI</b>	<b>7.400</b>
<b>ATTIVITÀ CONTO TERZI CENTRALIZZATA</b>	<b>832</b>
<b>SPESE ATTIVITÀ STRUTTURE CON AUTONOMIA DI GESTIONE di cui</b>	<b>132.507</b>
<i>Interventi supporto didattica e ricerca</i>	25.800
<i>Attività didattiche</i>	16.699
<i>Attività di ricerca</i>	58.005
<i>Attività conto terzi</i>	22.464
<i>Attività sanitaria convenzionata</i>	41
<i>Funzionamento strutture</i>	7.571
<i>Oneri tributari e varie</i>	1.927
<b>SPESE ATTIVITÀ STRUTTURE A GESTIONE ACCENTRATA di cui</b>	<b>1.937</b>
<i>Funzionamento</i>	154
<i>Assegnazioni per altre iniziative delle strutture</i>	46
<i>Contratti e contributi da soggetti pubblici e privati per didattica</i>	1.064
<i>Attività di ricerca</i>	246
<i>Attività conto terzi</i>	427
<b>TOTALE</b>	<b>592.207</b>

Fonte: Servizio Bilancio e contabilità Amministrazione Centrale – Conto Consuntivo 2013

Tabella 4 – Composizione dell'assegnazione del FFO 2013 (Università Statali) a livello nazionale e per l'Ateneo di Padova, con relativa incidenza sul totale

<b>INTERVENTI FONDO FINANZIAMENTO ORDINARIO</b>	<b>Stanziamenti nazionali**</b>	<b>Stanziamenti Padova</b>	<b>Incidenza % Padova su stanziamento nazionale</b>
<b>Quota Base 2013*</b>	<b>5.409.457.739</b>	<b>221.081.405</b>	<b>4,09%</b>
<b>Piano Associati (2011,2012, 2013)</b>	<b>167.578.716</b>	<b>8.102.060</b>	<b>4,83%</b>
<b>Quota Premiale 2013</b>	<b>819.000.000</b>	<b>44.458.485</b>	<b>5,43%</b>
<i>Processi formativi 34%</i>	278.460.000	13.879.554	4,98%
<i>Ricerca 66%</i>	540.540.000	30.578.931	5,66%
<b>Quota Perequativa 2013</b>	<b>91.000.000</b>	<b>6.225.180</b>	<b>6,84%</b>
<b>Incentivi una tantum docenti e ricercatori</b>	<b>50.000.000</b>	<b>2.236.881</b>	<b>4,47%</b>
<b>Altre assegnazioni</b>	<b>27.900.000</b>	<b>737.514</b>	<b>2,64%</b>
<b>Altri fondi di cui Padova non ha beneficiato</b>	<b>129.750.049</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Totale Teorico complessivo</b>	<b>6.694.686.504</b>	<b>282.841.525</b>	<b>4,22%</b>
<b>Assicurazione assegnazione pari al 95% FFO 2012</b>	<b>35.224.446</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Riduzione quota eccedente 100% FFO 2012</b>	<b>-3.756.849</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Intervento correttivo - riduzione di - 1,3236% per situazioni tra 0% e 4,75% con soglia minima - 4,75%</b>	<b>-31.467.597</b>	<b>-3.767.618</b>	<b>11,97%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>6.694.686.504</b>	<b>279.073.907</b>	<b>4,17%</b>

\* Nella quota base risultano incluse le assegnazioni per il Piano di reclutamento dei ricercatori ex L. 296/2006 e per i ricercatori, di cui alla L. 350/2003, per un totale di circa 5,1 milioni di euro per l'Ateneo.

Fonte: Servizio Controllo di gestione su dati MIUR

Tabella 5 – Distribuzione delle uscite per internazionalizzazione per il 2013 (in migliaia di euro)

<b>USCITE PER INTERNAZIONALIZZAZIONE E PROGRAMMI DI MOBILITÀ</b>	<b>Consuntivo</b>
<b>FINANZIAMENTI SUL BILANCIO DI ATENEO di cui:</b>	
<i>Azioni di mobilità studentesca</i>	<b>1.062</b>
<i>Relazioni internazionali, supporto ricerca europea, accordi di cooperazione con l'estero</i>	<b>395</b>
<i>Scambi e rapporti culturali con l'estero</i>	<b>56</b>
<b>FINANZIAMENTI ESTERNI di cui:</b>	
<i>Contributi e borse di studio da enti pubblici e privati per cooperazione internazionale</i>	<b>3.929</b>
<i>Contratti e Contributi U.E. per didattica</i>	<b>3.243</b>
<i>Ricerche finanziate con contratti e contributi programmi U.E.</i>	<b>15.837</b>
<b>TOTALE</b>	<b>24.126</b>

Fonte: Servizio Bilancio e contabilità Amministrazione Centrale - Conto Consuntivo 2013

Tabella 6 – Offerta formativa per l'anno accademico 2013/14

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

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

Tabella 7 – Consistenze studentesche anno accademico 2013/14

<b>CONSISTENZE STUDENTESCHE ANNO ACCADEMICO 2012/13</b>	<b>N.</b>	<b>di cui femmine</b>	<b>% femmine</b>
<b>Iscritti ai Corsi di laurea triennale, specialistica/magistrale, a ciclo unico e vecchio ordinamento di cui:</b>	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%
<b>Iscritti a corsi di Dottorato*</b>	1.427	700	49,1%
<b>Iscritti a corsi di Perfezionamento*</b>	570	339	59,5%
<b>Iscritti a Master di I livello*</b>	577	388	67,2%
<b>Iscritti a Master di II livello*</b>	286	201	70,3%
<b>Iscritti a corsi di Specializzazione**</b>	1.146	745	65,0%
<b>Laureati 2013 di cui</b>	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%
<b>Studenti con disabilità</b>	608	-	-

<b>CONSISTENZE STUDENTESCHE ANNO ACCADEMICO 2012/13</b>	<b>N.</b>	<b>di cui femmine</b>	<b>% femmine</b>
<b>Studenti internazionali</b>	2.561	-	-

\* Dati provvisori aggiornati al 06/10/2014.

\*\* Il dato non include gli iscritti al primo anno delle scuole di specializzazione dell'area medica non essendo ancora chiusi i bandi.

Fonte: Servizio Studi statistici

Tabella 8 – Indicatori relativi ai servizi agli studenti

<b>SERVIZI AGLI STUDENTI</b>	<b>N.</b>
<b>Domande per borsa di studio a.a. 2013/2014</b>	13.417*
<b>Studenti idonei alla borsa di studio a.a. 2013/2014</b>	6.062*
<b>Studenti vincitori della borsa di studio a.a. 2013/14</b>	4.997*
<b>Incontri di orientamento organizzati nel 2013</b>	235
<b>Partecipanti agli incontri di orientamento nel 2013</b>	40.517
<b>Studenti e laureati in tirocinio obbligatorio/stage a.a. 2013/2014</b>	18.174*
<b>Colloqui individuali di orientamento al mercato del lavoro a.a. 2013/2014 (stima)</b>	300**
<b>Curricula completi inseriti per l'attività di job placement nell'a.a. 2013/2014</b>	6.489***
<b>Numero di interventi di assistenza (accompagnamento e trasporto) a favore degli studenti con disabilità nel 2013</b>	2.416
<b>Numero di ore erogate di servizio di stenotipia e interpretariato di lingua dei segni a favore degli studenti con disabilità uditiva nel 2013</b>	956
<b>Numero di interventi individualizzati di orientamento in entrata e valutazione delle necessità per studenti con disabilità nel 2013</b>	143

\* Dati provvisori, aggiornati a settembre 2014

\*\* Dato provvisorio, 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 9 – Finanziamenti erogati dall'Ateneo relativi ai bandi 2013 (in migliaia di euro)

<b>PROGETTI FINANZIATI DALL'ATENEEO</b>	<b>k€</b>
<b>Progetti di ricerca istituzionali (ex 60%)</b>	5.000
<b>Progetti di ricerca di Ateneo</b>	4.500
<b>Progetti per Assegni di ricerca Junior</b>	2.010
<b>Assegni di ricerca Senior</b>	1.472
<b>Progetti Giovani Studiosi</b>	540
<b>Attrezzature scientifiche finalizzate alla ricerca</b>	1.692
<b>TOTALE</b>	<b>15.214</b>

Fonte: Area Relazioni internazionali, ricerca e trasferimento tecnologico

Tabella 10 – Finanziamenti erogati da enti nazionali nel 2013 (in migliaia di euro)

<b>PROGETTI FINANZIATI DA MINISTERO E ALTRI ENTI</b>	<b>k€</b>
<b>Progetti PRIN (Bando 2012)</b>	1.149
<b>Futuro in ricerca (Bando 2013)</b>	934
<b>Progetti nell'ambito della Legge 6/2000 – Diffusione della cultura scientifica (Bando 2012)</b>	122
<b>Programma Operativo Regione Veneto - Fondo Sociale Europeo</b>	3.073
<b>Finanziamenti provenienti da Enti, Fondazioni, Ministeri</b>	6.836
<b>TOTALE</b>	<b>12.114</b>

Fonte: Area Relazioni internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico

Tabella 11 – Finanziamenti da fonti europee per la ricerca (in migliaia di euro)

<b>PROGETTI FINANZIATI DALL'UE</b>	<b>N.</b>	<b>k€</b>
<b>Progetti VII programma quadro – Bando Anni 2007-2013</b>	196	66.959
<b>Altri programmi europei – Bando Anni 2007-2013</b>	42	4.418

Fonte: Area Relazioni internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico

Tabella 12 – Dati sul Sistema Bibliotecario di Ateneo anno 2013

<b>DATI SU BIBLIOTECHE - SBA</b>	<b>N.</b>
<b>Poli Bibliotecari</b>	9
<b>Biblioteche (unità amministrative)</b>	33
<b>Punti di servizio</b>	52
<b>Superficie totale mq</b>	30.803
<b>Ore medie di apertura settimanale delle biblioteche</b>	43,8
<b>Posti lettura nelle biblioteche</b>	2.562
<b>Postazioni Informatiche per l'utenza</b>	422
<b>Prestiti agli utenti nel 2013</b>	225.908
<b>Prestiti interbibliotecari attivi</b>	3.688
<b>Prestiti interbibliotecari passivi</b>	1.519
<b>Document delivery attivi</b>	7.147
<b>Document delivery passivi</b>	4.869
<b>Ore di corsi di formazione all'utenza</b>	913
<b>Partecipanti ai corsi di formazione</b>	4.664
<b>Patrimonio librario stimato</b>	2.177.167
<b>Monografie</b>	1.404.515
<b>Abbonamenti a riviste scientifiche in formato cartaceo</b>	5.494
<b>Periodici elettronici</b>	14.012
<b>Libri elettronici</b>	68.496
<b>Articoli scaricati dai periodici elettronici</b>	1.274.326
<b>Banche dati disciplinari</b>	727

Fonte: Report Tecnico CAB – dati 2013

Nella prospettiva di definire e realizzare una mappatura sufficientemente completa dei servizi offerti agli stakeholders dell'Ateneo, sono presentati, di seguito, i principali servizi e opportunità offerte agli studenti, nonché la sintesi dei risultati relativi alle indagini customer satisfaction realizzate dall'Ateneo che, nel 2013, hanno interessato i servizi dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti, a più diretto contatto con gli studenti stessi.

### OPPORTUNITÀ 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, ad esempio, la compilazione del piano degli studi ed 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 che gli studenti scelgano 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.



### CUSTOMER SATISFACTION - AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI

La Direzione Generale dell'Università di Padova nel 2010 ha avviato un progetto di rilevazioni della soddisfazione dei propri utenti, sviluppandolo negli anni successivi. Tale progetto ha lo scopo di monitorare la percezione che gli utenti/studenti hanno dei servizi dell'Area Didattica e servizi agli studenti e di verificare l'efficacia delle azioni migliorative effettuate nell'organizzazione dei servizi stessi.

Nel 2013 sono state effettuate tre rilevazioni di Customer Satisfaction presso il Servizio Orientamento, il Servizio Stage e Career Service e la Segreteria Studenti. Il progetto ha avuto per obiettivo la rilevazione della soddisfazione degli utenti dello "sportello". La finalità è stata quella di individuare i punti di forza o le criticità del servizio offerto. Lo strumento utilizzato era un questionario con risposte chiuse e con uno spazio per eventuali osservazioni.

Dall'analisi dei dati raccolti nelle indagini del Servizio Orientamento e del Servizio Stage e Career Service, si evince che gli utenti apprezzano la cortesia e la disponibilità degli operatori, l'attenzione posta alle proprie richieste, le spiegazioni e i suggerimenti ottenuti, pur con un grado di minor soddisfazione per il secondo servizio. Gli utenti evidenziano inoltre l'adeguatezza dei locali di attesa, la loro pulizia e l'adeguatezza degli orari di apertura degli sportelli. In ambo i casi tuttavia si rileva una minore soddisfazione per quanto riguarda la comprensibilità della modulistica e l'utilizzo delle procedure tramite gli strumenti informatici, mentre risulta problematico agli studenti l'accesso al Servizio Stage.

Da segnalare che gli studenti hanno manifestato un discreto interesse nei confronti della possibilità che siano attivate forme di collegamento tra gli sportelli di orientamento delle Scuole e il Servizio Orientamento laddove queste ancora non siano state realizzate.

Relativamente alle rilevazioni effettuate presso il Servizio Segreteria Studenti, è tendenzialmente positiva la percezione che gli utenti hanno dei locali a disposizione del Servizio e della disponibilità degli operatori, mentre meno favorevole è il giudizio sull'utilità delle risposte ottenute e più critico quello sull'attenzione rivolta agli studenti dal personale. Le maggiori criticità si riscontrano in relazione al sistema Uniweb, alla comprensibilità della documentazione, e soprattutto in merito all'accesso alla Segreteria, valutato come insoddisfacente. Trattandosi di un servizio complesso si rileva che le possibilità di miglioramento sono molteplici.

L'Ateneo ha già confermato la volontà di proseguire con le indagini di Customer Satisfaction anche per il 2014. Oltre ai Servizi già coinvolti, all'inizio del 2014 è stata realizzata un'indagine per la rilevazione della soddisfazione dell'utenza del Servizio Diritto allo studio e tutorato, sperimentando nell'occasione l'utilizzo di questionari on-line.

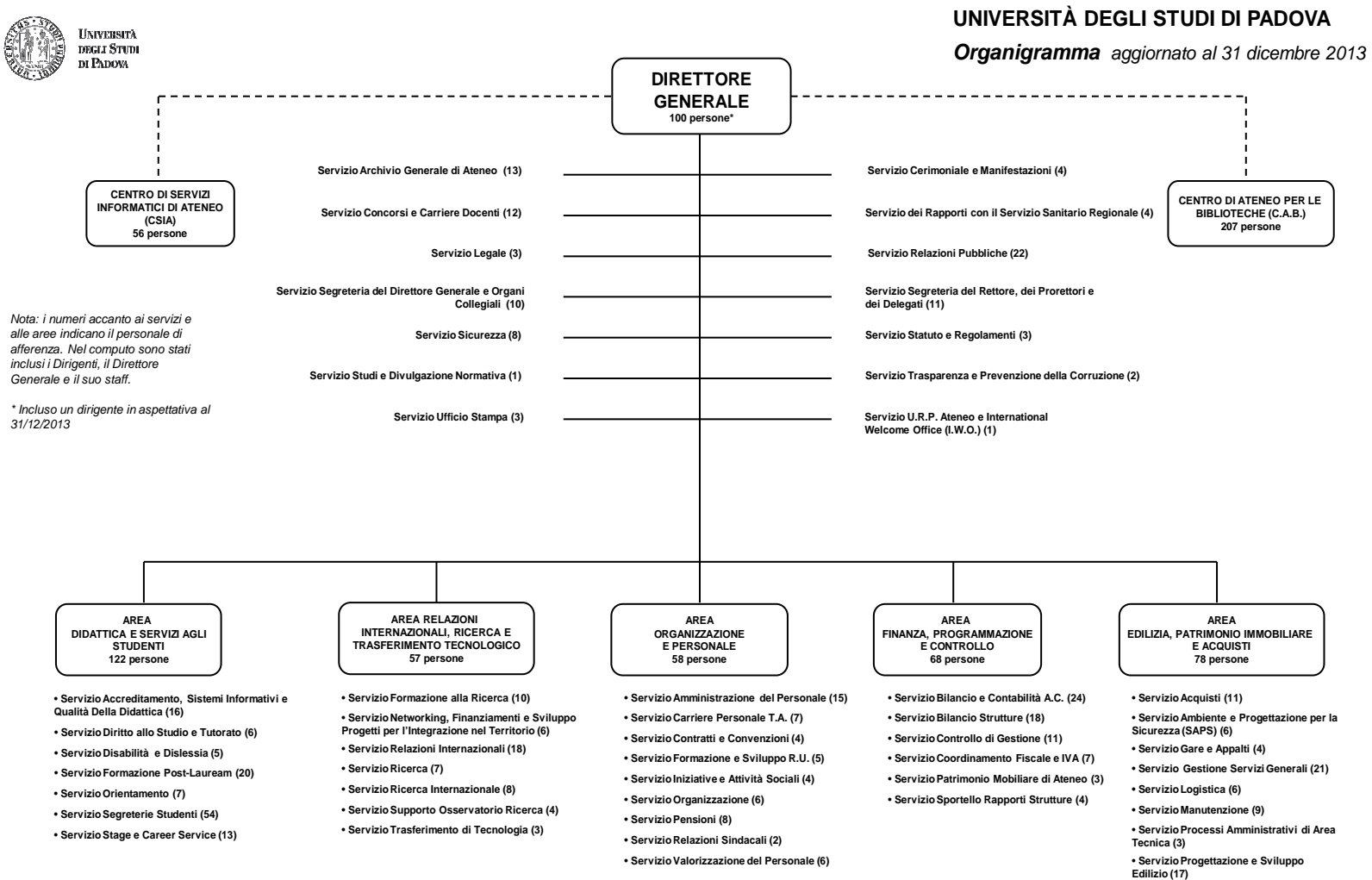
Per quanto riguarda l'organizzazione, nel 2013 l'Ateneo era articolato in:

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

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'assetto al 31/12/2013 prevedeva 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 2).

Figura 2 – Struttura organizzativa dell'Amministrazione Centrale dell'Ateneo di Padova al 31/12/2013



Fonte: Servizio Organizzazione

In attuazione delle Legge 240/2010, dal 1° gennaio 2012 le attività didattiche, prima gestite dalle Facoltà, sono svolte dai Dipartimenti, che sono diventati, quindi, strutture di didattica e ricerca. I 32 Dipartimenti istituiti dall'Ateneo ed il relativo personale afferente sono riportati nella tabella 13:

Tabella 13 – Dipartimenti dell'Ateneo con relativo personale afferente al 31/12/2013

Dipartimenti	Professori	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	27	19*	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	35	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	34	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
<b>TOTALE</b>	<b>1.142</b>	<b>944</b>	<b>1273</b>

\* Nel computo è incluso un assistente.

Fonte: Servizio Controllo di gestione – Estrazione dati al 27 agosto 2014.

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, a cui si aggiungerà a partire dall'anno accademico 2014/2015 la terza classe di Scienze Sociali.

Nella tabella 14 sono indicati i Centri con autonomia di gestione e accentrati all'Amministrazione Centrale dotati di personale afferente. Sulla base delle istruttorie della Commissione Centri, nominata dal Magnifico Rettore nel 2012, è proseguito anche nel 2013 il processo di riorganizzazione dell'insieme di tali strutture, riassorbendo e ampliando le attività dei precedenti Centri. Per i Centri con autonomia di gestione in particolare 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.

