

UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

## Piano della performance 2013-2015

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  
Area Organizzazione e personale  
Servizio Valorizzazione del personale



## **INDICE**

<b>PREMESSA</b>	p. 4
<b>1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini</b>	p. 5
1.1 Università in cifre	p. 5
1.2 Le caratteristiche organizzative e gestionali	p. 10
1.2.1 Gli Organi di governo e di gestione	p. 10
1.2.2 La struttura organizzativa	p. 11
<b>2. Analisi del contesto</b>	p. 16
2.1 Il contesto esterno	p. 16
2.1.1 Il contesto normativo	p. 16
2.1.2 Il contesto economico e il mercato del lavoro	p. 17
2.2 Il contesto interno	p. 19
<b>3. Obiettivi strategici</b>	p. 22
3.1 Linee strategiche di Ateneo – Obiettivi di Dipartimento 2013	p. 25
<b>4. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi dirigenziali</b>	p. 27
4.1 Obiettivi assegnati alla Direzione generale e ai Dirigenti	p. 27
<b>5. Il processo e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance</b>	p. 38
5.1 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	p. 38
5.2 Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	p. 41

**PREMESSA**

In ottemperanza all'art. 10 del Decreto legislativo 150/2009, le amministrazioni pubbliche devono redigere annualmente il Piano della Performance, un documento programmatico di durata triennale che consente la verifica interna ed esterna dell'operato delle amministrazioni stesse.

All'interno del Piano vengono definiti gli obiettivi, gli indicatori e i target sui cui si basa la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance. Ha lo scopo di assicurare la qualità della rappresentazione della performance, in quanto nel Piano è esplicitato il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché la loro articolazione.

L'Università di Padova, nella stesura del Piano, ha tenuto conto delle indicazioni fornite dalle Delibere CIVIT (Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche – Autorità Nazionale Anticorruzione). Inoltre, sono stati rispettati i principi generali di trasparenza, veridicità e verificabilità, partecipazione, coerenza interna ed esterna e dell'orizzonte pluriennale, così come richiesto dalla normativa di riferimento. In merito alla performance organizzativa e individuale, la definizione dei criteri di valutazione ha tenuto in considerazione una gestione delle risorse umane con parametri ispirati alla promozione della parità di genere e alla valorizzazione dell'integrazione in una prospettiva di genere. In futuro sarà prestata ancora maggiore attenzione alla questione, sia nella definizione degli obiettivi strategici che nella definizione degli obiettivi individuali dei singoli dirigenti.

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

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

### 1.1 Università in cifre

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

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

<b>PERSONALE DOCENTE AL 31/12/12</b>	<b>N.</b>	<b>di cui femmine</b>	<b>% femmine</b>
Professori Ordinari	537	94	17,5%
Professori Associati	635	207	32,6%
Ricercatori Universitari	960	417	43,4%
Ricercatori Universitari a tempo determinato	1	1	100,0%
Assistenti Universitari	2	0	0,0%
Docenti a contratto	1696	738	43,5%
<b>Totale</b>	<b>3.831</b>	<b>1.457</b>	<b>38,0%</b>
<b>DIRIGENTI, PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO E CEL AL 31/12/12</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	125	75	60,0%
PTA - cat. D	857	522	60,9%
PTA - cat. C	918	570	62,1%
PTA - cat. B	173	84	48,6%
PTA - tempo determinato	100	70	70,0%
CEL	35	28	80,0%
<b>Totale</b>	<b>2.217</b>	<b>1.352</b>	<b>61,0%</b>
<b>ALTRE PERSONE</b>	<b>N.</b>	<b>di cui femmine</b>	<b>% femmine</b>
Assegnisti di ricerca al 31/12/12	891	438	49,2%
Collaboratori coordinati e continuativi nel 2012	274	ND	ND
Volontari Servizio civile al 31/12/12	102	79	77,5%
<b>Totale</b>	<b>1.429</b>	<b>517</b>	<b>36,2%</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>7.477</b>	<b>3326</b>	<b>44,5%</b>

Fonte: Giada e Servizi dell'Amministrazione Centrale

Tabella 2 – Distribuzione delle entrate previste per il 2013 (in migliaia di euro, al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali)