In seguito a tali lavori, i Centri di Ateneo a norma di Statuto presenti al 31 dicembre 2013 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 Ospedale Veterinario Didattico
- Centro di Ateneo di Diritti Umani
- 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 alla medesima data anche l'Azienda Agraria Sperimentale L. Toniolo e sono attivi 18 Centri Interdipartimentali di Ricerca, il cui assetto complessivo è in fase di completamento: nel corso del 2013, esclusi i Centri già attivi, sono stati istituiti altri 7 Centri interdipartimentali.

Tabella 14 – Centri con autonomia di gestione e a gestione accentrata all'Amministrazione Centrale con personale afferente al 31/12/2013

<b>CENTRI CON AUTONOMIA DI GESTIONE</b>	<b>PTA</b>	<b>CEL</b>
Centro di Ateneo "Orto Botanico"	15	-
Centro di Ateneo per i Musei – CAM	13	-
Centro di Ateneo per le Biblioteche – CAB	206	-
Centro Linguistico di Ateneo	26	33
Centro Multimediale e E-learning di Ateneo – CMELA	10	-
Centro Servizi Informatici di Ateneo	55	-
Centro di Ateneo "Centro Ricerche Fusione"	11	-
Centro di Ateneo di Studi e Attività Spaziali "G. Colombo"	12	-
Centro di Ateneo per i Diritti Umani	3	-
Centro interdipartimentale di ricerca "Centro di Idrologia 'Dino Tonini'" (CINIDT)	1	-
Centro interdipartimentale di servizi (C.I.S.) di Psicologia	16	-
Centro interdipartimentale di servizi (C.I.S.) di Agripolis	13	-
Centro Interdipartimentale per la Ricerca in Viticoltura ed Enologia – CIRVE	5	-
Centro di Ricerca Interdipartimentale per le Biotecnologie Innovative – CRIBI	7	-
Centro di Ateneo "Ospedale Veterinario Universitario Didattico" – OVUD	-	-
<b>CENTRI ACCENTRATI ALL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE</b>	<b>PTA</b>	<b>CEL</b>
Centro di servizi e di ricerca per la Disabilità, la Riabilitazione e l'Integrazione	1	-
Centro di servizi interdipartimentali "Antonio Vallisneri"	19	-
Centro di servizi interdipartimentali C.U.G.A.S.	3	-
Centro di servizi interdipartimentali di Chirurgia Sperimentale	3	-
Centro interuniversitario per la Contabilità e Gestione agraria, forestale e ambientale	2	-
Centro per la Storia dell'Università	3	-
<b>ALTRE STRUTTURE</b>	<b>PTA</b>	<b>CEL</b>
Scuola Galileiana di Studi Superiori	3	-
Azienda Agraria Sperimentale "L. Toniolo"	12	-
<b>TOTALE</b>	<b>439</b>	<b>33</b>

Fonte: Servizio Controllo di gestione

## 2.3 I risultati raggiunti

Per le aree strategiche di Ateneo – Ricerca, Formazione e Infrastrutture - si evidenziano, nel prosieguo, i risultati di tre grandi processi che hanno contraddistinto le attività svolte dall'Ateneo nel 2013, in parte proseguite anche nel 2014. Per il dettaglio sui risultati complessivi relativi alla performance organizzativa e individuale, comunque collegati ai tre processi ora evidenziati, si rinvia al successivo capitolo 3.

### Ricerca - Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2004-2010 e assegnazione FFO

L'esercizio di valutazione VQR 2004-2010, avviato a novembre 2011 e i cui risultati sono stati diffusi con la pubblicazione del Rapporto finale ANVUR del 30 giugno 2013, ha riguardato i risultati, nel settennio, della ricerca scientifica delle strutture del sistema universitario italiano e della ricerca. A coronamento degli sforzi profusi nel continuo miglioramento della ricerca e della particolare cura nella selezione e nel conferimento dei prodotti di ricerca (saggi, riviste, libri, edizioni critiche, brevetti, database, etc.) oggetto di valutazione, l'Ateneo di Padova ha conseguito risultati ragguardevoli: sulle 16 aree disciplinari in cui era articolata la VQR, in ben 7 aree i prodotti conferiti hanno avuto, su scala nazionale, la valutazione media più alta tra i mega-atenei. Tale esito è peraltro ulteriormente confermato dalla percentuale di prodotti eccellenti (ossia il cui voto corrisponde al 20% più alto della scala di valutazione adottata) superiore in ciascuna area alla media nazionale, tranne due eccezioni, facendo risultare l'Ateneo al primo posto in 6 di queste.

Tali notevoli risultati hanno consentito all'Ateneo di far fronte agli effetti negativi della riduzione dei fondi destinati al FFO 2013 e alla conseguente diminuzione rispetto al 2012 anche della quota destinata a finalità premiali distribuita tra gli atenei (-10%), a dispetto dell'incremento annuale della sua percentuale rispetto all'intero FFO (come previsto dal Decreto Legge 69/2013, nel 2013 la quota premiale è stata, infatti, pari al 13,5% dell'intero FFO).

Come per gli anni precedenti, anche nel 2013 il fondo premiale è stato ripartito tra gli atenei sulla base di indicatori definiti dal MIUR, che misurano la qualità dell'offerta formativa ed i risultati dei processi formativi (per il 34%) nonché la qualità della ricerca scientifica (66%). Per la valutazione di quest'ultima, gli indicatori utilizzati si sono basati, infatti, sui risultati della VQR 2004-2010:

- Indicatore B1: Risultati della VQR 2004–2010 in relazione all'indicatore finale di struttura (IRFS1), integrazione di tutti i sette indicatori di ricerca della struttura per area disciplinare (IRAS) utilizzati nella VQR, di cui al Rapporto finale (qualità della ricerca, attrazione risorse, mobilità, internazionalizzazione, alta formazione, risorse proprie, miglioramento);

- Indicatore B2: Qualità della produzione scientifica dei soggetti reclutati (inclusi i passaggi di ruolo interni) da ciascun ateneo nel periodo 2004–2010 come risultante dall'indicatore di mobilità IRAS3 definito nel Rapporto finale.

Grazie all'applicazione di tali indicatori, Padova ha ottenuto nel 2013 una quota premiale pari a circa 44,458 milioni di euro, ovvero il 5,43% rispetto al sistema universitario (4,74% nel 2012), registrando, in confronto all'anno precedente, un incremento nell'assegnazione dei fondi premiali relativi alla ricerca di circa due milioni di euro, a fronte della riduzione del relativo stanziamento nazionale.

A partire dal 2014, inoltre, l'ANVUR, che ha il compito di valutare i corsi di dottorato, definirà ulteriori indicatori basati sui risultati della VQR, finalizzati alla definizione di una classificazione di merito dei dottorati che il MIUR potrà utilizzare nella distribuzione dei fondi ai corsi attivi.

## Formazione – Il Processo di Accreditamento dell'Ateneo e dei Corsi di studio e dei Dottorati di ricerca

In base alla delega contenuta nell'art. 5 della Legge 240/2010, il Decreto Legislativo 19/2012 ha introdotto un sistema di accreditamento, ossia di autorizzazione/verifica iniziale e periodica dei Corsi di studio universitari (triennale) e delle Sedi (quinquennale), basato sull'uso di specifici indicatori, definiti autonomamente dall'ANVUR<sup>3</sup> (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accreditamento – AVA).

Grazie al lavoro di preparazione e di avvio delle procedure tecniche e amministrative per poter raggiungere l'obiettivo dell'accREDITamento dei Corsi di studio realizzato nel 2013, a gennaio dello stesso anno l'Ateneo ha istituito un proprio Sistema di Ateneo per la qualità della Didattica e l'AccREDITamento (SADA) articolato in tre organismi corrispondenti ai tre livelli dell'organizzazione accademica (Ateneo, Scuole d'Ateneo, Corsi di studio). Al livello base, cioè presso ogni Corso di studio, operano i Gruppi per l'AccREDITamento e la Valutazione (GAV), i quali agiscono per il miglioramento della qualità della didattica e l'accREDITamento del corso stesso.

A livello di Scuola di Ateneo, completata la fase dell'insediamento, al termine dell'anno accademico 2012/2013 sono divenute operative le Commissioni Paritetiche docenti-studenti, il cui compito riguarda la proposta di interventi di miglioramento e di innovazione, valutando le effettive conseguenze sulla qualità della formazione, della didattica e del servizio nel Corso di studio.

A livello centrale infine da aprile 2013 sono iniziati i lavori del Presidio di Ateneo per la Qualità della Didattica e della Formazione (PAQD)<sup>4</sup>, cui spetta promuovere, coordinare e monitorare le attività di valutazione e di miglioramento della didattica a livello di Ateneo e valutare l'efficacia degli interventi di miglioramento e le effettive ricadute sulla qualità della formazione, della didattica e del servizio. Infine, in stretto collegamento con il Presidio di Qualità, opera il Nucleo di Valutazione di Ateneo, la cui attività annuale di verifica e di indirizzo è volta nello specifico a valutare l'efficacia complessiva della gestione della didattica e della ricerca e ad accertare la persistenza dei requisiti quantitativi e qualitativi per l'AccREDITamento iniziale e periodico dei Corsi di studio e delle sedi.

Nell'ambito di tale attività, a giugno 2013 il Nucleo di Valutazione di Ateneo ha redatto la prima relazione AVA per l'accREDITamento dei Corsi di studio, che a norma degli articoli 12 e 14 del Decreto Legislativo 19/2012, contiene la descrizione e la valutazione dell'organizzazione per la formazione dell'Ateneo e della relativa assicurazione della qualità, dei Corsi di studio, delle modalità di espletamento della valutazione dei risultati degli opinioni degli studenti.

In seguito al grande sforzo profuso dall'Ateneo, il MIUR con apposito Decreto (giugno 2013), acquisito il parere favorevole dell'ANVUR, ha concesso l'accREDITamento iniziale tutti i Corsi di Laurea patavini per i quali era stato richiesto (anno accademico 2013/2014).

In tema di accREDITamento, inoltre, nel 2013 il MIUR ha emanato, con proprio Decreto<sup>5</sup> il nuovo Regolamento che disciplina i Dottorati di ricerca, previsto dall'art.19 della Legge 240/2010. Le nuove norme definiscono un sistema di accREDITamento nazionale a cui ciascun corso si deve sottoporre per poter essere attivato. Nell'ambito del nuovo sistema sono stati definiti i nuovi requisiti a cui i dottorati devono rispondere.

In fase di prima applicazione del Decreto Ministeriale citato, l'ANVUR ha ritenuto opportuno, anche al fine di assicurare nei tempi dovuti l'avvio dei cicli di dottorato, che per l'anno accademico 2013/2014 il MIUR

<sup>3</sup> Tali indicatori certificano il possesso da parte degli atenei di idonei requisiti didattici, strutturali, organizzativi, di qualificazione dei docenti e delle attività di ricerca, nonché di sostenibilità economico-finanziaria, così come definiti dal Decreto Ministeriale 47/2013. Tali criteri sono stati oggetto di parziale revisione con il Decreto Ministeriale 1051/2013, i cui effetti si produrranno comunque a partire dall'anno accademico 2014/15.

<sup>4</sup> Il Presidio è formato da due articolazioni interne: una prima si occupa dei Corsi di Laurea, di Laurea Magistrale e a Ciclo unico, vale a dire il primo e il secondo livello dell'istruzione superiore; una seconda segue i percorsi di formazione relativi al terzo ciclo, cioè i Master, i Corsi di perfezionamento, le Scuole di Specializzazione e i Dottorati di ricerca.

<sup>5</sup> Si tratta del Decreto Ministeriale 45 del 2013.

autorizzasse l'avvio dei corsi del XXIX ciclo sulla base di una valutazione dei Nuclei di Valutazione degli atenei di riferimento, rinviando all'anno accademico 2014/2015 l'accREDITAMENTO dei dottorati, a seguito di una fase di sperimentazione volta a definire i criteri da parte dell'Agenzia. Al termine di un lavoro iniziato sin dall'emanazione del Decreto, il Nucleo di Valutazione di Ateneo, anche sulla base delle Linee guida per l'avvio dei corsi di dottorato approvate dal Consiglio Direttivo ANVUR (maggio 2013), ha valutato positivamente i 35 dottorati del XXIX ciclo nel mese di settembre 2013. In concomitanza con questo processo, l'Ateneo nel mese di ottobre ha definito il proprio Regolamento per i corsi di dottorato di ricerca, che recepisce la disciplina del Decreto Ministeriale 45/2013 confermando, in accordo con il Regolamento nazionale, la modifica della struttura organizzativa dei dottorati adottata in vista dell'attivazione del XXIX ciclo, ossia il ripristino della strutturazione in corsi, anziché in scuole.

### **Infrastrutture - Introduzione del bilancio unico di Ateneo e preparazione all'avvio della Contabilità economico-patrimoniale ed analitica**

Al fine di garantire trasparenza e omogeneità dei sistemi e delle procedure contabili delle università, di consentire l'individuazione della situazione patrimoniale e la valutazione dell'andamento complessivo della gestione, il Decreto Legislativo 18/2012 ha stabilito che gli Atenei adottassero un sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica, nonché un bilancio unico di Ateneo. L'Ateneo ha colto prontamente questa opportunità di miglioramento e con la delibera del Consiglio di Amministrazione (ottobre 2012) è stato approvato il progetto "Bilancio Unico, Contabilità Economico-Patrimoniale, Contabilità Analitica" che prevede due fasi:

1. il passaggio al bilancio unico in contabilità finanziaria (COFI) dal 1° gennaio 2013;
2. l'implementazione della contabilità economico-patrimoniale (COEP) e della contabilità analitica (COAN) dal 1° gennaio 2014 (posticipata poi al 1° gennaio 2015 dalla delibera n. 323/2013 del Consiglio di Amministrazione in mancanza dei necessari decreti attuativi previsti dal Decreto Legislativo 18/2012).

Il bilancio di previsione ed il conto consuntivo dell'esercizio 2013, pertanto, a differenza degli anni passati, comprendono anche le risultanze contabili dell'Amministrazione Centrale e di tutte le strutture con autonomia di gestione, che non sono più dotate di bilanci separati, pur mantenendo autonomia gestionale e contabile.

Nel corso del 2013 e anche nel 2014 l'Ateneo ha continuato, e continua tutt'ora, ad operare in vista del completamento dell'assetto contabile e gestionale legato al bilancio economico e patrimoniale, pur in assenza, in una prima fase, dei decreti attuativi sui principi contabili e sugli schemi di bilancio, per organizzare tutte le attività contabili e gestionali, mediante la realizzazione delle attività di seguito sintetizzate:

1. predisposizione di tutte le tabelle per la configurazione del sistema U-GOV;
2. avvio del progetto di formazione al personale interessato (personale della contabilità, Dirigenti, Capi Servizio, Segretari di Dipartimento e personale delle strutture);
3. avvio del processo di informazione dei Prorettori, Delegati, componenti del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico;
4. definizione, con apposita delibera del Consiglio di Amministrazione, delle aliquote di ammortamento e delle condizioni per la predisposizione del primo stato patrimoniale dell'Ateneo. Per tale finalità è stata avviata la ricognizione del patrimonio dell'Ateneo sulla base di quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione e la definizione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo;
5. avvio al gruppo di lavoro per la predisposizione della bozza di Regolamento amministrativo contabile; analisi di tutti i flussi per la predisposizione delle regole operative da trasmettere a tutte le strutture; realizzazione delle attività finalizzate alla predisposizione del budget autorizzatorio di Ateneo
- 6.



7. e alla verifica della sua implementazione con il sistema U-GOV;
8. analisi della futura gestione del budget e dei progetti di ricerca/didattica con U-GOV;
9. realizzazione delle procedure per il passaggio dei dati relativi alla gestione 2014 (in chiusura) alla nuova gestione 2015 (crediti, debiti, progetti).

L'avvio della contabilità economico-patrimoniale ed analitica è previsto per il 1 gennaio 2015.

## 2.4 Le criticità e le opportunità

In questa parte sono indicate le principali criticità e le opportunità che hanno interessato soprattutto l'area strategica Infrastrutture. Le criticità rappresentano risultati programmati che non sono stati raggiunti o che sono oggetto di ripianificazione, mentre le opportunità costituiscono obiettivi sfidanti per i prossimi anni.

### **Criticità:**

- Già nel 2012 era stato previsto l'avvio di uno studio per un sistema informativo integrato a supporto dei processi decisionali di Ateneo. In attuazione dell'art. 5 della Legge 240/2010 e del Decreto Legislativo 18/2012, che ha introdotto la contabilità economico-patrimoniale, la contabilità analitica ed il bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale autorizzatorio nelle Università, si è reso necessario posticipare la progettazione e la realizzazione di un datawarehouse di Ateneo, anche in considerazione dell'avvio della nuova contabilità (COEP e COAN) dal 1 gennaio 2015. L'implementazione di questo strumento ha come presupposto, infatti, il consolidamento di prassi organizzative e gestionali, la riorganizzazione e l'integrazione dei singoli sistemi informativi (personale, contabilità, ricerca, studenti), alcuni dei quali sono in fase di revisione.
- Permangono le difficoltà dell'Ateneo di darsi programmi attendibili almeno a medio termine, a causa soprattutto dell'incertezza dei tempi e dei criteri di assegnazione delle risorse dallo Stato (in termini di FFO, di altri finanziamenti ministeriali e di punti organico per le assunzioni), unitamente ad un quadro generale di scarsità di risorse.
- Alcune delle criticità emerse nelle attività di monitoraggio della CiVIT ed espresse nella Relazione sulle performance pubblicata a luglio 2011, non sono state pienamente risolte, ad esempio: una non piena coerenza tra gli obiettivi previsti nei documenti di bilancio e quelli previsti nel Piano della performance e la conseguente difficoltà nell'allineare gli obiettivi e gli indicatori previsti nel Piano delle performance rispetto agli obiettivi e alle linee di programmazione di bilancio. A tal proposito, si ritiene che la coerenza degli obiettivi, indicatori e target contenuti nel Piano della performance con quanto previsto dai documenti contabili secondo le prescrizioni fornite dal Decreto Legislativo 91/2011 e dal D.P.C.M. del 18 settembre 2012 potrà essere più facilmente perseguita congiuntamente alla riorganizzazione delle procedure contabili e di bilancio e dei processi di budgeting, programmazione e controllo richiesti per l'impegnativo passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale ed analitica (vd. anche sezione Opportunità).
- Il Decreto Legge 69/2013, convertito in Legge 98/2013 (c.d. "Decreto del fare"), ha previsto che il sistema di valutazione della attività amministrative delle università sia svolto dall'ANVUR anziché dall'originario organismo designato dal Decreto 150/2009, la Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CiVIT), ora Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni (A.N.A.C.). Tale passaggio, foriero di un notevole carico di attività e responsabilità creatosi in capo all'ANVUR, non ha al momento prodotto un reale trasferimento di competenze tra i due organismi<sup>6</sup> tanto che su stessa indicazione dell'ANVUR le Università hanno continuato a fare riferimento alle

<sup>6</sup> Si segnala inoltre l'attuale assenza del DPCM volto a definire le modalità di raccordo tra l'ANVUR e la CiVIT ex art. 13, comma 12 del Decreto 150/2009, norma introdotta dal medesimo Decreto Legge 69/2013 (art. 60, comma 2).

disposizioni emanate dalla CiVIT-ANAC, laddove in verità la nuova organizzazione dell'organismo ha concentrato la propria attenzione sui processi relativi all'anticorruzione, trasparenza e integrità, riservando l'attività di monitoraggio della performance ai ministeri e agli enti pubblici nazionali.

Tali modifiche hanno nel loro insieme rallentato il positivo processo iniziato con la pubblicazione da parte della CiVIT nel luglio 2013 della Relazione sulla performance delle università per l'annualità 2011, con cui si era fornito un primo quadro di riferimento della gestione del ciclo della performance nel sistema universitario italiano e delle procedure di misurazione e valutazione.

### **Opportunità:**

- Nel 2013 è stata avviata a nuova edizione del progetto Good Practice, coordinato dal Politecnico di Milano-MIP. Il progetto, che mantiene fra i suoi obiettivi primari 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, si arricchisce, rispetto all'edizione 2012, per un aumento del numero di Università partecipanti (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 anche per l'Ateneo di Padova.

La rinnovata adesione a questo Progetto e la partecipazione delle strutture decentrate (iniziata sperimentalmente con l'edizione del 2012), congiuntamente all'Amministrazione centrale, consente all'Ateneo di perfezionare gli strumenti di analisi, di programmazione e controllo, di disporre, mediante il benchmarking, di dati completi e riguardanti l'intera realtà universitaria. Si migliora, inoltre, il sistema 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.

- Il 2013, con l'adozione dal 1 gennaio del bilancio unico in contabilità finanziaria, ha visto, come già ricordato, l'avvio della prima fase del Progetto di Ateneo di adozione del Bilancio Unico, della Contabilità Economico-Patrimoniale e della Contabilità Analitica, al fine di aumentare l'efficienza e l'efficacia nella gestione delle risorse, per intensificare il già buon governo della gestione finanziaria e della sostenibilità di bilancio, così come previsto dal Decreto Legislativo 18/2012.

L'implementazione del nuovo sistema contabile di Ateneo - bilancio unico – a cui si affiancherà dal 2015, la contabilità economico-patrimoniale, unitamente all'introduzione di sistemi e procedure di contabilità analitica - comporta scelte organizzative e culturali importanti a supporto dei processi di programmazione e di controllo di gestione, nella prospettiva del miglioramento delle performance.

Il passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale rappresenta prima di tutto una grande opportunità per l'Ateneo e costituisce un cambiamento complesso, da affrontare con gradualità; si tratta anche di un cambiamento culturale che sta coinvolgendo tutte le componenti della comunità accademica e non solo i responsabili della funzione amministrativo-contabile. Il posticipo al 2015 dell'adozione della contabilità economico-patrimoniale ha costituito l'occasione per realizzare un ulteriore approfondimento tra il 2013 e il 2014 delle tematiche relative alla trasformazione del

sistema contabile e delle nuove pratiche, processi e soluzioni informatiche a questo collegati, in modo da formare e guidare il personale dell'Ateneo verso questa tappa importante della riorganizzazione gestionale.

- Si avvia a diventare una realtà consolidata del nostro Ateneo, a seguito della sperimentazione effettuata nel 2012, lo strumento del telelavoro, che permette a chi ha l'esigenza di conciliare i tempi lavoro-famiglia o a chi si trova in particolari situazioni di difficoltà o di svantaggio (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), 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 di Ateneo in materia di telelavoro per il PTA). Con questo, l'Ateneo ha colto una delle opportunità per rendere più flessibili ed efficienti sia l'organizzazione, sia le modalità di svolgimento del lavoro.

Nel 2012 la sperimentazione ha interessato 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. 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.

Il successivo bando ad ottobre 2013 ha interessato 28 telelavoranti, che hanno dato riscontri positivi, come evidenziato dai questionari somministrati alle stesse ed ai relativi colleghi e responsabili. L'esperienza ha messo in luce come il modello di telelavoro alternato, come quello adottato in Ateneo, tale da consentire la presenza del personale beneficiario nelle strutture per alcuni giorni nella settimana, consenta forme proficue di conciliazione dei tempi di lavoro ed extra-lavoro.

### VALUTAZIONE DELLO STRESS LAVORO-CORRELATO

Nella prospettiva del miglioramento continuo dell'ambiente e dei contenuti del lavoro, anche in attesa delle prossime indagini sul Benessere organizzativo (ai sensi del Decreto Legislativo 150/2009), nell'Ateneo sono proseguite le attività del progetto relativo alla valutazione del rischio stress lavoro-correlato, già completato nell'autunno 2013 per l'Amministrazione Centrale, e finalizzato a conoscere gli "ambienti" all'interno dell'Ateneo per individuare eventuali situazioni di stress organizzativo e quindi anche di benessere, estendendolo a tutto il personale tecnico-amministrativo dei Dipartimenti e al personale docente.

La presentazione dei risultati (la Relazione su tale analisi è disponibile ai dipendenti dell'Ateneo nella sezione riservata del sito web istituzionale) si focalizza sullo stress percepito dai lavoratori all'interno dell'Amministrazione Centrale, denotando un buon livello di soddisfazione complessiva per la vita lavorativa e familiare del personale, positive relazioni con i propri superiori e con i colleghi e un adeguato equilibrio tra impegni di lavoro e di famiglia. Tuttavia sono molteplici gli ambiti in cui si rivela necessario intervenire sulle criticità esistenti, in particolar modo: il conflitto tra i diversi gruppi/settori di lavoro, e la conseguente preferenza accordata al proprio e più ristretto gruppo di lavoro; lo stress derivante dalla gestione delle relazioni con gli utenti; la percezione di criticità per il carico di lavoro in termini cognitivi e di *problem solving*. Inoltre, in stretta connessione con un giudizio complessivamente negativo sull'organizzazione in senso gerarchico della struttura dell'Ateneo, risultano problematiche altre dimensioni della vita lavorativa: la possibilità di crescita e di avanzamento professionale come opportunità di apprendimento e formazione; i processi organizzativi interni (modalità di assegnazione di obiettivi e compiti); la retribuzione economica riferita alle competenze e al lavoro svolto. Nell'ambito dell'indagine si evidenzia pertanto l'importante ruolo di sei fattori di rischio organizzativo che influenzano direttamente e indirettamente le conseguenze del benessere e malessere in termini di *strain* psicofisico, di soddisfazione, di performance lavorativa, ossia i sistemi di valutazione/valorizzazione del personale, il carico di lavoro in termini di pressione temporale, l'autonomia/controllo sul lavoro; il conflitto intra-ruolo, il conflitto tra gruppi/aree, il conflitto tra colleghi.

Il progetto, che nel 2014 proseguirà per il personale dei Dipartimenti e dei Centri, si avvale di una metodologia strutturata in fasi: la prima prevede la definizione dei criteri attraverso i quali individuare le strutture decentrate che saranno oggetto della valutazione, nella sua fase di avvio sperimentale, considerando la peculiarità dei Dipartimenti e Centri, rispetto all'Amministrazione Centrale, anche alla luce del coinvolgimento del personale docente; la seconda fase prevede l'analisi di alcuni indicatori oggettivi/statistici (turnover, assenteismo, infortuni, malattie professionali, ...), tramite specifica metodologia, dai cui risultati sarà possibile operare una prima valutazione delle condizioni di malessere/benessere organizzativo. La terza fase consisterà nella pianificazione di interviste semi-strutturate e focus group anche attraverso l'utilizzo di specifiche schede di valutazione.

### 3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

#### 3.1 L'albero delle performance

La delibera CiVIT n. 5 del 2012 propone che in questa sezione sia presentato l'Albero delle performance sviluppato nel Piano 2012. Anche nel Piano delle performance 2013-2015, tuttavia, l'Ateneo ha scelto di dare evidenza agli obiettivi strategici con una diversa rappresentazione grafica (Tabella 15), individuando tre aree strategiche: Ricerca, Formazione e Infrastrutture.

#### 3.2 Obiettivi strategici

Nella presente sezione sono indicate le Aree strategiche di Ateneo (Ricerca, Formazione e Infrastrutture), già individuate nel Piano delle performance 2013-2015, alle quali corrispondono obiettivi specifici. Per ciascun obiettivo strategico sono riportati gli indicatori di performance organizzativa ed i relativi risultati raggiunti nel 2013.

La tabella sotto riportata ricalca in buona parte lo schema proposto dalla CiVIT nell'allegato 2 della delibera 5/2012 aggiornata al 30/05/2013, senza considerare, tuttavia, gli aspetti relativi alle risorse finanziarie, al target e al grado di raggiungimento dell'obiettivo, dal momento che non sono stati definiti.

A tal fine si ritiene opportuno precisare che anche nel Piano delle performance 2013-2015 l'Ateneo ha stabilito di confermare molte delle linee strategiche già presentate nel precedente Piano 2012-2014, con lievi aggiustamenti dovuti al necessario sviluppo di alcune attività e progetti.

Il 2013 ha rappresentato, infatti, un importante momento di transizione verso l'adozione di un programma strategico di medio termine al fine di definire i principali obiettivi e le linee strategiche atte a conseguirli, così come specificato dalla normativa<sup>7</sup>. Al termine di un percorso intrapreso con la creazione della "Commissione per la proposta di un Documento Strategico di Ateneo", l'Ateneo di Padova si è dotato di un documento di programmazione, approvato dal Consiglio di Amministrazione a dicembre 2013, che ha definito le linee di programmazione strategica dell'Ateneo per il triennio 2014-2016, indicando specifici obiettivi anche operativi, indicatori e valori obiettivo di riferimento, che alla data di redazione del Piano delle performance 2013-15 non era stato ancora possibile individuare. Al seguente link, <http://www.unipd.it/download/file/fid/17658> è possibile esaminare nel dettaglio il documento. Tali linee strategiche hanno costituito il necessario punto di riferimento per la definizione del Piano delle performance 2014-2016.

<sup>7</sup> La Legge 240/2010 richiede la predisposizione di un piano triennale; la Legge 43/2005 stabilisce che gli atenei adottino programmi triennali al fine di perseguire obiettivi di efficacia e di qualità dei servizi; il Decreto Legislativo 150/99 prevede un Piano delle performance dell'Amministrazione derivato dagli obiettivi strategici.

Tabella 15 – Linee strategiche, obiettivi e indicatori globali

AREA RICERCA			
Descrizione linea strategica	Obiettivo	Indicatore	Valore indicatore
<b>R1</b> - Rafforzare la reputazione istituzionale e morale dell'Università di Padova come protagonista della ricerca e della trasmissione di cultura universitaria in Europa, sostenendo la ricerca di base e favorendo la partecipazione dell'Università a Horizon 2020, il nuovo Programma Quadro per la Ricerca e l'Innovazione	1.1 Incentivare e sviluppare sinergie e progetti interdisciplinari fra i Dipartimenti	Numero di progetti PRIN e FIRB finanziati al cui interno sono presenti docenti di diverse aree scientifiche di Ateneo	22
	1.2 Incrementare la visibilità della ricerca dell'Ateneo a livello internazionale	Tasso di successo del finanziamento dei progetti del VII PQ	17%
	1.3 Migliorare la posizione dell'Ateneo nei principali ranking internazionali (obiettivo condiviso con altre aree strategiche)	Variazione posizionamento nei ranking internazionali scelti dal NDV	1 indicatore migliorato, 1 indicatore peggiorato, 3 invariati
	1.4 Sostenere e promuovere le opportunità dei giovani ricercatori	Percentuale di obiettivi dirigenziali a sostegno delle opportunità dei giovani ricercatori	100%
<b>R2</b> - Consolidare il ruolo di "Ateneo di ricerca" dell'Università di Padova: confermare e potenziare la priorità strategica della ricerca dell'Ateneo, sostenendone gli standard di qualità e sviluppando più ampie ed intense collaborazioni con i più qualificati atenei e centri di ricerca in Europa e nel mondo.	2.1 Mantenere un consistente e privilegiato impegno finanziario per la ricerca	Disponibilità economica media per la ricerca scientifica per professore di ruolo e ricercatore	27.509,16
	2.2 Definire nuovi processi di distribuzione delle risorse sulla base di indicatori volti a valorizzare la qualità della ricerca	Implementazione di un modello per la distribuzione delle risorse per la ricerca sulla base della VQR	SI
	2.3 Sviluppare le attività di trasferimento della conoscenza dal mondo accademico a quello delle imprese	Incremento delle entrate derivanti da attività di licensing	1,16
	2.4 Sviluppare le attività di divulgazione della conoscenza scientifica prodotta dai docenti dell'Ateneo	Numero pubblicazioni prodotte da Padova University Press	41
Numero mesi uomo dei docenti in uscita per area geografica di destinazione		Europa 31,43; Asia 9,8; Nordamerica 11; Sudamerica 13,8; Africa 9,5; Oceania 7	
<b>R3</b> - Investire sulla promozione della formazione alla ricerca scientifica in tutte le sue fasi e sull'avviamento alla professione dei dottori di ricerca	3.1 Razionalizzare l'offerta formativa dottorale	% di indirizzi di dottorato che raggiungono un certo livello di attrattività(>=1,5) 29° Ciclo	94,30%
		% copertura delle borse	61,59%
	3.2 Sviluppare la formazione interdisciplinare dei dottorandi di ricerca per favorire la loro collocazione nel mondo del lavoro anche in contesti non universitari	Numero di iniziative dedicate ai dottorandi per favorire il loro ingresso nel mercato del lavoro	3
	3.3 Favorire l'internazionalizzazione della formazione alla ricerca	Proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato	12,42%
		Numero mesi uomo dottorandi in uscita	968
<b>R4</b> - Sviluppare politiche volte ad attrarre studiosi stranieri chiamati a svolgere attività di	4.1 Sviluppare l'attrattività internazionale dei programmi e delle strutture di ricerca	Candidati stranieri-italiani provenienti dall'estero/candidati totali (bando giovani studiosi e senior)	6,9%

<i>ricerca presso l'Ateneo e nuove opportunità di finanziamento da soggetti italiani, europei e internazionali, pubblici e privati</i>	4.2 Promuovere la partecipazione dell'Ateneo a progetti di ricerca finanziati da enti nazionali	Tasso di successo nei progetti PRIN, FIRB e regionali (FSE)	PRIN 8,06% FIRB 26,32% FSE 53,51%
<b>AREA FORMAZIONE</b>			
<b>Descrizione linea strategica</b>	<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore indicatore</b>
<b>F1</b> - Migliorare e mantenere elevata la qualità dell'apprendimento e dell'offerta formativa, effettivamente sostenibile dalle risorse dell'Ateneo, al fine di garantire la crescita culturale e professionale dei docenti e degli studenti, quale risposta adeguata alle esigenze del mondo del lavoro e alle domande degli stakeholders	1.1 Presidio dei processi di accreditamento di corsi di studio e dell'Ateneo, sulla base del DM 47/2013	Numero corsi accreditati/numero schede SUA	100%
	1.2 Miglioramento dei sistemi di valutazione della didattica erogata e avvio di processi di analisi sugli esiti valutativi conseguiti per lo sviluppo di procedure di riconoscimento del merito	Diffusione on line dei risultati sull'indagine di valutazione della didattica	SI
	1.3 Verifica sistematica dell'efficacia dell'apprendimento permanente e della sua rispondenza alle esigenze del mondo del lavoro e alla domanda degli stakeholders, al fine di migliorarne la qualità (indagine esiti occupazionali master)	Esiti occupazionali master	SI
	1.4 Sviluppare le attività di programmazione degli stage/placement in Italia e all'estero, sviluppare azioni volte ad agevolare e supportare l'occupabilità dei laureati e l'orientamento al lavoro	N° stage attivati a laureati/N° studenti laureati LS-LM-ciclo unico	0,35
		N° partecipanti agli eventi di job placement	9.379
<b>F2</b> - Mantenere ed estendere, nei limiti delle disponibilità economiche e finanziarie, l'impegno attuale dei servizi resi agli studenti, ed in particolare nell'ambito del Diritto allo studio	2.1 Potenziare i servizi di orientamento e tutorato degli studenti in ingresso e in itinere	% di mancate iscrizioni al secondo anno rispetto al numero di immatricolati nell'anno	13,48%
<b>F3</b> - Aumentare la mobilità europea ed extra europea degli studenti in tutte le fasi della loro formazione universitaria, con specifica attenzione ai segmenti più alti del percorso formativo (lauree magistrali e dottorati). Rafforzare il carattere e l'apertura internazionale dell'offerta formativa	3.1 Aumentare l'offerta formativa in lingua straniera a tutti i livelli di formazione	Numero di corsi e insegnamenti di LM impartiti in lingua straniera	8
	3.2 Migliorare la qualità dei servizi offerti agli studenti in mobilità ampliando le attività di supporto e incrementando i finanziamenti dedicati	Attivazione iniziative a supporto degli studenti stranieri	SI
<b>F4</b> - Attrarre studiosi stranieri per un potenziamento dell'attività di formazione dell'Ateneo	4.1 Investire sul miglioramenti della qualità della mobilità accademica internazionale	Numero mesi uomo in entrata per area geografica di provenienza	Europa 52,96; Asia 54,74; Nordamerica 25; Sudamerica 29,26; Africa 21,54; Oceania 5,77

		N° visiting professor	55
		Numero di CFU erogati dai docenti stranieri a contratto	256
AREA INFRASTRUTTURE			
Descrizione linea strategica	Obiettivo	Indicatore	Valore indicatore
<b>I1 - Ridefinizione e riorganizzazione delle strutture dell'Ateneo, progettate e realizzate anche a seguito della Legge 240/2010 e del Decreto Legislativo 150/2009 in una prospettiva di valorizzazione delle competenze e delle funzioni, con particolare attenzione alla crescita della professionalità, allo sviluppo delle risorse umane e all'efficienza</b>	1.1 Coinvolgere gli stakeholders interni ed esterni all'Ateneo nella varie fasi del ciclo della performance, garantire la massima trasparenza nei processi e dei dati, dei documenti e delle informazioni di loro interesse, assicurare il loro adeguato coinvolgimento al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti	Adozione e attuazione programma trasparenza e integrità 2013-2015	Sono stati adottati il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016 e il Piano Anticorruzione 2014-2016 a dicembre 2013
	1.2 Riconoscere e valorizzare le competenze del personale tecnico e amministrativo	Incremento del numero dei cv inseriti nella piattaforma PRISMA e incremento del numero di accessi alla piattaforma 2013 vs 2012	11,33%
		Incremento dell'impiego dell'istituto della mobilità parziale e del distacco 2013 vs 2012	- 20,0%
	1.3 Valorizzare il patrimonio documentale posseduto attraverso l'adesione a progetti di digitalizzazione internazionali; avvio del nuovo portale della Biblioteca digitale	Incremento percentuale oggetti digitali 2013 vs 2012	-94,58% <sup>8</sup>
<b>I2 - Implementare un sistema di budgeting, di programmazione e controllo, funzionale anche ai nuovi processi di autovalutazione, valutazione, assicurazione della qualità e accreditamento degli atenei previsti dalla recente normativa</b>	2.1 Rendere più efficace il sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale	Validazione della relazione sulla performance 2012 da parte dell'OIV	SI
	2.2 Gestione del bilancio unico e introduzione della contabilità economico patrimoniale	Realizzazione di iniziative di formazione/condivisione	SI
		Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti all'obiettivo strategico 2.2	100%
<b>I3 - Riorganizzare e potenziare i processi di gestione dei servizi in un'ottica di efficienza in particolar modo in materia di efficacia e mantenimento delle infrastrutture e di rispetto delle esigenze di sicurezza, come previsto dalla normativa vigente</b>	3.1 Presidiare la gestione dei servizi e delle attività istituzionali di Ateneo	Percentuale del raggiungimento dei target dirigenziali in relazione agli indicatori di efficienza e di efficacia percepita (customer)	72,22%
	3.2 Sviluppare un progetto pluriennale per adeguare tutte le strutture agli standard di sicurezza e messa a norma come previsto dalla normativa vigente	Sviluppo Piano triennale 2013-2015 di interventi per l'adeguamento delle norme antincendio e l'ottenimento dei CPI	Non è stato adottato un Piano, ma si sono attuate le altre azioni individuate dalla delibera CdA 76/2013

<sup>8</sup> Il Report Tecnico SBA 2013 a pag.5 indica che nel 2013 gli oggetti digitali caricati in Phaidra sono stati solo 286, contro i 5279 del 2013. A giustificazione del risultato, si dice nella Relazione sul Conto Consuntivo CAB 2013, pag.16, che "Non si è concluso entro l'anno il caricamento del Fondo Metelli perché l'attività di estrazione ed elaborazione dei dati si è molto rivelata più complessa del previsto".



			del 18 marzo 2013
	3.3 Sviluppare ed implementare programmi e infrastrutture per le attività dell'Amministrazione Centrale, dei Dipartimenti, della ricerca e della didattica, in una prospettiva di semplificazione dei processi	Percentuale di obiettivi dirigenziali con prospettiva "Processi" raggiunti	73,33 % hanno raggiunto il target

Fonte: Servizio Controllo di gestione

### 3.2.1 Obiettivi di Dipartimento

Nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della performance nel 2013 è stata avviata una fase di sperimentazione per definire gli obiettivi dei Dipartimenti, nella prospettiva di mettere a regime un sistema di definizione degli obiettivi per le strutture, anche in previsione dell'adozione del documento di programmazione strategica. Tale azione si è resa necessaria anche per garantire l'applicazione, in particolare al personale delle strutture, della delibera del Consiglio di Amministrazione 254/2012, relativa alla "Sperimentazione della valutazione del personale tecnico amministrativo".