<b>ENTRATE 2013 BILANCIO UNICO DI PREVISIONE*</b>	<b>€</b>
TRASFERIMENTI MINISTERIALI	310.476
CONTRIBUZIONI STUDENTESCHE	99.800
FINANZIAMENTI DA TERZI PER DIDATTICA E RICERCA di cui:	57.937
Finanziamenti da terzi per attività didattica	33.691
Finanziamenti da terzi per attività di ricerca	20.686
Altri finanziamenti da terzi	3.560
ENTRATE DERIVANTI DALL' ACCENSIONE DI MUTUI E PRESTITI	31.000
ATTIVITA' SANITARIA CONVENZIONATA	29.000
PRESTAZIONI CONTO TERZI	17.628
ALTRE ENTRATE	13.255
ENTRATE DI NATURA PATRIMONIALE	32
<b>TOTALE</b>	<b>559.128</b>

\* Le entrate non includono 10.216 K€ vincolate dal 2012 e 14.808 K€ di avanzo presunto libero.

Fonte: Servizio bilancio e contabilità Amministrazione Centrale - Bilancio di Previsione 2013

Tabella 3 – Distribuzione delle uscite previste per il 2013 (in migliaia di euro, al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali)

<b>USCITE 2013 BILANCIO UNICO DI PREVISIONE</b>		<b>€</b>
<b>SPESE PER IL PERSONALE</b>		<b>291.095</b>
<b>SPESE PER ATTIVITA' ISTITUZIONALE CENTRALIZZATA</b>		<b>85.642</b>
<b>INCREMENTO E POTENZIAMENTO DEL PATRIMONIO EDILIZIO</b>		<b>42.960</b>
<b>SPESE PER ACQUISTO DI BENI E SERVIZI</b>		<b>32.235</b>
<b>ONERI TRIBUTARI E FINANZIARI</b>		<b>9.785</b>
<b>RIMBORSO PRESTITI E MUTUI</b>		<b>8.374</b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI (arredi, attrezzature e spese per informatica)</b>		<b>7.760</b>
<b>TRASFERIMENTI DI VARIA NATURA A TERZI</b>		<b>3.900</b>
<b>SPESE PER PRESTAZIONI CONTO TERZI DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE</b>		<b>1.350</b>
<b>FUNZIONAMENTO ORGANI</b>		<b>1.073</b>
<b>SPESE DELLE STRUTTURE A GESTIONE AUTONOMA di cui:</b>		<b>96.078</b>
<i>Funzionamento</i>		10.719
<i>Didattica</i>		23.775
<i>Ricerca</i>		61.584
<b>FONDO DI RISERVA (*)</b>		<b>3.900</b>
<b>TOTALE</b>		<b>584.152</b>

(\*) L'importo allocato ricomprende anche l'aggregato dei Fondi di riserva di tutte le strutture autonome, per un importo complessivo di 3.100 K€.

Fonte: Servizio bilancio e contabilità Amministrazione Centrale - Bilancio di Previsione 2013

Tabella 4 – Distribuzione delle uscite per internazionalizzazione per il 2013 (in migliaia di euro)

<b>USCITE PER INTERNAZIONALIZZAZIONE E PROGRAMMI DI MOBILITÀ'</b>		<b>€</b>
<b>FINANZIAMENTI SUL BILANCIO DI ATENEIO di cui:</b>		<b>2.500</b>
<i>Accordi e rapporti internazionali</i>		1.450
<i>Azioni di mobilità studentesca</i>		1.050
<b>FINANZIAMENTI ESTERNI di cui:</b>		<b>8.200</b>
<i>Contributi e borse di studio da enti pubblici e privati per cooperazione internazionale</i>		5.400
<i>Finanziamento Ministeriale</i>		500
<i>Contratti e Contributi U.E. per didattica</i>		1.300
<i>Contratti e Contributi U.E. per ricerca</i>		1.000
<b>TOTALE</b>		<b>10.700</b>

Fonte: Servizio bilancio e contabilità Amministrazione Centrale - Bilancio di Previsione 2013

Tabella 5 – Offerta formativa per l'anno accademico 2011/12

<b>OFFERTA FORMATIVA A.A. 2011/12</b>	<b>N.</b>
<b>Corsi di Laurea triennale</b>	83
<b>Corsi di Laurea specialistica/magistrale</b>	81
<b>Corsi di laurea a ciclo unico</b>	8
<b>Master Universitari</b>	51
<b>Corsi di Dottorato di Ricerca</b>	60
<b>Corsi di specializzazione</b>	117
<b>Corsi di Perfezionamento</b>	32

Fonte: Rapporto Nucleo di Valutazione 2011

Tabella 6 – Studenti iscritti all'A.A. 2011/12

<b>CONSISTENZE STUDENTESCHE A.A. 2011/12</b>	<b>N.</b>	<b>di cui femmine</b>	<b>% femmine</b>
Iscritti ai Corsi di laurea triennale, specialistica/magistrale, a ciclo unico e vecchio ordinamento	59.317	33.247	56,0%
Iscritti a Master di I livello	550	384	69,8%
Iscritti a Master di II livello	383	259	67,6%
Iscritti a corsi di Dottorato	1.512	732	48,4%
Iscritti a corsi di Specializzazione	1.324	822	62,1%
Iscritti a corsi di Perfezionamento	437	310	70,9%
Laureati 2012	12.145	7.106	58,5%
Studenti con disabilità	662	-	
Studenti internazionali	2.222	-	

Fonte: Servizio studi statistici

Tabella 7 – Indicatori relativi ai servizi agli studenti

<b>SERVIZI AGLI STUDENTI</b>	<b>N.</b>
Domande per borsa di studio a.a. 2011/2012	10.097
Studenti idonei alla borsa di studio a.a. 2011/2012	5.265
Studenti vincitori della borsa di studio a.a. 2011/12	4.610
Incontri di orientamento organizzati nel 2012	235
Partecipanti agli incontri di orientamento nel 2012	38.571
Studenti in tirocinio obbligatorio/stage a.a. 2011/2012	12.606
Laureati in tirocinio obbligatorio/stage a.a. 2011/2012	1.671
Colloqui individuali di orientamento al mercato del lavoro a.a. 2011/2012	328
Curricula completi inseriti per l'attività di job placement nell'a.a. 2011/2012	1.213
Numero di interventi di assistenza (accompagnamento e trasporto) a favore degli studenti con disabilità	2.787
Numero di ore erogate di servizio di stenotipia e interpretariato di lingua dei segni	1.293
Numero di interventi individualizzati di orientamento in entrata e valutazione delle necessità per studenti con disabilità	126

Fonte: Servizio studi statistici e Servizio disabilità

Tabella 8 – Aule e laboratori a disposizione degli studenti

<b>AULE E LABORATORI</b>	<b>N.</b>
Aule studio	51
Posti a disposizione degli studenti nelle aule studio	2.969
Aule didattiche nell'a.a. 2010/11 posti aula	35.848
Postazioni informatiche a.a. 2010/11	3.148
Postazioni nei laboratori linguistici a.a. 2010/11	158

Fonte: Rapporto Nucleo di Valutazione 2011

Tabella 9 – Finanziamenti erogati nel 2012 per bandi 2011

<b>PROGETTI DI ATENEO FINANZIATI</b>	<b>€</b>
Progetti di ricerca istituzionali (ex 60%)	4.999.989
Progetti di ricerca di Ateneo	4.508.661
Progetti per Assegni di ricerca Junior	1.948.360
Assegni di ricerca Senior	1.957.800
Progetti Giovani Studiosi	1.339.650
Attrezzature scientifiche finalizzate alla ricerca	1.372.685
<b>TOTALE</b>	<b>16.127.145</b>

Fonte: Area Relazioni internazionali, ricerca e trasferimento tecnologico

Tabella 10 – Finanziamenti da fonti europee per la ricerca

<b>PROGETTI FINANZIATI</b>	<b>€</b>
<b>Progetti VII programma quadro – Anno 2011</b>	8.489.052
<b>Progetti VII programma quadro – Anni 2007- 2011 (situazione complessiva)</b>	37.401.826
<b>Altri programmi europei – Anno 2011</b>	735.580
<b>Altri programmi europei – Anni 2007- 2011 (situazione complessiva)</b>	3.192.187

Fonte: Area Relazioni internazionali, ricerca e trasferimento tecnologico

Tabella 11 – Dati sul Sistema Bibliotecario di Ateneo

<b>BIBLIOTECHE</b>	<b>N.</b>
<b>Poli Bibliotecari</b>	9
<b>Numero Biblioteche</b>	38
<b>Posti lettura nelle biblioteche</b>	2.660
<b>Postazioni informatiche</b>	412
<b>Ore medie di apertura settimanale delle biblioteche</b>	43
<b>Monografie</b>	1.375.000
<b>Abbonamenti a riviste scientifiche in formato cartaceo</b>	6.300
<b>Periodici elettronici</b>	17.000
<b>Libri elettronici</b>	68.600
<b>Banche dati disciplinari</b>	712
<b>Prestiti agli utenti</b>	200.000