Si evidenziano di seguito i tre obiettivi individuati nel 2013 per i Dipartimenti e Centri, i relativi indicatori (nella formulazione condivisa con la Consulta dei Direttori di Dipartimento), ed i risultati ottenuti dalle strutture. Per quanto riguarda il primo indicatore, in particolare, si verifica che per molte strutture il volume finanziario in termini di progetti di un determinato anno può dipendere da politiche di finanziamento di enti esterni, non governabili dai Dipartimenti stessi: in sede di prima applicazione (sperimentale) della valutazione di tali obiettivi, tutti i Dipartimenti hanno raggiunto il target.

Tabella 16 – Obiettivi e risultati dei Dipartimenti e Centri per l'anno 2013

Area strategica	Linea strategica	Obiettivo Dipartimento 2013	Indicatore	Soglia	Target	Eccellenza	Risultato 2013
Ricerca	<i>R1 - Rafforzare la reputazione istituzionale e morale dell'Università di Padova come protagonista della ricerca e della trasmissione di cultura universitaria in Europa, sostenendo la ricerca di base e favorendo la partecipazione dell'Università a Horizon 2020, il nuovo Programma Quadro per la Ricerca e l'Innovazione</i>	Incrementare la visibilità delle ricerche del Dipartimento a livello nazionale e internazionale	Volume finanziario dei progetti nazionali e internazionali del Dipartimento (% variazione volume 2013 vs 2012) <sup>9</sup>	risultato compreso fra -60% e -30,1%	risultato compreso fra -30% e +30%	risultato superiore a 30%	Tutti i Dipartimenti hanno raggiunto il target
Formazione	<i>F1 - Migliorare e mantenere elevata la qualità dell'apprendimento e dell'offerta formativa, effettivamente sostenibile dalle risorse dell'Ateneo, al fine di garantire la crescita culturale e professionale dei docenti e degli studenti, quale risposta adeguata alle esigenze del mondo del lavoro e alle domande degli stakeholder</i>	Presidio dei processi di accreditamento dei corsi di studio del Dipartimento sulla base del D.M. 47/2013	Numero dei corsi accreditati/ numero scheda SUA per Dipartimento	80%	90%	100%	100% per tutti i Dipartimenti: eccellenza

<sup>9</sup> Si considera un intervallo di variazione di valore assoluto del 30% per tener conto della crisi economica.

Area strategica	Linea strategica	Obiettivo Dipartimento 2013	Indicatore	Soglia	Target	Eccellenza	Risultato 2013
Infrastrutture	<i>I2 - Implementare un sistema di budgeting, di programmazione e controllo, funzionale anche ai nuovi processi di autovalutazione, valutazione, assicurazione della qualità e accreditamento degli atenei previsti dalla recente normativa</i>	Gestire ed effettuare le registrazioni contabili del Dipartimento nel bilancio unico di Ateneo	Chiusura delle registrazioni sul bilancio 2013 entro la data stabilita dall'Area Finanza Programmazione e Controllo	dal 15/02/2014 al 25/02/2014	dal 31/01/2014 al 14/02/2014	minore di 31/01/2014	Tutte le date indicate nel calendario del Servizio Bilancio Strutture sono state rispettate dai Dipartimenti, in particolare quella del 14/2/2014. Tutti i dipartimenti hanno raggiunto il target

### 3.2.2 Obiettivi legati alla Trasparenza e alla Prevenzione della Corruzione

La Legge 190/2012 (c.d. legge “anticorruzione”) e le normative da questa derivate sono volte a prevenire e di limitare i fenomeni di corruzione e di illegalità all’interno della Pubblica Amministrazione diffondere la cultura della legalità introducendo numerosi strumenti per la prevenzione e la repressione del fenomeno corruttivo. Adottato in delega alla succitata Legge, il Decreto Legislativo 33/2013, noto come Testo unico sulla trasparenza della pubblica amministrazione, presuppone una completa e sistematica pubblicità di dati e notizie concernenti le pubbliche amministrazioni e gli attori coinvolti, favorendo un rapporto diretto tra il cittadino e l’amministrazione stessa.

Con riferimento alla Trasparenza e all’Anticorruzione, si riportano in sintesi le principali azioni poste in essere nel corso del 2013 così come descritte nella “Relazione sugli adempimenti previsti dalla Legge 190/2012 e dal Decreto Legislativo 33/2013 effettuati per l’Università degli Studi di Padova nel periodo gennaio 2013 – agosto 2014”, predisposta dal Direttore Generale, Responsabile della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza (agosto 2014).

#### - Individuazione del responsabile della prevenzione della corruzione

La Legge anticorruzione prevede che ogni pubblica amministrazione designi, al proprio interno, di norma tra i Dirigenti, il Responsabile della prevenzione della corruzione, che propone il Piano triennale di prevenzione della corruzione, verificandone l’efficace attuazione. Egli propone le opportune modifiche quando sono accertate significative violazioni o quando intervengono mutamenti nell’organizzazione e nell’attività dell’amministrazione. Altro attore, previsto dal Testo unico sulla trasparenza, di norma individuato tra i Dirigenti, è il Responsabile della trasparenza e dell’integrità, che propone il Programma triennale per la trasparenza e l’integrità. Egli controlla l’osservanza del programma verificandone gli adempimenti relativi.

Il collegamento fra il Piano di prevenzione della corruzione e il Programma triennale per la trasparenza è assicurato nel nostro Ateneo dal Direttore Generale, contemporaneamente Responsabile della trasparenza e Responsabile per la prevenzione della corruzione. Ad ottobre 2013 il Rettore aveva individuato il responsabile della prevenzione e della repressione della corruzione e dell’illegalità nonché il responsabile della trasparenza nella figura dell’allora Direttore Generale, Arch. Giuseppe Barbieri. Questi con proprio Decreto (ottobre 2013), al fine di assicurare al Responsabile della prevenzione della corruzione nonché della trasparenza un adeguato supporto, mediante assegnazione di risorse umane appropriate, dal punto di vista

quantitativo e qualitativo, caratterizzate da elevata professionalità e destinatarie di specifica formazione, ha nominato un Referente del Responsabile. A seguito del conferimento dell'incarico di Direttore Generale alla Dott.ssa Emanuela Ometto, a decorrere dal 1° gennaio 2014, il Rettore ha individuato il nuovo Direttore quale responsabile sia della prevenzione e della repressione della corruzione e dell'illegalità che della trasparenza.

#### **- Inconferibilità e incompatibilità**

Il Decreto Legislativo 39/2013, *“Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della Legge 6 novembre 2012, n. 190”*, ha previsto le fattispecie di inconferibilità e incompatibilità di carattere generale che riguardano, sotto il profilo soggettivo, tutte le pubbliche amministrazioni. In attuazione di tale previsione, è stato accertato nei confronti del Direttore Generale e dei Dirigenti l'insussistenza delle cause di inconferibilità e incompatibilità e sono state pubblicate sul sito web istituzionale di Ateneo le relative dichiarazioni.

#### **- Adozione del Piano triennale di prevenzione della corruzione 2014-2016 e del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016**

Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, inteso come strumento di programmazione autonomo ma intimamente collegato al Piano di prevenzione della corruzione, dà luogo in ogni caso al Programma triennale della trasparenza distinto ma coordinato in termini contenutistici al Piano di prevenzione della corruzione.

Con delibera del Consiglio di Amministrazione (dicembre 2013) è stato adottato il Piano triennale di prevenzione della corruzione nonché il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016, rispettivamente ai sensi dell'art. 1, comma 5, lett. a) della Legge 190/2012 e dell'art. 10 del Decreto Legislativo 33/2013. Il Piano triennale di prevenzione della corruzione 2014-2016, come da indicazioni dell'ANAC, copre il periodo 2013-2016, elencando anche le iniziative intraprese dall'Ateneo per la prevenzione della corruzione nell'anno 2013.

Entrambi i testi sono stati pubblicati il 18/12/2013 nel rispetto dei termini stabiliti dalla normativa nel sito web di Ateneo all'interno della sezione Amministrazione Trasparente.

#### **- Creazione della sezione “Amministrazione Trasparente” all'interno del sito web istituzionale**

In attuazione del Decreto Legislativo 33/2013, *“Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”*, è stata creata ed attivata dal 02/05/2013 la nuova sezione “Amministrazione Trasparente” nella home page del sito istituzionale dell'Università. All'interno di questa nuova sezione, che ha integrato ed in parte sostituito quella precedente denominata Trasparenza Valutazione e Merito, sono stati pubblicati i dati richiesti dalla normativa in oggetto, seguendo la struttura indicata dall'allegato al medesimo Decreto. E' stata effettuata una presentazione della sezione mediante slide pubblicate nel sito e rese note a tutto il personale docente e tecnico-amministrativo.

Come previsto dalla delibera ANAC n. 23/2013, sono state realizzate e pubblicate le statistiche di accesso alla sezione Amministrazione Trasparente. I relativi dati vengono rilevati attraverso servizi di web analytics.

Sono inoltre pubblicati i risultati della valutazione da parte dell'utenza della sezione Amministrazione Trasparente, ottenuti attraverso una scheda di rilevazione on-line presente in ciascuna pagina web della sezione stessa.

#### **- Accesso Civico**

Il Decreto Legislativo 33/2013 ha introdotto per la prima volta l'istituto dell'Accesso Civico che contempla il diritto di chiunque di richiedere documenti, dati e informazioni, nei casi in cui la loro pubblicazione, prevista dalla normativa vigente, sia stata omessa. Secondo quanto previsto dalla normativa, sono state pubblicate

sia le modalità per accedere a tale istituto che gli estremi del soggetto titolare del potere sostitutivo cui il portatore di interesse si può rivolgere in caso di necessità.

Per il triennio 2014-2016 tramite il Piano di prevenzione della corruzione e il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità sono stati previsti numerosi campi in cui l'Amministrazione concentrerà i propri sforzi per ottemperare la normativa vigente e rendere così l'Ateneo patavino all'avanguardia nella promozione della legalità e della qualità dell'amministrazione. Il principali ambiti di intervento riguardanti la prevenzione della corruzione saranno l'individuazione delle aree di rischio, con lo scopo di far emergere delle attività dell'Ateneo che devono essere presidiate più di altre mediante particolari misure di prevenzione e la conseguente predisposizione di procedure per la gestione del rischio attività coordinate per elaborare una strategia di prevenzione del fenomeno corruttivo. In particolare si prevede di agire sotto diversi profili: la formazione del personale, la rotazione dei Dirigenti e dei funzionari operanti in settori "a rischio", l'adozione di codici di comportamento e la stessa trasparenza. In relazione a questo tema l'Ateneo adotterà strategie comunicative (iniziative e strumenti di comunicazione per la diffusione del Piano Triennale e le Giornate della Trasparenza), misure organizzative per garantire la regolarità e tempestività dei flussi informativi dei dati per i quali sussiste l'obbligo di pubblicazione e per assicurare il monitoraggio e la vigilanza sull'attuazione degli obblighi di trasparenza.

Entro i primi mesi del 2014, inoltre, sono già stati realizzati molteplici interventi nel campo dell'anticorruzione e della trasparenza. Per prevenire e contrastare il fenomeno della corruzione nel 2014 è tuttora in corso l'attività di formazione anticorruzione rivolta a tutto il personale docente e tecnico amministrativo, finalizzata a fornire la massima informazione sulle situazioni di rischio e la mappatura dei rischi di corruzione, con la partecipazione attiva dei Dirigenti e dei Responsabili dei Servizi per la rilevazione delle informazioni nelle aree evidenziate dal Piano Nazionale Anticorruzione. Si è conclusa ad agosto 2014 la fase di consultazione con gli attori dell'Ateneo e gli stakeholder per pervenire alla bozza finale di Codice di comportamento dei dipendenti dell'Università che l'Ateneo dovrà adottare in ottemperanza al Decreto Legislativo 165/2001. Ad aprile 2014 infine è stato stabilito che ogni dirigente dovrà periodicamente rendicontare al Direttore Generale le spese effettuate nell'esercizio del proprio autonomo potere di spesa.

Per quanto riguarda la trasparenza sono da segnalare l'adozione del nuovo "Regolamento di attuazione della Legge 7 agosto 1990 e s.m.i. in materia di accesso ai documenti amministrativi" e il contestuale aggiornamento dei procedimenti amministrativi individuati per l'Ateneo, la formulazione delle indicazioni in merito alle modalità di gestione del monitoraggio sul rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti amministrativi nonché delle istruzioni sulle modalità di protocollazione dei provvedimenti ai fini della pubblicazione e sulle modalità di registrazioni dei pagamenti per acquisizioni di beni e servizi di importo pari o inferiore a 40.000 euro. Infine si segnala che nel ciclo della performance 2013 sono previsti specifici obiettivi dirigenziali legati alla trasparenza e all'anticorruzione.

### 3.3 Obiettivi individuali

Dopo un periodo di sperimentazione che ha portato nel 2011 alla definizione, grazie ad un'azione di impegno diretto e di impulso del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo, del Sistema di misurazione e valutazione della performance e del primo Piano della performance e del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (triennio 2011-13), dal ciclo 2012 l'Ateneo è impegnato nell'applicazione del Decreto Legislativo 150/2009 attraverso il progressivo miglioramento e affinamento del ciclo della performance.

L'anno 2013 ha rappresentato un anno di transizione, ma anche di parziale stasi, sul percorso della messa a regime dell'intero ciclo: accanto al consolidamento delle procedure e all'avvio di un processo teso ad una maggiore responsabilizzazione degli attori dell'Ateneo coinvolti nel ciclo della performance dell'anno in oggetto, si è introdotta la sperimentazione di un nuovo sistema di misurazione e valutazione definito dal Consiglio di Amministrazione con la Delibera n. 254/2012. Tale decisione ha comportato la temporanea sospensione del modello basato sulla Balanced Scorecard (BSC) per il personale dell'Ateneo (ad esclusione

dei Dirigenti, dei Capi Servizio, dei Segretari di Dipartimento e del personale con responsabilità) per il ciclo 2013, come inizialmente stabilito dal Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato nel 2011 con l'obiettivo di introdurre un diverso sistema che prevede un'ampia percentuale di valutazione attribuita ai risultati di struttura alla valutazione del PTA e all'indicatore di presenza/assenza, accanto ad una valutazione dei risultati/comportamenti organizzativi.

Per completare il quadro di riferimento per la performance individuale, si ricorda che a fine 2013 il Consiglio di Amministrazione ha approvato il Documento di programmazione strategica per il triennio 2014-2016, base fondamentale per la progettazione e realizzazione dei futuri Piani della performance; ha adottato, inoltre, coordinandone i contenuti, il Programma per la trasparenza e l'integrità (aggiornato ai sensi del nuovo Decreto Legislativo 33/2013) e il Piano anticorruzione (previsto dalla Legge 190/2012) per il triennio 2014-16, i cui obiettivi, strettamente legati alla performance organizzativa dell'Ateneo, saranno dal 2014 elementi di valutazione della performance dirigenziale.

Tali sforzi complessivi non hanno evitato, purtroppo, il permanere nel 2013 di un considerevole ritardo nei tempi di predisposizione del Piano delle performance e di conseguenza nell'attuazione delle successive fasi del ciclo, anche a motivo del tentativo, tutt'altro che agevole, di coordinare diversi sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale:

- a) il modello Balanced Scorecard (BSC), previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMV - 2011) e nel Piano della performance nel 2012. Il modello è andato a regime per il personale Dirigente, per i Capi Servizio, il personale di categoria EP e con indennità di responsabilità dell'Amministrazione Centrale, Centro Servizi Informatici di Ateneo e CAB – Centro di Ateneo per le Biblioteche ed è stato introdotto sperimentalmente per il personale di categoria EP e con indennità di responsabilità dei Dipartimenti e dei Centri;
- b) il modello previsto dal progetto di Sperimentazione della valutazione del PTA attuato con la citata Delibera n. 254/2012 del Consiglio di Amministrazione, che ha visto coinvolto il PTA di categoria B, C e D senza indennità di responsabilità dell'Amministrazione Centrale, dei Dipartimenti e dei Centri.

In merito al modello di cui al precedente punto b), a maggio 2014 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato il completamento e la relativa conclusione della Sperimentazione attuata nel 2013, stabilendo l'utilizzo della metodologia BSC per tutto il personale nel 2014, così come originariamente previsto nel 2011.

Per quanto riguarda la metodologia BSC (Fig. 2), estesa, dunque, a tutto il PTA dell'Ateneo dal 2014, essa prevede:

- 1) la pianificazione degli obiettivi a diversi livelli, a partire dalla visione e dalla strategia dell'Ateneo, secondo le quattro prospettive integrate: finanziaria, degli stakeholders, dei processi, dell'innovazione;

Figura 3 - Prospettive della BSC



- 2) la definizione di una scheda nella quale sono specificati: obiettivi, indicatori, risultati attesi e comportamenti organizzativi;
- 3) uno sviluppo delle schede di tipo top down al fine di garantire la coerenza verticale e orizzontale degli obiettivi secondo una logica "a cascata", dagli obiettivi strategici di Ateneo derivano gli obiettivi assegnati al Direttore Generale e, a seguire, ai Dirigenti di Area e ai relativi Servizi di afferenza;

Figura 4 – L'applicazione della BSC – approccio "a cascata"



- 4) una scheda articolata in 3 sezioni, a ciascuna delle quali è attribuito un diverso peso (differenziato a seconda delle posizioni e dei ruoli ricoperti):
  - Sezione 1: contributo dato al raggiungimento degli obiettivi di ciascuna Area Dirigenziale o Unità organizzativa di riferimento (secondo la logica "a cascata");
  - Sezione 2: obiettivi individuali (anch'essi ponderati all'interno della sezione, in relazione alla loro importanza);
  - Sezione 3: comportamenti organizzativi;

- 5) l'associazione, in fase di pianificazione, di un indicatore di performance di tipo qualitativo<sup>10</sup> o quantitativo ad ogni obiettivo. Ad ogni obiettivo, viene associata inoltre una prospettiva BSC di riferimento ed è indicato il peso relativo di ciascun obiettivo. Per quanto riguarda la definizione dei livelli di performance, per ogni obiettivo devono essere individuati valori di soglia, target, eccellenza;
- 6) l'utilizzo delle medesime schede sia per la fase di pianificazione degli obiettivi sia per la fase di misurazione e valutazione finale.

In particolare, l'approccio "a cascata" dei risultati individuali prevede che la sezione 1 della scheda del Direttore Generale sia legata al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo, mentre per i Dirigenti, i Capi Servizio, il personale di categoria EP e con indennità di responsabilità, ed il restante personale la sezione 1 è determinata dal raggiungimento dei risultati dei rispettivi responsabili.

Tale approccio prevede che ogni persona possa fornire il proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi del proprio responsabile e possa beneficiare, in fase di valutazione, della performance del responsabile stesso secondo un collegamento virtuoso della performance.

La tempistica con cui si è realizzata la pianificazione e la misurazione degli obiettivi a tutti i livelli si è confermata essere critica anche per il 2013. Il principio della "cascata degli obiettivi" ha richiesto, per la sua corretta applicazione, che la valutazione di ciascun livello si potesse concludere a condizione che fosse conclusa la valutazione del livello superiore. Pertanto, la chiusura della valutazione del Direttore Generale relativa al 2013 (avvenuta con delibera del Consiglio di Amministrazione del 29 settembre 2014) ha condizionato l'intero processo di valutazione della performance, pur non costituendo l'unica criticità in merito ai tempi.

E' stato possibile mantenere la copertura totale della valutazione individuale per tutte le Strutture e per tutto il personale dell' Ateneo. Le schede di valutazione previste nel 2013 sono state, infatti, 2246 di cui 1915 schede con la procedura relativa alla Sperimentazione ex Delibera 254/2012 e 323 schede del PTA con la metodologia BSC a cui si aggiungono 1 scheda BSC del Direttore Generale e 7 schede BSC dei Dirigenti (85% di copertura con il modello Sperimentazione ex Delibera 254/2013 e 15% di copertura con il modello BSC).

Si sta verificando, tuttavia, e per il momento limitato alla prima parte del ciclo della performance, cioè la pianificazione obiettivi per l'anno 2014, un ridimensionamento dei tempi, a vantaggio delle successive fasi del ciclo stesso: ad aprile del 2014 il Consiglio di Amministrazione ha approvato il Piano delle performance 2014-2016, sancendo la definizione degli obiettivi per l'anno in corso del Direttore Generale e dei Dirigenti dell'Ateneo. La pianificazione degli obiettivi dei Capi Servizio, dei Segretari di Dipartimento e del personale con indennità di responsabilità è pressoché conclusa, salvo alcuni limitati casi legati a situazioni contingenti (ad esempio l'Area Didattica dell'Amministrazione Centrale, a causa dell'assenza del Dirigente fino al 1 ottobre 2014).

Il sistema necessita, dunque, di miglioramenti, con riferimento alla tempistica per la definizione e condivisione degli obiettivi dei Dirigenti, per la misurazione e la valutazione finale ai diversi livelli, nonché per quanto attiene al collegamento fra il ciclo di gestione della performance e il ciclo di programmazione economico-finanziario e al collegamento con il sistema incentivante. Al fine di raggiungere tali miglioramenti programmati è in atto una revisione del processo di gestione del ciclo della performance da parte della Direzione Generale per semplificare il processo stesso, al fine di rendere il modello più snello e veloce.

Nel paragrafi successivi si illustreranno i risultati della performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti dell'Amministrazione Centrale, così come descritti in fase di pianificazione nel Piano della performance 2013-2015.

<sup>10</sup> Per quanto riguarda gli indicatori di tipo qualitativo, la scala utilizzata va da 1 a 5: 1 = risultati al di sotto delle attese, 2 = vicini alle attese, 3 = in linea con le attese, 4= al di sopra delle attese, 5 = di eccellenza.

### 3.3.1 Direttore Generale

La performance individuale del Direttore Generale è stata misurata e valutata tenendo conto degli obiettivi e degli indicatori individuati in fase di pianificazione (Piano delle performance 2013-2015). La valutazione è stata definita dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito il Senato Accademico e tenuto conto della proposta di valutazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo, effettuata ai sensi dell'art. 14 comma 4 lettera e) del Decreto Legislativo 150/2009.

In merito alle attività svolte e coordinate dalla Direzione Generale, il 2013 è stato caratterizzato dall'implementazione del sistema CSA di gestione degli stipendi e carriere del personale dell'Ateneo e dalla prosecuzione delle attività per l'adozione della nuova contabilità economico-patrimoniale ed analitica dal 2015. Anche l'applicazione della normativa in tema di trasparenza e anticorruzione ha impegnato notevolmente la Direzione Generale dell'Ateneo, con l'obiettivo (raggiunto) di pubblicare entro la fine del 2013, come già ricordato, i principali documenti di Programmazione previsti dalla nuova disciplina.

Anche con riferimento alla completa implementazione del ciclo di gestione della performance, considerando le criticità intervenute nel corso del 2013, la consapevolezza che ci fossero ancora margini di miglioramento nei processi ha accompagnato tutta l'attività del 2013.

Nel 2013 sono state effettuate nuovamente le rilevazioni di customer satisfaction dell'Amministrazione Centrale. Alcune di queste sono state condotte internamente, con l'utilizzo di strumenti di rilevazione strutturati ad hoc, ed altre in parte sono state realizzate grazie alla partecipazione dell'Amministrazione al progetto Good Practice 2013. Per la programmazione delle indagini interne di customer satisfaction, si è scelto di effettuare l'indagine con i soli servizi a forte rilevanza esterna, quelli considerati strategici in relazione al rapporto con gli stakeholder. Trattasi dei tre Servizi dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti, ovvero Servizio Segreteria Studenti, Servizio Orientamento e Servizio Stage e Mondo del Lavoro, ai quali nel corso del 2014 si è aggiunta la rilevazione del Servizio Diritto allo Studio. Sono proseguite, inoltre, le indagini di customer satisfaction nelle Biblioteche del Sistema Bibliotecario di Ateneo.

Di seguito i risultati individuali relativi alla sezione 2 "Obiettivi individuali" del Direttore Generale.

Tabella 17 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2013 della Direzione Generale

Direzione Generale							
Arch. Giuseppe Barbieri							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2013	Variazioni rispetto a Piano della performance 2013-2015
			Soglia	Target	Eccellenza		
Avvio del nuovo sistema contabile U-GOV per l'adozione della contabilità economico-patrimoniale e analitica come previsto dalla normativa	Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5	4	
Avvio e realizzazione progetto CSA Carriere e Stipendi	Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5	4	
Gestione del Ciclo della Performance, dell'implementazione del Sistema di misurazione e valutazione della Performance e della Delibera del CdA	Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5	3	



254 del 17.12.2012							
Incremento efficienza personale PTA	Costo personale AC/Entrate totali di Ateneo (in €)	-	54,26	41,74	29,22	45,01	
Indagini Customer Amministrazione Centrale	N. servizi sondati con utenza esterna/N. servizi da sondare previsti	+	0,6	0,8	1	0,75	
Predisposizione del piano operativo per la pubblicazione dei dati previsti dal Piano Triennale per la trasparenza 2013-2015, per l'anno 2013, in condivisione con i Dirigenti	Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5	4	
Realizzazione Piano Annuale Lavori 2013 Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti	% spesa impegnata sul totale interventi: impegni di spesa sostenuti entro 2013 / Costo complessivo interventi *100	+	60	80	100	35	
Supporto amministrativo-gestionale all'implementazione delle Linee e degli obiettivi strategici al Magnifico Rettore	Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5	4	

### 3.3.2 I Dirigenti

Anche per la pianificazione degli obiettivi e per la misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti, in capo al Direttore Generale, è stata utilizzata la metodologia BSC. In particolare, il sistema di valutazione delle performance dei Dirigenti 2013 prevede una valutazione delle prestazioni in cui:

- il 20% del risultato dirigenziale dipende dall'esito conseguito dal Direttore Generale, al fine di rafforzare il coinvolgimento e l'integrazione della squadra dirigenziale;
- il 70% è connesso agli obiettivi individuali del dirigente;
- il 10% del risultato dipende dai comportamenti organizzativi del Dirigente stesso.

Di seguito i risultati conseguiti dai Dirigenti in ciascuna delle Aree organizzative dell'Amministrazione Centrale in relazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati nella sezione 2 "Obiettivi individuali". Nel corso del monitoraggio degli obiettivi e dei risultati intermedi effettuato a novembre 2013 non vi sono state variazioni di rilievo negli obiettivi e negli indicatori pianificati. In alcuni casi (per tre Dirigenti), è emersa la necessità di apportare variazioni agli obiettivi definiti e ad alcuni indicatori (o sulla formula per il loro calcolo), a causa di non corrette definizioni dei livelli di performance e lievi incoerenze fra obiettivi e indicatori. In sede di monitoraggio è emerso, inoltre, che alcuni obiettivi non avrebbero potuto essere conseguiti per motivazioni oggettive ed indipendenti dalla loro possibilità di intervento: sono stati, pertanto, eliminati, su esplicita segnalazione del Direttore Generale. Di conseguenza in ciascuno di questi casi è stato necessario riformulare la distribuzione dei pesi degli obiettivi rimanenti, come da indicazioni ricevute dal Dirigente interessato. Queste modifiche agli obiettivi dirigenziali sono segnalate nei rispettivi paragrafi dei Dirigenti in questione.

Nella fase di misurazione delle schede dei Dirigenti è emerso, nuovamente anche per il 2013, che alcuni risultati fossero superiori al livello di eccellenza. Questo deriva, in buona parte da una non corretta definizione dei livelli di performance e dalla individuazione di obiettivi "autoreferenziali", i cui risultati sono misurati in autonomia dagli interessati (utilizzando report e banche dati non "di sistema") e senza possibilità

di verifica puntuale, e, probabilmente dalla mancanza di obiettivi "sfidanti". Tutto ciò è riconducibile principalmente al fatto che il processo non è ancora pienamente interiorizzato ma anche alla circostanza che vi è, in alcuni casi, una sottostima dei livelli (raggiungibili) di eccellenza.

Sulla base degli obiettivi della Direzione Generale relativi al miglioramento del processo, le criticità sopra evidenziate dovranno senz'altro essere risolte con una maggiore attenzione alla fase di pianificazione degli obiettivi (in parte già affrontata per gli obiettivi 2014), con una condivisione degli stessi da parte di tutti i Dirigenti e successivamente con una attenzione al monitoraggio al fine di recepire le eventuali variazioni che si presentassero ed affrontare eventuali ripianificazioni. Sarà necessario, inoltre, definire indicatori di risultato misurabili e verificabili sulla base di fonti/documentazione ufficiale dell'Ateneo.

### Area Didattica e Servizi agli Studenti

I principali obiettivi che hanno caratterizzato l'attività del Dirigente dell'Area riguardano: il processo di certificazione delle Segreterie Studenti, la dematerializzazione di alcuni processi a servizio degli studenti, il potenziamento dei servizi di riorientamento e tutorato degli studenti al fine di ridurre l'abbandono dei corsi di studio – Progetto Drop-out e lo sviluppo delle attività di stage e placement all'estero (in linea con gli obiettivi di internazionalizzazione dell'Ateneo) .

Altri risultati utili alla misurazione della performance riguardano le indagini di customer satisfaction per la valutazione dei servizi erogati agli studenti.

Tabella 18 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2013 dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti

Area Didattica e Servizi agli Studenti							
Dott.ssa Anna Maria Cremonese							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2013	Variazioni rispetto a Piano della performance 2013-2015
			Soglia	Target	Eccellenza		
Certificazione ISO 9001 delle Segreterie Studenti	Fasi di realizzazione: 1. mappatura processi delle Segreterie Studenti 2. 1° Audit 3. Implementazione azioni correttive 4. 2° Audit 5. Revisione finale	+	2	3	5	4	
Coordinamento dei processi di accreditamento dell'Ateneo e dei corsi di studio, sulla base degli indicatori e del processo definiti dall'ANVUR	Coordinamento dei processi, supporto agli organismi di Ateneo, alle strutture didattiche e alle attività di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio. Fasi di realizzazione: 1. disegno dei processi 2. informatizzazione dei processi (in collaborazione con CSIA) 3. mappatura delle Strutture didattiche dei Dipartimenti 4. avvio formazione del PTA Didattica (Scuole e Dipartimenti) 5. compilazione schede	+	3	4	5	5	
Efficienza Area Didattica e Servizi agli Studenti	Costo personale /n. studenti (in €)	-	96,01	73,85	51,7	73,87	
Innovazione e semplificazione procedure	Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5	4	

(dematerializzazione della domanda di laurea; definizione del Regolamento studenti e degli schemi tipo di regolamento didattico dei corsi di studio; implementazione del sito web della didattica)							
Potenziamento dei servizi di riorientamento e tutorato degli studenti al fine di ridurre l'abbandono dei corsi di studio	Realizzazione Progetto drop-out A.A. 2013/2014 - Fasi di realizzazione: 1. avvio 2. monitoraggio 3. selezione tutor	+	1	2	3	3	
Soddisfazione clienti interni	Indice soddisfazione da indagine customer satisfaction. Soglia 1: 2-2.99 Target 2: 3-3.99 Eccellenza 3: 4-4 o superiore	+	1	2	3	2 (3,65)	Le soglie dei livelli di performance sono state modificate in occasione del monitoraggio
Sviluppo degli accordi con gli enti e le istituzioni presenti nel territorio per l'attivazione di politiche volte al miglioramento delle condizioni di vita degli studenti	Interventi congiunti con altri Atenei/Enti a favore di studenti e futuri studenti N. progetti approvati/N. progetti presentati	+	0,6	0,8	1	1	
Sviluppo delle attività di stage e placement all'estero	N. stage attivati all'estero/N. totale stage attivati*100	+	1,5	2	2,5	2,4	

### Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti

Nel corso del 2013 l'Area ha gestito la realizzazione di interventi relativi all'acquisizione della nuova sede di Biologia e Biomedicina; nel 2013 e anche nel 2014 sono proseguiti e conclusi (vista la recente inaugurazione del nuovo sito) i lavori di restauro e sistemazione dell'Orto Botanico.

Anche la creazione e messa in funzione di una piattaforma informatica per la gestione delle procedure di accesso al mercato elettronico per Amministrazione Centrale e Strutture Autonome e l'informatizzazione e la rivisitazione dell'albo fornitori con creazione di una nuova banca dati per le procedure di gara sono obiettivi realizzati, i cui risultati manifesteranno positivi effetti in termini di efficienza ed efficacia delle procedure di approvvigionamento.

Tabella 19 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2013 dell'Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti

Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti							
Ing. Ettore Ravazzolo							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2013	Variazioni rispetto a Piano della performance 2013-2015
			Soglia	Target	Eccellenza		
Acquisizione nuova sede di biologia e biomedicina	Tempi di realizzazione espressi in mesi	-	9	8	7	7	

Creazione e messa in funzione di una piattaforma informatica per la gestione delle procedure di accesso al mercato elettronico per Amministrazione Centrale e Strutture Decentrate	Tempi di realizzazione espressi in mesi	-	12	11	9	12	
Efficienza costo pulizie	Costo pulizie al m <sup>2</sup> : costo pulizie ordinarie / m <sup>2</sup> coperti (in €)	-	15,36	11,82	8,27	11,82	
Implementazione nuove procedure di controllo attraverso Autorità di Vigilanza sui Contratti Pubblici	Tempi di implementazione delle procedure espressi in mesi	-	12	11	9	9	
Incremento efficienza forniture di beni e servizi	Costo personale per la gestione della spesa in beni e servizi (in €)	-	423,6	325,8	228,1	316	
Informatizzazione e rivisitazione dell'albo fornitori con creazione di nuova banca dati per le procedure di gara	Tempi di realizzazione espressi in mesi	-	12	10	9	10	
Progetto per la certificazione e la politica della qualità per l'area edilizia	Tempi di realizzazione espressi in mesi	-	12	11	10	12	
Restauro e ampliamento Orto Botanico	Tempi di conclusione dell'attività di collaudo (mese)	-	12	11	10	12	

### Area Finanza, Programmazione e Controllo

Nel 2013 l'Area ha concentrato la propria attività sul progetto di implementazione e avvio della contabilità economico-patrimoniale e analitica e sull'analisi e progettazione (per l'Ateneo di Padova) dei diversi moduli del sistema contabile U-GOV. Nel 2013 vi è stato l'avvio e la gestione del bilancio unico di Ateneo in contabilità finanziaria per tutte le strutture.

Nell'ottobre 2013 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato (decisione sancita successivamente anche dalla Legge) di avviare il nuovo sistema di contabilità a partire dal 1 gennaio 2015, rinviando dunque a quella data la 2° fase del progetto di avvio della contabilità economico patrimoniale. Alla luce di tale nuova scadenza l'indicatore di realizzazione delle fasi e attività previste al fine dell'adozione della contabilità economico-patrimoniale è stato modificato eliminando il riferimento all'esercizio 2014.

Un impegno particolare è stato anche rivolto all'avvio della nuova edizione del progetto di benchmarking Good Practice 2013 che ha riguardato tutti i servizi dell'Amministrazione Centrale, i Dipartimenti e i Centri.

Il Dirigente dell'Area, inoltre, fornito il proprio supporto, al Direttore Generale per la realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo (a titolo di Direttore Generale Vicario).

Tabella 20 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2013 dell'Area Finanza, Programmazione e Controllo

Area Finanza, Programmazione e Controllo							
Dott.ssa Emanuela Ometto							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2013	Variazioni rispetto a Piano della performance 2013-2015
			Soglia	Target	Eccellenza		
Adozione della contabilità economico patrimoniale e analitica come previsto dalla normativa tramite la progettazione e l'avvio del nuovo sistema contabile U-GOV, moduli U-GOV contabilità; U-GOV Pj ; U-GOV P&C; U-GOV Missioni e compensi	Realizzazione delle fasi e attività previste al fine dell'adozione della contabilità economico patrimoniale.	+	2	3	4	4	L'indicatore è stato modificato in sede di monitoraggio
Avvio e gestione del bilancio unico di Ateneo in contabilità finanziaria	Data di avvio del bilancio unico per tutte le strutture (gg.dal1/1/2013)	-	87	74	51	51	
Efficienza Area Finanza, Programmazione e Controllo	Costo personale/Entrate totali + Spese totali 2013 Ateneo (in k euro)	-	2,42	1,86	1,3	2,02	
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" (formalizzato al NVA in data 13/04/2012, prot. 20361)	+	2	3	5	4	
Implementazione dei moduli compensi e adempimenti fiscali e previdenziali (che si interfacciano con CSA), nell'ambito dell'avvio del progetto CSA Risorse umane	Realizzazione delle fasi e attività di competenza dell'area, in materia di anagrafiche, di aspetti fiscali e previdenziali (giudizio qualitativo scala da 1 a 5).	+	2	3	5	5	
Progetto Good Practice 2012 per l'intero Ateneo	Realizzazione del progetto per l'AC e strutture decentrate, chiusura attività e presentazione risultati entro il 2013 (qualitativo)	+	2	3	5	5	
Supporto al Direttore Generale all'implementazione delle linee e degli obiettivi strategici dell'Ateneo	Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5	5	

### Area Organizzazione e Personale

I principali risultati dell'Area sono attribuibili, innanzi tutto, all'indice di copertura nell'erogazione di servizi di formazione e sviluppo del personale tecnico-amministrativo, alla gestione del processo di implementazione del sistema CSA di gestione stipendi e carriere del personale dell'Ateneo e all'innovazione dei processi e metodi dell'area.

Si è proseguito, inoltre, nello sviluppo delle attività relative all'Indagine stress lavoro correlato (in collaborazione con il Servizio Prevenzione, Protezione Ambiente e Sicurezza), con il completamento della fase dedicata alla valutazione dell'Amministrazione Centrale. Il progetto procede nel 2014-2015 per i Dipartimenti e Centri.

Infine si segnala la definizione delle Linee Guida per la realizzazione della Sperimentazione - Carta dei Servizi dell'Amministrazione Centrale.

Tabella 21 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2013 dell'Area Organizzazione e Personale

Area Organizzazione e Personale							
Dott.ssa Gioia Grigolin							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2013	Variazioni rispetto a Piano della performance 2013-2015
			Soglia	Target	Eccellenza		
Adeguatezza copertura fabbisogni formativi PTA	N. ore formazione erogate/N. ore programmate	+	0,6	0,8	1	1,2	
Avvio del nuovo sistema CSA Carriere e Stipendi su procedura U-Gov Cineca	Realizzazione delle fasi e delle attività di migrazione dei dati da GIADA, formazione e attivazione della doppia procedura per la fase di test (qualitativo)	+	2	3	5	5	
Efficienza Area Organizzazione e Personale nel complesso	Costo personale Area Organizzazione e Personale/N. personale PTA (TI+TD) + N. docenti (in €)	-	741,27	570,21	399,15	521,94	
Formulazione delle Linee Guida per la realizzazione della Sperimentazione - Carta dei Servizi dell'Amministrazione Centrale	Tempi di realizzazione: gennaio 2014, dicembre 2013, novembre 2013.	-	1	12	11	12	
Gestione del Ciclo della performance (Area Organizzazione e Personale)	Realizzazione delle fasi e delle attività di competenza dell'area previste dal processo "gestione delle performance" formalizzato al NVA in data 13/04/2012, prot. 20361	+	2	3	5	4	
Innovazione processi/metodi/organizzazione Area Organizzazione e Personale	Progetti da realizzare: 1. implementazione del nuovo Sistema di misurazione valutazione per il PTA (Delibera n. 254 Consiglio di Amministrazione del 17/12/2012) 2. Sviluppo del portale di supporto al Sistema di Misurazione e Valutazione 3. Informatizzazione Test preselezione (PICO) 4. Supporto al progetto di digitalizzazione dei contratti	+	2	3	4	3	
Stress lavoro correlato - Anno 2013	Realizzazione delle fasi e delle attività di progettazione e pianificazione dell'intervento con i docenti e con il PTA dei Dipartimenti e dei Centri (qualitativo)	+	2	3	5	4	

### Area Relazioni internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico

L'Area Relazioni internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico nasce dall'accorpamento, a decorrere dal 1° gennaio 2013 delle preesistenti "Area Relazioni internazionali", che nel 2012 risultava ad interim al Direttore Generale, e dell'"Area Ricerca e trasferimento tecnologico", il cui Dirigente ha assunto la direzione della nuova articolazione organizzativa.

L'attività dirigenziale dell'Area è stata caratterizzata dal raggiungimento di obiettivi di efficienza e di efficacia a supporto dei processi di gestione della ricerca nazionale e internazionale, nonché dei fondi strutturali; dal supporto alla ricerca di efficaci azioni per l'attrazione di giovani ricercatori internazionali; dalla prosecuzione delle valorizzazioni della ricerca mediante attività di trasferimento e divulgazione della conoscenza.

A causa di un riorientamento delle linee d'intervento stabilite dagli organi di Ateneo in tema di internazionalizzazione (tese a migliorare la qualità degli accordi attuali e futuri), l'obiettivo "Potenziamento dell'internazionalizzazione degli studenti" e il relativo indicatore "Incremento % degli accordi di mobilità studenti rispetto al 2012" sono stati eliminati in sede di monitoraggio dello stato avanzamento degli obiettivi a novembre 2013 con conseguente redistribuzione dei relativi pesi come da indicazioni dello stesso dirigente.

Tabella 22 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2013 dell'Area Relazioni internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico

Area Relazioni internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico							
Dott. Andrea Berti							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2013	Variazioni rispetto a Piano della performance 2013-2015
			Soglia	Target	Eccellenza		
Attrazione di giovani ricercatori stranieri	Attuazione di progetti per l'attrazione di giovani ricercatori stranieri	+	1	2	3	3	
Attrazione di risorse finanziarie per la ricerca	N. programmi di ricerca 2013 in cui il risultato dei docenti Unipd è migliorato	+	1	2	3	3	
Contenimento costi di gestione amministrativa della ricerca con fondi strutturali	Costo del Personale del Servizio Networking dedicato al FSE / numero di assegnisti attivati su fondi FSE (in €)	-	3949,89	3038,38	2126,86	2769,85	
Contenimento costi di gestione amministrativa della ricerca internazionale	Costo del Personale del Servizio Ricerca Internazionale / numero di persone partecipanti ai corsi di formazione svolti nell'anno(in €)	-	516,02	396,94	277,86	414,62	
Contenimento costi di gestione amministrativa della ricerca nazionale	Costo del personale del Servizio Ricerca / numero di domande per Progetti di Ateneo (in €)	-	1551,11	1193,16	835,21	1142,12	
Predisposizione di strumenti di supporto alla valutazione della ricerca	Percentuale di completamento dell'abilitazione degli utenti di UGOV Catalogo della Ricerca	+	80	90	100	99,94	
Valorizzazione della ricerca mediante attività di trasferimento e divulgazione della conoscenza	N. iniziative nuove + N. iniziative esistenti ma cresciute rispetto al 2012	+	3	5	7	7	

### Centro di Ateneo per le Biblioteche

Il Centro di Ateneo per le Biblioteche ha perseguito specifici obiettivi di innovazione dei processi e dei servizi, procedendo alla loro riorganizzazione, accorpamento e semplificazione perseguendo al contempo scopi di efficienza nell'impiego delle risorse assegnate.

Positivo è l'esito della soddisfazione per i servizi erogati, come emerge dalle indagini di customer satisfaction condotte su docenti e studenti, dove il risultato supera il target prefissato, e sul personale tecnico-amministrativo, dove il grado di soddisfazione raggiunge l'eccellenza. Rispetto al 2012, in sede di monitoraggio si è proceduto alla sostituzione delle soglie dei diversi livelli di performance con intervalli di punteggio, onde rendere più flessibile e preciso il sistema di misurazione.

L'obiettivo "Avvio progetto digitalizzazione beni librari e museali" e il relativo indicatore "Tempo impiegato per redigere il progetto e ottenere approvazione CTS" è stato eliminato in sede di monitoraggio (novembre 2013) a motivo dello slittamento dei lavori al 2014 dovuto al ritardo del finanziamento da parte del Ministero del Beni Culturali e Ambientali a seguito dell'approvazione del progetto.

In merito alla Semplificazione dei processi attraverso la realizzazione di accordi specifici con ciascun Dipartimento per regolare tutte le questioni di natura logistica e organizzativa legate all'intersezione biblioteche – Dipartimenti, l'obiettivo è stato raggiunto solo in minima parte poiché sono pervenuti siglati dai Direttori dei Dipartimenti solo 7 protocolli d'intesa su 22 previsti.

Questo risultato limitato è dovuto soprattutto al ritardo con cui sono stati attivati i Poli Multifunzionali, per cui molti Direttori di Dipartimento infatti hanno preferito attendere l'avvio operativo dei Poli per definire nei protocolli d'intesa i ruoli e le attività in relazione ad alcune funzioni che interessano sia le biblioteche sia i Dipartimenti finanziatori (es. Manutenzione ordinaria, gestione della rete informatica locale, attività informatiche di supporto etc.). Poiché le attività propedeutiche al raggiungimento dell'obiettivo sono state comunque svolte, si è convertito l'indicatore da quantitativo a qualitativo.

L'esito complessivamente raggiunto risulta influenzato dai risultati superiori ai livelli di eccellenza conseguiti in alcuni obiettivi, evidenziando in questi casi una non sempre rigorosa definizione degli indicatori e dei relativi livelli di performance. A tal fine, per evitare future situazioni di questo tipo si dovrà porre particolare attenzione alle fasi di monitoraggio.

Tabella 23 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2013 del Centro di Ateneo per le Biblioteche

Centro di Ateneo per le Biblioteche - CAB							
Dott. Maurizio Vedaldi							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2013	Variazioni rispetto a Piano della performance 2013-2015
			Soglia	Target	Eccellenza		
Contenimento spesa rinnovo 3 principali contratti con gli editori internazionali per l'acquisizione dei Periodici elettronici scientifici rispetto a contratto precedente	Media % aumento price cap	-	5	3	1	-0,08	
Descrizione e revisione nuovi flussi di lavoro delle biblioteche con valorizzazione dei costi	N. Flussi descritti e revisionati (N. 8 Poli)	+	4	5	6	17	



attività principali (max 6)							
Efficienza Biblioteca Digitale	Costo per articolo scaricato in Euro (in €)	-	8	4	2	2,2	
Efficienza SBA nel complesso	Spesa contenuti informativi acquisiti (escluse spese per il funzionamento) / totale entrate *100 (in €)	+	50	60	80	80,43	
Internazionalizzazione: progetto Linked Heritage	Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5	5	
Mantenimento standard tempi apertura servizi di biblioteca	Media ore apertura biblioteche 2013 / media ore apertura biblioteche 2012	+	0,8	0,9	1	1,04	
Riorganizzazione e accentramento dei processi di gestione informatica del parco macchine delle biblioteche (700 pc tra personale e postazioni utenti)	N. PC delle biblioteche passati a gestione CAB con modalità accentrata	+	100	200	300	104	
Semplificazione dei processi attraverso la realizzazione di accordi specifici con ciascun Dipartimento per regolare tutte le questioni di natura logistica e organizzativa legate all'intersezione biblioteche – Dipartimenti	Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5	3	Vd. motivazione nella presentazione della scheda
Soddisfazione clienti esterni (studenti/biblioteche)	Indice soddisfazione da indagine customer satisfaction Soglia 1 (6-6.99) Target 2 (7-7.99) Eccellenza 3 (8 o superiore)	+	1	2	3	2 (7,9)	Le soglie dei livelli di performance sono state modificate in sede di monitoraggio
Soddisfazione clienti interni (docenti)	Indice soddisfazione da indagine customer satisfaction per il progetto Good Practice 2013 Soglia 1 (6-6.99) Target 2 (7-7.99) Eccellenza 3 (8 o superiore)	+	1	2	3	2 (7,90)*	Le soglie dei livelli di performance sono state modificate in sede di monitoraggio
Soddisfazione servizio clienti interni servizi centrali (PTA)	Indice customer - livelli prestazione servizi centralizzati. Soglia 1 (6-6.99) Target 2 (7-7.99) Eccellenza 3 (8 o superiore)	+	1	2	3	3	Le soglie dei livelli di performance sono state modificate in sede di monitoraggio

\* L'indicatore di soddisfazione complessiva per il progetto customer satisfaction è stato inizialmente calcolato su una scala da 1 a 6, ed il risultato ottenuto dal CAB (4,74) è stato successivamente riparametrato su una scala da 1 a 10, così come definita con il monitoraggio di novembre 2013.

### Centro Servizi Informatici di Ateneo

Preliminarmente si evidenzia che il Centro di servizi interdipartimentali Centro di Calcolo di Ateneo, come indicato nel Piano della performance 2012-2014, ha cambiato denominazione in data 26 settembre 2012, ed è diventato Centro Servizi Informatici di Ateneo (CSIA).

Le attività del CSIA nel corso del 2013 si sono concentrate nel supporto all'implementazione del sistema CSA di gestione degli stipendi e carriere del personale dell'Ateneo e nel supporto all'avvio del sistema U-GOV per la contabilità economico patrimoniale ed analitica.

Per quanto riguarda il mantenimento delle funzionalità dei sistemi informativi a servizio degli utenti la performance è stata garantita a livelli ottimali.

L'obiettivo "Redazione del progetto di rinnovo integrale del sistema di comunicazione e condivisione documentale per il personale dell'Ateneo (posta elettronica, instant messaging, groupware) e approvazione degli organi di Ateneo" e il relativo indicatore "Tempi di realizzazione" sono stati eliminati in sede di monitoraggio a novembre 2013, con conseguente redistribuzione dei relativi pesi come da indicazioni dello stesso dirigente, in quanto lo spostamento di sei mesi delle attività riguardante la gara telefonica/dati ha comportato l'impossibilità di svolgere quanto previsto.

Tabella 24 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2013 del Centro Servizi Informatici di Ateneo

Centro Servizi Informatici di Ateneo							
Rag. Valter Fraccaro							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2013	Variazioni rispetto a Piano della performance 2013-2015
			Soglia	Target	Eccellenza		
Avvio del progetto U-Gov e del nuovo sistema contabile CO a supporto dell'Area Finanza, Programmazione e Controllo e dell'applicazione CSA	Fasi di realizzazione entro dicembre 2013: 1. Definizione ambiente e requisiti hardware e software per il corretto funzionamento dell'intera piattaforma U-GOV; 2. Predisposizione nuova server farm specifica per la piattaforma U-GOV (ca. 15 server, configurazione completa ambiente database e middleware, realizzazione strutture operative di sicurezza); 3. Attivazione della nuova server farm comprensiva dell'ambiente U-GOV.	+	1	2	3	3	Le fasi di realizzazione del progetto oggetto di valutazione sono state modificate in occasione del monitoraggio
Avvio e realizzazione del progetto di introduzione CSA stipendi a supporto dell'Area Organizzazione e Personale	Completamento dei testing entro dicembre 2013. Fasi di realizzazione: 1. Pianificazione test 2. Esecuzione test 3. Verifica risultati test.	+	1	2	3	3	
Efficienza Centro di Calcolo nel complesso	Costo personale per utente potenziale (in €)	-	32,45	24,96	17,47	25,1	
Mantenimento funzionalità sistemi informativi a servizio dell'Ateneo	% ore disponibilità Servizi (Giada, Titulus, Esse 3)	+	99,5	99,7	99,9	99,9	
Redazione del capitolato tecnico per la gestione della gara telefonia/dati	Tempi di redazione del documento espressi in mesi. Mese di realizzazione: soglia 12 (dicembre), target 11 (novembre), eccellenza 10 (ottobre)	-	12	11	10	12	Le soglie dei livelli di performance sono state modificate in occasione del monitoraggio

### 3.3.3 Capi Servizio, personale di categoria EP e personale con indennità di responsabilità dell'Amministrazione Centrale, del CAB, del CSIA e delle Strutture

La pianificazione, la misurazione e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi per i Capi Servizio, il personale di categoria EP e con indennità di responsabilità (RE) dell'Amministrazione Centrale, del CAB, del CSIA e delle Strutture (per la prima volta, in via sperimentale) è avvenuta attraverso l'utilizzo della scheda BSC.

La compilazione della scheda viene effettuata dai responsabili diretti, cioè i Dirigenti per i Capi Servizio, nonché i Capi Servizio per il personale di categoria EP e con indennità di responsabilità a loro assegnati. Nel caso delle Strutture Autonome, dai Direttori delle stesse.

Di seguito i dati della valutazione 2013 al 21/10/2014:

- Capi Servizio: n. 41 persone, 4 delle quali con incarichi ad interim (39 schede valutate su 45 schede predisposte in fase di pianificazione);
- Personale di categoria EP e con indennità di responsabilità:
  - n. 31 persone dell'Amministrazione Centrale (19 schede valutate su 31 schede predisposte in fase di pianificazione);
  - n. 203 persone delle Strutture (186 schede valutate su 203 schede predisposte in fase di pianificazione)
  - n. 12 persone del Centro Servizi Informatici di Ateneo (12 schede valutate su 12 schede predisposte in fase di pianificazione);
  - n. 32 persone del Centro di Ateneo per le Biblioteche - CAB (32 schede valutate su 32 schede predisposte in fase di pianificazione).

Totale: n. 319 persone – (esclusi DG e Dirigenti, incluso 1 interim Dirigente): 288 schede valutate su 323 schede predisposte in fase di pianificazione.

In particolare, il sistema di valutazione 2013 dei Capi Servizio, Segretari di Dipartimento, EP e personale con indennità di responsabilità prevede una valutazione delle prestazioni in cui:

- il 20% del risultato dipende dall'esito conseguito dal Dirigente/Capo Servizio di riferimento, al fine di rafforzare il coinvolgimento e l'integrazione della squadra; nel caso dei Segretari di Dipartimento/EP delle strutture, si fa riferimento ai risultati dei Dipartimenti/Centri (così come definito dal Piano delle performance 2013-2015);
- il 50% è connesso agli obiettivi individuali;
- il 30% del risultato dipende dai comportamenti organizzativi (differenti per il personale di categoria EP e con indennità di responsabilità rispetto ai Capi Servizio e Segretari di Dipartimento, a motivo del diverso ruolo ricoperto).

Si specifica che nel corso dell'anno 2013, anche a causa dei tempi in cui si è conclusa la fase di pianificazione, non sono intervenute variazioni negli obiettivi e negli indicatori pianificati e non vi sono stati obiettivi oggetto di ripianificazione.

Alla data attuale, il processo di valutazione dei Capi Servizio, dei Segretari di Dipartimento, del personale di categoria EP e del personale con indennità di responsabilità dell'Amministrazione Centrale, del CAB, del CSIA e delle Strutture autonome è in fase di completamento.

Tabella 25 – Distribuzione delle schede dei Dirigenti e del personale EP e RE dell'Amministrazione Centrale, CAB e CSIA e delle Strutture nelle fasce di valutazione (o intervalli di punteggio) per l'anno 2013.

Anno 2013	Amministrazione Centrale				CAB		CSIA		Strutture		Totale	%
FASCIA O INTERVALLO DI PUNTEGGIO	Dirigenti	%	EP e RE	%	EP e RE	%	EP e RE	%	EP e RE	%		
0-299	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
300-499	-	-	-	-	-	-	-	-	2	1%	2	0,6%
500-699	2*	25%	-	-	-	-	-	-	9	4,4%	11	3,3%
700-1000	6	75%	58**	76,3%	32	100%	12	100%	175	86,2%	283	85,5%
Non valutati	-	-	18	23,7%	-	-	-	-	17	8,4%	35	10,6%
<b>Totale</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>203</b>	<b>100%</b>	<b>331</b>	<b>100%</b>

\* Il dato include il Direttore Generale

\*\* Il dato include 5 schede generate a seguito di interim di Dirigenti o Capi Servizio.

Fonte: Servizio Valorizzazione del personale

### 3.3.4 Personale tecnico-amministrativo (di categoria B, C e D) dell'Amministrazione Centrale, del CAB, del CSIA e delle Strutture

Per il personale di categoria B-C-D dell'Amministrazione Centrale, del CSIA, del CAB e delle Strutture - non beneficiario di indennità di responsabilità nel 2012 o la cui attribuzione è avvenuta successivamente all'01/01/2013 - la valutazione 2013 è avvenuta in applicazione del modello previsto dalla Sperimentazione della valutazione del PTA, approvata dal Consiglio di Amministrazione a dicembre 2012 (delibera 254/2012).

La valutazione in oggetto risulta così articolata:

1. Risultati di struttura: peso 40%
2. Contributo individuale <sup>11</sup> (include le aree di prestazione e di assiduità), articolato come di seguito indicato
  - a. prestazione e comportamenti: indica il valore della prestazione rispetto alle aspettative in termini qualitativi, quantitativi, temporali, con un peso pari al 24%;
  - b. assiduità (presenze/assenze): indica la continuità dell'attività lavorativa in ufficio attraverso i giorni di effettiva presenza, con un peso pari al 36%.

La sezione a) relativa i risultati individuali è stata valorizzata mediante l'utilizzo del "modello Ante 2010".

Gli obiettivi di struttura sono rappresentati, a seconda dei livelli di valutazione, dagli obiettivi dei Dirigenti, dei Capi Servizio o dagli obiettivi dei Dipartimenti/Centri.

Di seguito i dati della valutazione ex Sperimentazione della valutazione del PTA 2013 al 21/10/2014:

- Personale di categoria B, C, D:
  - n. 420 persone dell'Amministrazione Centrale (354 schede valutate su 420 schede predisposte in fase di pianificazione);
  - n. 1271 persone delle Strutture (1163 schede valutate su 1271 schede previste)
  - n. 42 persone del Centro Servizi Informatici di Ateneo - CSIA (41 schede valutate su 42 schede predisposte in fase di pianificazione);

<sup>11</sup> Il peso complessivo del contributo individuale è 60%, che si somma dei risultati di struttura pari al 40%.

- n. 182 persone del Centro di Ateneo per le Biblioteche - CAB (178 schede valutate su 182 schede predisposte in fase di pianificazione).

Totale: n. 1915 persone – 1736 schede previste su 1915 schede predisposte in fase di pianificazione).

Tabella 26 – Distribuzione del PTA dell'Amministrazione Centrale, CAB, CSIA e delle Strutture nelle fasce di valutazione (per la parte relativa al Contributo individuale - prestazioni + comportamenti organizzativi - peso 24%) per l'anno 2013

Anno 2013	Amministrazione Centrale, CAB, CSIA		Strutture		Totale	%
	Altro Personale Tecnico- Amministrativo	%	Personale Tecnico- Amministrativo	%		
minore di 18	1	0,2%	5	0,4%	6	0,3%
tra 18 e 21	3	0,5%	3	0,2%	6	0,3%
tra 22 e 24	4	0,6%	8	0,6%	12	0,6%
tra 25 e 27	32	5,0%	93	7,3%	125	6,5%
tra 28 e 30	533	82,8%	1054	82,9%	1587	82,9%
non valutate	71	11,0%	108	8,5%	179	9,3%
<b>Totale</b>	<b>644</b>	<b>100%</b>	<b>1271</b>	<b>100%</b>	<b>1915</b>	<b>100%</b>

Fonte: Servizio Valorizzazione del personale

### 3.3.5 Risultati valutazione obiettivi con modello BSC – Direttore Generale e Dirigenti

In merito ai risultati ottenuti dalla valutazione degli obiettivi con il modello BSC, vengono di seguito esposti i risultati complessivi ottenuti dalla Direzione Generale e dalle 8 Aree dirigenziali (Sezione 3 - comportamenti organizzativi, Sezione 2 - obiettivi assegnati, Sezione 1 - risultato complessivo dell'unità organizzativa).

Tabella 27 – Risultati valutazione obiettivi con modello BSC per Direzione Generale e Aree Dirigenziali

		Punteggio 2013
1	Direzione Generale – Arch. Giuseppe Barbieri*	556,42
2	Area Didattica e Servizi agli Studenti – Dott.ssa Anna Maria Cremonese	768,24
3	Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti - Ing. Ettore Ravazzolo	670,26
4	Area Finanza, Programmazione e Controllo – Dott.ssa Emanuela Ometto	831
5	Area Organizzazione e Personale – Dott.ssa Gioia Grigolin	715,44
6	Area Relazioni internazionali, Ricerca e Trasferimento tecnologico – Dott. Andrea Berti	813,09
7	Centro di Ateneo per le Biblioteche – CAB – Dott. Maurizio Vedaldi	702,03
8	Centro Servizi Informatici di Ateneo – CSIA - Rag. Valter Fraccaro	752,37

\* Approvazione del CdA del 29/09/2014

Fonte: Servizio Valorizzazione del personale

### 3.3.6 Elementi di miglioramento

Come evidenziato dal Nucleo di Valutazione di Ateneo nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2013, l'assegnazione degli obiettivi nel 2013 tramite la metodologia della Balanced Scorecard, che in aggiunta ai Dirigenti è stata applicata a regime dopo un anno di sperimentazione anche ai Capi Servizio, ai Segretari di Dipartimento, al personale di categoria EP e ai titolari di indennità di responsabilità (Amministrazione Centrale, CAB, CSIA e Strutture), è stata sufficientemente presidiata nella fase di condivisione della cascata degli obiettivi, anche se la tempistica inizialmente programmata non è stata sempre rispettata.

*“Dalle informazioni raccolte dal NVA risulta che la quota di personale a cui sono stati affidati gli obiettivi tramite colloquio e che hanno controfirmato la scheda obiettivi per quanto riguarda i Dirigenti è compresa fra il 50% e il 100% del personale. Per quanto concerne al personale non Dirigente, la presenza contemporanea di due sistemi di valutazione ha comportato un'assegnazione di obiettivi che si può stimare tra il 50% e il 100%. [...]*

*Relativamente alla tempistica, il Nucleo rileva che il principio della “cascata degli obiettivi” richiede, per la sua corretta applicazione, che la pianificazione degli obiettivi di ciascun livello si possa concludere a condizione che sia conclusa la pianificazione del livello superiore. Questo comporta un forte presidio dei tempi di pianificazione, misurazione e valutazione”.*

Alla luce di queste premesse, e condividendo le osservazioni del Nucleo di Valutazione appena citate in merito ai fattori critici presenti nel processo, si rileva la necessità di rivedere l'intera gestione del ciclo della performance, nelle attività e nei tempi di realizzazione, prevedendo nel contempo un suo forte presidio in capo alla Direzione Generale (per evitare dispersioni nelle attività) a garanzia di un'efficiente ed efficace gestione del ciclo stesso.

Si evidenzia che per il 2014, infatti, vi è stato un effettivo miglioramento per la fase di pianificazione degli obiettivi dei Dirigenti con l'approvazione del Piano della performance 2014-2016 ad aprile 2014.

### 3.3.7 Collegamento obiettivi-allocazione delle risorse

Come stabilito dall'art. 4 del Decreto Legislativo 150/2009 il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse è una fase rilevante del ciclo di gestione della performance, dovendo essere gli obiettivi correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili (art. 5); l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, rappresenta, inoltre, uno dei principali ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa (art. 8).

La mancanza di tale collegamento, così come evidenziato anche dalla Relazione CiVIT sulla performance delle Università per l'annualità 2011, rappresenta una delle maggiori criticità della quasi totalità del sistema universitario, ancora legato nel 2013 all'utilizzo della contabilità finanziaria.

A tal fine si ravvisano due aspetti che potranno contribuire, senz'altro, alla soluzione di quanto evidenziato.

1. L'introduzione della contabilità economico-patrimoniale - che sposta l'attenzione sull'utilizzo delle risorse e sulla capacità di massimizzare l'utilità delle risorse impiegate mediante il perseguimento di condizioni di efficienza e di efficacia - e successivamente l'implementazione della contabilità analitica – volta a rilevare i costi di produzione dei servizi erogati e i risultati economici dell'attività dell'Ateneo – costituiranno, a partire dal 2015, il necessario impianto contabile a supporto anche della gestione della performance.
2. Uno dei principali strumenti di tale futuro impianto sarà il budget economico: un programma di attività (ordinarie o di progetti), che coinvolge e coordina le diverse aree di responsabilità di un'organizzazione mediante la definizione di obiettivi generali e operativi e di risorse necessarie.

Con il budget sarà possibile verificare la convenienza e la fattibilità delle scelte contenute nel programma; sarà possibile inoltre responsabilizzare i Dirigenti in ordine all'attuazione dei programmi in quanto costituirà il necessario termine di confronto per la verifica e la valutazione dei risultati conseguiti.

3. Il miglioramento qualitativo dei sistemi informativi a supporto della programmazione, del monitoraggio, della misurazione e della valutazione permetterà un migliore collegamento fra obiettivi e risorse. L'avvio dei nuovi sistemi informativi contabili (a supporto della contabilità economico-patrimoniale e analitica) nonché di quelli (recenti) relativi al personale, renderà possibile implementare un datawarehouse di Ateneo (sulla base di tali sistemi informativi e di quelli relativi agli studenti e alla ricerca) e avviare lo sviluppo di moduli e strumenti di monitoraggio, misurazione dei risultati e controllo di gestione, per favorire l'integrazione tra programmazione finanziaria e ciclo di gestione della performance: in primis, cruscotti direzionali e gruppi di indicatori di attività, economico-finanziari, di bilancio, ecc.

In relazione a tali processi va inoltre segnalato che il documento "Obiettivi e linee strategiche di Ateneo", approvato dal Consiglio di Amministrazione nel dicembre 2013, in ragione dell'obiettivo generale dell'equilibrio economico finanziario ha previsto in particolare come linea strategica di utilizzare il passaggio al bilancio economico patrimoniale per rafforzare la strumentazione di pianificazione e controllo, anche attivando sistematici strumenti di benchmarking con altri Atenei.

#### 4. Risorse, efficienza, economicità

Nel presente paragrafo saranno presentate sinteticamente le informazioni maggiormente rilevanti di carattere economico-finanziario desumibili dal ciclo di bilancio, ad integrazione degli obiettivi e dei risultati esposti nei precedenti paragrafi.

Si evidenziano di seguito gli indicatori definiti dal MIUR, con il Decreto Legislativo 49/2012, al fine di assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economico-finanziaria e patrimoniale delle università. Sono disciplinati, infatti, i limiti massimi di incidenza delle spese di personale e di indebitamento per gli atenei, individuando come valore soglia di riferimento rispettivamente l'80% e il 15%. L'Università di Padova ha registrato risultati positivi nel 2012. Per il 2013 si è in attesa della pubblicazione del Decreto MIUR di assegnazione dei punti organico per il 2014, basato anche sul calcolo (al momento è stimato) degli indicatori sopra citati.

Con l'implementazione della contabilità economico patrimoniale si definiranno nuovi indicatori di redditività, liquidità e solidità patrimoniale, e si adotterà il budget economico generale e/o per singola area che consentire, a consuntivo, la verifica del conseguimento degli obiettivi programmati.

Tabella 28 – Indicatori di personale e di indebitamento previsti dal Decreto Legislativo 49/2012 negli anni 2012-2013 - (dati provvisori, in attesa di conferma dal MIUR)

Descrizione	2012	2013
<b>Spese di Personale a carico dell'Ateneo – A</b>	252.011.378	244.735.584
<b>Entrate Complessive Nette (FFO+Programmazione triennale +Tasse e contributi universitari) – B</b>	376.680.490	367.039.296
<b>Indicatore Spese di personale A/B</b>	<b>66,9%</b>	<b>66,7%</b>
<b>Onere complessivo di ammortamento annuo – C</b>	6.906.078	9.290.122
<b>Entrate Complessive Nette (al netto di Spese di personale e Fitti passivi a carico dell'Ateneo) – D</b>	121.712.854	119.115.235
<b>Indicatore Indebitamento C/D</b>	<b>5,67%</b>	<b>7,80%</b>

Fonte: Servizio Controllo di gestione su dati PROPER/MIUR

Si ritiene opportuno evidenziare inoltre il valore dell'indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF) 2013, definito ai sensi del Decreto Ministeriale 47/2013, Autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica: tale indicatore rappresenta uno dei requisiti da assicurare, congiuntamente ad altri, ai fini dell'accREDITamento delle sedi e dei corsi di studio<sup>12</sup>.

Tabella 29 – Indicatori di sostenibilità finanziaria previsto dal Decreto Ministeriale 47/2013 per l'anno 2013 (dati provvisori, in attesa di conferma dal MIUR)

Descrizione	2013
<b>82%*Entrate complessive nette (FFO + Programmazione Triennale + Tasse e Contributi Universitari - Fitti Passivi a carico Ateneo) – A</b>	300.972.223
<b>Spese Complessive (Spese di Personale + Oneri di ammortamento) – B</b>	254.025.706
<b>Indicatore Sostenibilità Finanziaria A/B</b>	<b>1,18</b>

Fonte: Servizio Controllo di gestione su dati PROPER/MIUR

Si evidenziano, inoltre, alcuni principali indicatori di gestione e di struttura finanziaria dell'Ateneo (Amministrazione Centrale, Dipartimenti e Centri): la presentazione mette in evidenza anche il confronto con il 2012 e le dinamiche positive o negative di tali indicatori relativamente alla sostenibilità finanziaria delle attività dell'Ateneo. Poiché nel corso del 2013 è stato predisposto il Consuntivo unico di Ateneo (mentre nel 2011 e 2012 si predisponeva il Conto Consuntivo consolidato) i dati relativi ai due anni in oggetto potrebbero non essere pienamente confrontabili (ed alcuni indicatori non è stato possibile calcolarli). In attesa del previsto cambio di sistema contabile dal 1 gennaio 2015 (contabilità economico-patrimoniale ed analitica) e quindi nella prospettiva di analizzare altri tipi di indicatori (di economicità, di efficienza, di redditività, ecc.) l'analisi di tali parametri può assicurare, in ogni caso, buoni spunti di riflessione per l'Ateneo e valide indicazioni sulla propria gestione finanziaria.

Anche nel 2013 la situazione finanziaria e la sostenibilità di bilancio si confermano buone: l'equilibrio di cassa, il grado di pagamento delle spese e il grado di riscossione delle entrate dimostrano un buon equilibrio finanziario ed un'altrettanto buona gestione dei flussi di cassa. Per quanto riguarda il grado di copertura delle spese per investimento, l'indicatore risulta notevolmente diminuito: il piano triennale degli investimenti edilizi prevede l'attivazione di altre linee di finanziamento pluriennale da concretizzarsi mediante l'accensione di mutui, ma nell'esercizio 2013 non vi sono state entrate a tale scopo finalizzate e non sono stati specificamente stipulati nuovi contratti.

Anche gli indicatori relativi al grado di formazione dei debiti (aumentato, pur mantenendosi ad un livello soddisfacente) e dei crediti evidenziano la costante capacità dell'Ateneo di far fronte con regolarità ai propri impegni di pagamento e di riscuotere le risorse necessarie al proprio funzionamento.

L'indicatore di autonomia finanziaria dimostra che poco più del 40% delle risorse dell'Ateneo è costituito da entrate proprie; concetto speculare a quello dell'autonomia è la dipendenza finanziaria che dimostra che l'Ateneo dipende solo per il 49% dal FFO, pur a fronte di una riduzione del FFO e di una riduzione delle entrate totali.

L'indicatore di indipendenza finanziaria, pari al 82%, che mette in relazione le entrate proprie con il FFO, conferma il buon valore dei due indicatori precedentemente illustrati. In merito all'indicatore di autosufficienza finanziaria, che evidenzia la capacità dell'Ateneo di far fronte alle spese totali con entrate proprie, si registra una lieve riduzione, passando dal 43% del 2012 al 42% del 2013 a ragione, per lo più, di un aumento delle spese totali, unitamente ad una riduzione delle entrate proprie

<sup>12</sup> ISEF = A/B , dove A = 0,82 (FFO + Fondo Programmazione Triennale + Contribuzione netta studenti - Fitti Passivi) e B = Spese di Personale + Oneri ammortamento. Il valore di ISEF è positivo se maggiore o uguale a 1.



Da ultimo, l'indicatore (il secondo) di rigidità della spesa – che rappresenta l'utilizzo delle risorse per spese di natura obbligatoria e vincolata rispetto alle spese di natura discrezionale – presenta un valore in riduzione, pari al 57%, ben lontano, quindi, da valori pari o prossimi all'unità che metterebbero in evidenza, invece, una situazione finanziaria piuttosto critica per l'Ateneo.

Tabella 30 – Principali indicatori di gestione finanziaria e struttura finanziaria dell'Ateneo di Padova nel biennio 2012-2013 e relativa variazione percentuale (valori monetari di migliaia di euro).

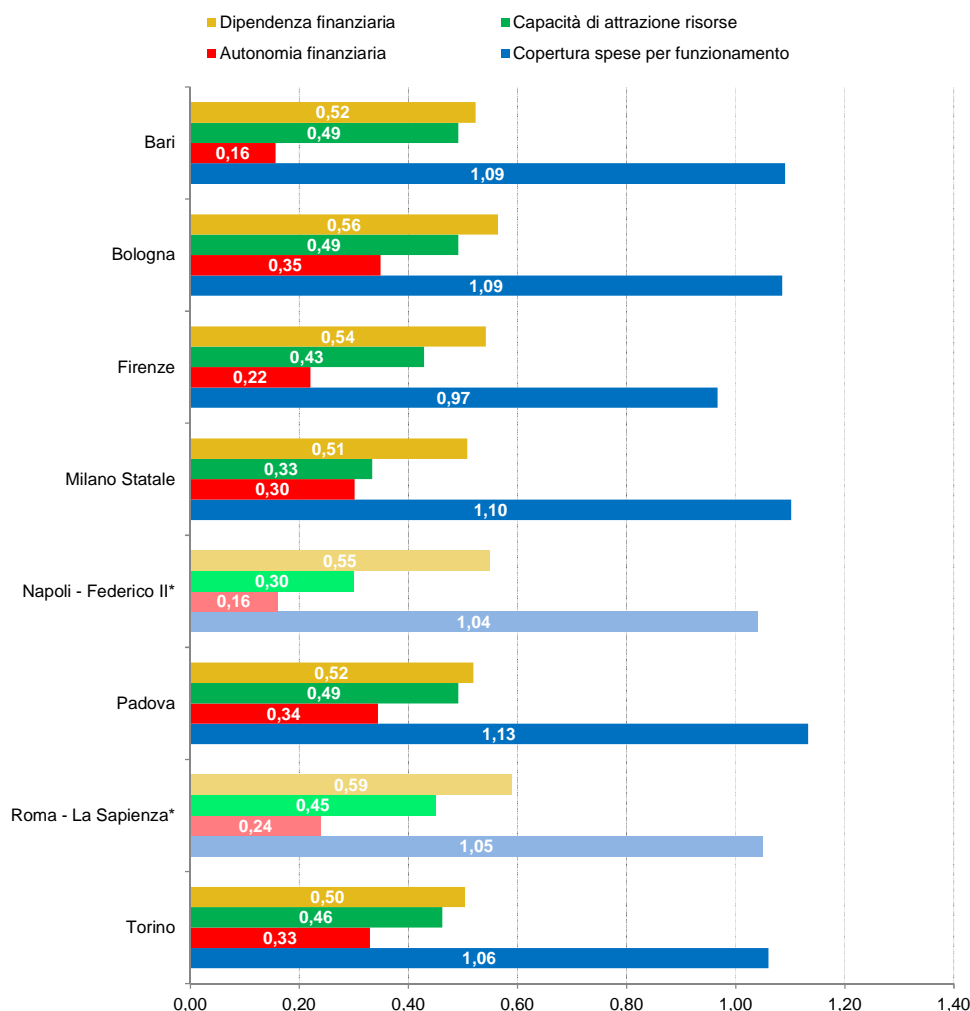
Descrizione	2012	2013	Variazione %
Entrate per investimento – C	42.976	4.363	
Spese per investimento – D	71.154	82.217	
Copertura spese per investimento C/D	<b>0,60</b>	<b>0,05</b>	<b>-91,7%</b>
Crediti formati nell'anno – E	77.205	83.927*	
Entrate per funzionamento (accertamenti) – F	570.326	559.773	
Indicatore di formazione crediti E/F	<b>0,14</b>	<b>0,15</b>	<b>7,1%</b>
Debiti formati nell'anno – G	20.598	47.184*	
Spese per funzionamento (impegni) – H	462.413	470.403	
Indicatore di formazione debiti G/H	<b>0,04</b>	<b>0,10</b>	<b>150,0%</b>
Pagamenti totali – I	755.165	746.422*	
Fondo di cassa iniziale – L	210.887	221.036*	
Riscossioni totali – M	765.315	766.554*	
Equilibrio di cassa I/(L+M)	<b>0,77</b>	<b>0,76</b>	<b>-1,3%</b>
Pagamenti totali – I	755.165	746.422*	
Impegni totali – N	746.898	771.863	
Grado di pagamento delle spese I/N	<b>1,01</b>	<b>0,97</b>	<b>-4,0%</b>
Riscossioni totali – M	765.315	766.554*	
Accertamenti totali – O	784.479	783.500	
Grado di riscossione delle entrate M/O	<b>0,98</b>	<b>0,98</b>	<b>=</b>
Entrate proprie (compresi entrate da mutui) – P	233.853	229.364	
Entrate totali (al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali) – Q	583.464	564.136	
Indicatore di autonomia finanziaria P/Q	<b>0,401</b>	<b>0,41</b>	<b>2,5%</b>
FFO – R	287.335	279.121	
Entrate totali (al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali) – Q	583.464	564.136	
Indicatore di dipendenza finanziaria R/Q	<b>0,49</b>	<b>0,49</b>	<b>=</b>
Entrate proprie (compresi entrate da mutui) – P	233.853	229.364	
FFO – R	287.335	279.121	
Indicatore di indipendenza finanziaria P/R	<b>0,81</b>	<b>0,82</b>	<b>1,2%</b>
Entrate proprie (compresi entrate da mutui) – P	233.853	229.364	
Spese totali (al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali) – S	545.972	552.620	
Indicatore di autosufficienza finanziaria P/S	<b>0,43</b>	<b>0,42</b>	<b>-2,3%</b>
Spesa per il personale – T	312.230	305.977	
Oneri tributari e finanziari: oneri finanziari – U	2.651	2.805	
Spese per funzionamento (impegni) – H	462.413	470.403	
Indicatore 1 di rigidità della spesa (T+U)/H	<b>0,681</b>	<b>0,66</b>	<b>-2,9%</b>
Spesa per il personale – T	312.230	305.977	
Oneri tributari e finanziari: estinzione di mutui passivi – V	4.943	7.400	
Oneri tributari e finanziari: oneri finanziari – U	2.651	2.805	
Spese totali (al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali) – S	545.972	552.620	
Indicatore 2 di rigidità della spesa (T+U+V)/S	<b>0,59</b>	<b>0,57</b>	<b>-3,4%</b>

\* I valori non sono completamente confrontabili con i rispettivi dati del 2012.

Fonte: Servizio Controllo di gestione su dati Bilancio Consuntivo di Ateneo 2013.

Il grafico successivo mette a confronto la situazione economico-finanziaria di Padova con altri atenei di dimensioni paragonabili. La fonte per il calcolo degli indicatori è l'Omogenea Redazione dei Conti Consuntivi 2013, che permette, pur con le dovute cautele, un confronto fra atenei<sup>13</sup>.

Grafico 3 – Confronto dei principali indicatori finanziari nell'anno 2013 in otto mega-atenei



\* I dati relativi a Roma La Sapienza e Napoli Federico II si riferiscono al 2012 in quanto per questi Atenei i valori 2013 non sono ancora disponibili.

Fonte: Servizio Controllo di gestione su dati Omogenea Redazione dei Conti Consuntivi 2013.

## 5. Pari opportunità e bilancio di genere

Ai sensi della Delibera CiVIT n. 5/2012, relativa alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance, sono indicati di seguito gli obiettivi individuati e relativi interventi attuati dall'Ateneo in materia di Pari Opportunità. Tali progetti, che rispondono ai principi e alle finalità perseguite dall'Ateneo così come indicate nello Statuto e ribadite tra i valori dell'istituzione nel documento sulle Linee e obiettivi strategici, sono rappresentati indicando per ciascuna azione gli obiettivi, i destinatari ed i tempi prefissati per il completamento del progetto, nonché le attività svolte nel 2013/14, le risorse impiegate ed i risultati raggiunti.

Il resoconto delle azioni per la promozione delle pari opportunità messe in atto nell'anno accademico 2013/2014, predisposto dalla Delegata del Rettore alle Pari Opportunità, ed inserito nel Rapporto Annuale

<sup>13</sup> Alcuni valori rappresentati potrebbero discostarsi da quelli evidenziati nella tabella precedente, a causa di una diversa aggregazione e classificazione delle entrate e delle spese.

sullo Stato dell'Ateneo 2013-2014 presentato dal Rettore all'inizio dell'anno accademico 2014/2015 alla comunità dell'Università di Padova<sup>14</sup>, è stata realizzato sul modello dell'Allegato 1 della suddetta delibera CiVIT, tale dunque da configurare un primo e parziale schema di riferimento per la realizzazione del bilancio di genere, che per l'appunto "deve risolversi nella esposizione degli obiettivi, delle risorse utilizzate e dei risultati conseguiti per perseguire le pari opportunità"<sup>15</sup>.

Tra le attività più importanti nel corso del 2013 si segnala l'istituzione nel settembre 2013, a norma della Legge 183/2010 (il cd. Collegato lavoro), del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG). Tale organismo, che ha rilevato le funzioni del precedente Comitato Pari Opportunità, ha il compito di pianificare interventi tesi a rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità e di un ambiente di lavoro caratterizzato da benessere organizzativo tramite il contrasto al fenomeno del mobbing, la conciliazione fra i tempi di lavoro e i tempi di vita, il rispetto e la valorizzazione delle diversità, nonché un'adeguata valorizzazione dell'apporto delle lavoratrici e dei lavoratori dell'Ateneo.

Il CUG è un comitato paritetico composto da 10 persone, in egual numero da membri designati dall'Amministrazione e dalle organizzazioni sindacali e con un egual numero di membri supplenti, che opera in autonomia funzionale ma in stretto raccordo con il vertice amministrativo. Oltre alle funzioni consultive, propositive e di verifica dell'operato dell'Amministrazione, il Comitato ha funzioni di consulenza nei confronti delle/i colleghe/i e di orientamento e supporto alle situazioni di disagio lavorativo, di cui, nel pieno rispetto della privacy, raccoglie le eventuali segnalazioni, specie nel caso di discriminazioni.

Altre realtà nell'Amministrazione dell'Ateneo sono: la Commissione per le pari opportunità e la parità di genere, in rappresentanza della componente docente (strutturata e non) e di quella studentesca; l'Osservatorio di Ateneo per le pari opportunità, con funzioni di raccolta ed elaborazione dei dati sui temi di genere e pari opportunità per tutto il personale dell'Ateneo (docenti e personale tecnico amministrativo) e per la componente studentesca; la/il Consigliera/e di fiducia, per garantire a tutti coloro che studiano e lavorano all'interno dell'Ateneo il diritto alla tutela da qualsiasi atto o tipo di comportamento discriminatorio, specie le molestie di tipo sessuale o morale.

L'impegno dell'Ateneo in questo ambito è confermato anche dalla rilevanza del tema nell'organizzazione delle strutture di didattica e ricerca. In Ateneo è attivo infatti il Forum per le politiche di genere, volto a promuovere la riflessione e il confronto, anche attraverso dibattiti e iniziative, sulle esperienze e sul lavoro delle donne nell'Ateneo e nel territorio. Il Centro Interdipartimentale di Ricerca Studi sulle Politiche di Genere (CIRSPG) inoltre si propone di attivare e diffondere gli studi di genere nelle aree di ricerca della storia, dell'economia, della politica, della giurisprudenza e delle scienze sociali anche in una dimensione internazionale ed europea.

<sup>14</sup> Il Rapporto sullo Stato dell'Ateneo 2013/2014 è disponibile nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito web istituzionale all'indirizzo: <http://www.unipd.it/download/file/fid/21191>. Le azioni per la promozione delle pari opportunità sono elencate alle pp. 42-45.

<sup>15</sup> Delibera CiVIT n. 5/2012, p. 10.

## 6. Il processo di redazione della relazione sulla performance

La Relazione sulla performance 2013 rappresenta, congiuntamente alla Validazione della stessa, la fase finale del ciclo di gestione della performance dell'Ateneo e rappresenta la necessaria base di partenza per le programmazioni future.

La stesura della presente Relazione è avvenuta successivamente alla conclusione delle fasi di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, descritte nel precedente capitolo 3 Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti. E' stata predisposta dalla Direzione Generale, con il supporto del Servizio Controllo di Gestione (Area Finanza, Programmazione e Controllo). Per alcune parti della relazione sono stati richiesti dati e informazioni ad alcuni servizi, aree dell'Ateneo e delegati del Rettore.

Nella tabella seguente è riportato uno schema sintetico relativo ai documenti di gestione del ciclo della performance.

Tabella 31 - Documenti del Ciclo di gestione della performance

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link documento
Sistema di misurazione e valutazione della performance	18/04/2011	26/04/2011		<a href="http://www.unipd.it/node/2369">http://www.unipd.it/node/2369</a>
Piano della performance 2013-2015	22/07/2013	13/09/2013	23/09/2013*	<a href="http://www.unipd.it/node/2369">http://www.unipd.it/node/2369</a>
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2012-2014**	16/07/2012	04/10/2012		<a href="http://www.unipd.it/trasparenza/disposizioni-general/programma-trasparenza-lintegrita">http://www.unipd.it/trasparenza/disposizioni-general/programma-trasparenza-lintegrita</a>
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016	16/12/2013	18/12/2013		<a href="http://www.unipd.it/download/file/fid/15861">http://www.unipd.it/download/file/fid/15861</a>
Piano triennale anticorruzione 2014-16	16/12/2013	14/01/2014		<a href="http://www.unipd.it/download/file/fid/16139">http://www.unipd.it/download/file/fid/16139</a>
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni – 2013	03/06/2014	05/06/2014		<a href="http://www.unipd.it/node/2369">http://www.unipd.it/node/2369</a>
Standard di qualità dei servizi***	non presente	non presente	non presente	vedi nota ***

\* Le integrazioni apportate al Piano della performance, relativi ai criteri di valutazione della performance, tenendo nella giusta considerazione una gestione delle risorse umane che si ispiri alla promozione della parità di genere e alla valorizzazione dell'integrazione in una prospettiva di genere nonché ai dati del dimensionamento dell'organico delle Strutture e dei Servizi facenti parte dell'organigramma dell'Università, sono state approvate dal Consiglio di Amministrazione in data 23 settembre 2013.

\*\* Il Decreto Legislativo 33/2013 recante il "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" ha operato una riorganizzazione complessiva dei principali obblighi di pubblicazione vigenti, coordinando i contenuti dei Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità con il Piano anticorruzione: ne deriva che il termine annuale per l'adozione dei due atti da parte dell'Ateneo sia lo stesso e cioè, a regime, il 31 gennaio (individuata per il Piano anticorruzione 2014-16 dalla delibera ANAC 50/2013).

L'Amministrazione ha ritenuto pertanto di redigere in concomitanza i due piani per il triennio 2014-16 evitando di conseguenza la formulazione del Piano triennale per la trasparenza e l'integrità 2013-2015.

\*\*\* La Commissione incaricata di predisporre le linee guida per la costituzione del Presidio di qualità dell'Azione Amministrativa ha già nel 2012 presentato e condiviso con il Rettore un documento che traccia le linee guida della qualità. Per avviare operativamente i lavori del Presidio è stato realizzato un progetto di sperimentazione sul processo di incoming internazionale, i cui risultati e relative linee guida sono state approvate dal Cda a luglio 2013.

Per coordinare il processo di definizione delle certificazioni di qualità, il Rettore ha inoltre nominato nel novembre 2013 il Delegato ai processi di certificazioni, che ad oggi sta seguendo la certificazione di qualità presso il Servizio Segreterie Studenti ed un Servizio dell'Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti.

Il 2013 ha visto inoltre il completamento dei lavori del Gruppo di Lavoro per la definizione di Linee guida e Schema per la stesura della Carta dei Servizi dell'Amministrazione Centrale, istituito a gennaio 2013. La fase sperimentale di stesura delle Linee guida e definizione del modello di scheda, che ha coinvolto 10 servizi dell'Amministrazione Centrale, si è conclusa a dicembre 2013 e nel 2014 il lavoro realizzato è stato presentato al nuovo Direttore Generale e ai Dirigenti e dopo le opportune modifiche è stato presentato e approvato dal Consiglio di Amministrazione nel marzo 2014: nel corso dell'anno è stato avviato dunque l'adozione delle Linee guida a partire dall'Area organizzazione e personale e del CAB.

Fonte: Servizio Valorizzazione del personale

## 6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Nel corso del 2013 l'Ateneo di Padova ha proseguito nell'applicazione del Decreto Legislativo 150/2009, con l'obiettivo di portare a regime un efficace ciclo di gestione della performance, mettendo in atto alcuni processi nella prospettiva del loro miglioramento. Nel 2012 è stato elaborato un primo processo di gestione del ciclo della performance definendo con sistematicità le attività, la tempistica, i ruoli e le responsabilità degli organi politico-amministrativi dell'Ateneo.

Il 2013 è stato dedicato alla definizione delle linee strategiche dell'Ateneo, proposte dalla "Commissione per la proposta di un documento strategico di Ateneo", ed approvate (per il triennio 2014-2016) dal Consiglio di Amministrazione a fine 2013. Al contempo la riorganizzazione e sistemazione dei principali obblighi di pubblicazione effettuata dal Decreto Legislativo 33/2013 (emanato in febbraio) ha comportato la necessità di coordinare i contenuti del Programma per la trasparenza e l'integrità con il Piano anticorruzione (previsto dalla Legge 190/2012): l'Ateneo ha adottato entrambi i documenti per il triennio 2014-16 (dicembre 2013), in cui sono confluite anche le principali iniziative intraprese per la trasparenza e l'integrità già nel 2013.

A due anni di distanza dalla prima elaborazione del processo e considerate le criticità che ancora permangono e che sono di difficile soluzione, diventa strategico ridefinire in tempi brevi il processo di gestione del ciclo della performance, al fine di gestire e governare tutte le sue fasi: a partire dalla pianificazione degli obiettivi, per arrivare al monitoraggio intermedio, per proseguire con la misurazione dei risultati, e quindi con la loro valutazione; l'erogazione della premialità legata a tali risultati dovrà essere garantita in tempi che consentano di realizzare e concludere un processo efficace, efficiente ed affidabile/credibile.

Nella rielaborazione del processo saranno estremamente importanti le osservazioni ed i rilievi espressi dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, nell'ambito delle funzioni ad esso assegnate dal Decreto Legislativo 150/09, art.14, comma 4 lettere a) e g), che anche nel 2013 ha proseguito nella propria attività di monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni.

Nel 2013 la delibera CiVIT n.6 ha stabilito le linee guida del ciclo di gestione della performance per il 2013 definendo più precisamente le attività in cui si deve esplicare la funzione di monitoraggio del Nucleo nonché il relativo calendario degli adempimenti per l'anno in corso. Sulla base di tali indicazioni, il Nucleo di Valutazione di Ateneo ha redatto la Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per il 2013. Tale Relazione, unitamente al documento di Validazione della presente Relazione sulla performance, rappresentano il frutto dei principali momenti di monitoraggio del ciclo della performance ad opera dell'OIV/NVA, nonché di impulso alle attività per le quali si riscontrano criticità e si identificano ambiti di miglioramento. Con la Validazione della Relazione sulla performance si concluderà, dunque, il ciclo della performance per l'anno 2013; permane, tuttavia, la necessità di definire al più presto un modello di distribuzione delle premialità che consenta a chi raggiunge buoni risultati di essere premiato ma che preveda anche assunzioni di responsabilità e penalizzazioni in capo ai soggetti che non governando la tempistica delle diverse fasi, penalizzano il restante personale, ritardando un'efficace conclusione del ciclo (vanificando, pertanto, l'effetto incentivante e motivante dei premi).

## 6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

L'Ateneo, nonostante le difficoltà citate nel corso della Relazione, continua ad impegnarsi nello sviluppo degli strumenti per il ciclo della performance come opportunità di crescita e di cambiamento orientando maggiormente lo sforzo per coordinare il ciclo con gli altri strumenti di programmazione e di pianificazione di cui l'Ateneo si sta dotando.

Allo scopo di favorire un'analisi sostanziale, oltre che formale, di tutto il processo valutativo nel perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo, in sintonia con le indicazioni contenute nella Relazione sulla performance delle università della CiVIT del luglio 2011, si espongono di seguito, come già avvenuto in occasione della Relazione sulla performance 2012, i principali punti di forza e di debolezza legati alle varie fasi del processo di misurazione e valutazione della performance 2013, sui quali la Direzione Generale dell'Ateneo intende agire al più presto in una prospettiva di miglioramento del complessivo ciclo della performance.

**Punti di forza:**

- Rispetto al 2012, un maggiore coinvolgimento e condivisione dei Dirigenti nella definizione degli obiettivi delle aree organizzative;
- Partecipazione e supporto dei Dirigenti e del Direttore Generale nelle fasi di pianificazione e definizione di indicatori e target di performance individuale;
- Maggiore sensibilità dei Dirigenti al risultato e alle criticità, con la conseguente attenzione a rappresentare le eventuali azioni correttive o rimodulazione dei target nei momenti di monitoraggio;
- Maggiore responsabilizzazione dei Dirigenti e personale con responsabilità;
- Coinvolgimento dei Dirigenti e responsabili di servizio nell'individuazione di fonti e interpretazione dei risultati;
- Crescita dell'attenzione del Consiglio di Amministrazione e degli organi di governo verso la programmazione e rendicontazione dei risultati.
- Attenzione al processo di definizione del Documento di programmazione strategica dell'Ateneo, approvato a fine 2013;
- Impegno nella definizione della contabilità economico, patrimoniale ed analitica a supporto di processi di programmazione e controllo e valutazione della performance.

**Punti di debolezza:**

- Mancata definizione di target per gli obiettivi strategici;
- Tempistica non sempre rispettata per le varie fasi del ciclo, soprattutto per la fase di valutazione;
- Definizione di obiettivi e target non sempre "sfidanti" e talvolta sottostimati (eccellenza);
- Carenze nella ripianificazione di obiettivi, ridefinizione di indicatori e nella definizione dei livelli di performance raggiungibili;
- Mancanza di un sistema informativo che permette il reperimento dei dati senza interventi da parte di terzi;
- Mancanza di collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse in assenza di budget;
- Una organizzazione amministrativa non ancora del tutto consolidata e che risente di continui cambiamenti;
- Difficoltà ancora presenti per il personale nel far propria la cultura della misurazione e della valutazione dei risultati.