Fonte: Sito web Sistema Bibliotecario di Ateneo

### OPPORTUNITA' PER GLI STUDENTI

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

### LE ESPERIENZE INTERNAZIONALI

- **Lingue straniere:** il Centro Linguistico di Ateneo si occupa della diffusione delle lingue straniere all'interno dell'Università. Dispone di laboratori multimediali dove si possono studiare le lingue tramite lezioni collettive o con percorsi di apprendimento guidato. Il Centro organizza, ad esempio, corsi intensivi di lingua per studenti italiani in partenza con il programma Erasmus; corsi di italiano per stranieri ospiti dell'Ateneo nell'ambito di programmi di scambio; incontri di *Tandem Learning* (conversazioni tra uno studente italiano e uno studente straniero).
- **Studiare all'estero:** riguarda gli accordi bilaterali per studiare all'estero presso università partner dell'Ateneo; il programma LLP/Erasmus, con possibilità di trascorrere presso una delle università del paese dell'UE un periodo di studio o di placement in azienda. A questi si aggiungono: borse di studio del Governo per collaborazioni con i Paesi in via di sviluppo; Fulbright Italia – USA; Erasmus Mundus; Top Industrial Managers for Europe (T.I.M.E.).
- **Stage e tirocini all'estero:** sono molteplici le offerte di stage all'estero a disposizione degli studenti e neolaureati dell'Università di Padova, tra cui i programmi Leonardo da Vinci, Erasmus Placement e Vulcanus.

## 1.2 Le caratteristiche organizzative e gestionali

### 1.2.1 Gli Organi di governo e di gestione

Lo Statuto, approvato con Decreto Rep. 1664/2012 (Prot. 34326), prevede i seguenti Organi di Ateneo:

- Il **Rettore**. Rappresenta l'Ateneo ad ogni effetto di legge e sovrintende a tutte le sue attività. Esercita funzioni di indirizzo, iniziativa, di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche. Presiede il Senato Accademico, il Consiglio di Amministrazione e l'Assemblea costituente ed è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Università, secondo criteri di qualità e nel rispetto di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito.
- Il **Senato Accademico**. Formula proposte e pareri obbligatori in materia di didattica, ricerca e servizi agli studenti. Esprime, inoltre, parere obbligatorio al Consiglio di Amministrazione in merito a: bilancio di previsione annuale e triennale; conto consuntivo; piano di programmazione triennale; istituzione e attivazione di corsi, sedi dei Dipartimenti; conferimento e revoca dell'incarico di Direttore Generale. Delibera i principali regolamenti di Ateneo. Svolge funzioni di coordinamento e raccordo delle attività didattiche con i Dipartimenti e le Scuole di Ateneo.
- Il **Consiglio di Amministrazione**. Svolge funzioni di indirizzo strategico, di gestione e di controllo dell'attività amministrativa, finanziaria ed economico-patrimoniale dell'Ateneo nonché di vigilanza sulla sostenibilità finanziaria delle attività. Opera in coerenza con gli indirizzi programmatici e le linee guida espresse dal Senato Accademico definendone le modalità di realizzazione.
- Il **Collegio dei Revisori dei Conti**. È l'organo cui spetta il controllo sulla regolarità della gestione amministrativa e contabile dell'Università ed è composto da persone esterne all'Ateneo.

- Il **Nucleo di Valutazione di Ateneo**. Ha il compito, raccordandosi con i competenti organismi nazionali, di verificare e valutare la qualità e l'efficacia dell'offerta didattica e dell'attività di ricerca; di svolgere le funzioni ad esso attribuite dalla normativa vigente in ordine alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere il merito ed il miglioramento delle performance organizzative e individuali.
- Il **Direttore Generale**. Svolge, sulla base degli indirizzi definiti dal Consiglio di Amministrazione, funzioni di organizzazione e gestione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico e amministrativo.

#### ALTRI ORGANI DI ATENEO

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

### 1.2.2 La Struttura organizzativa dell'Ateneo

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

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

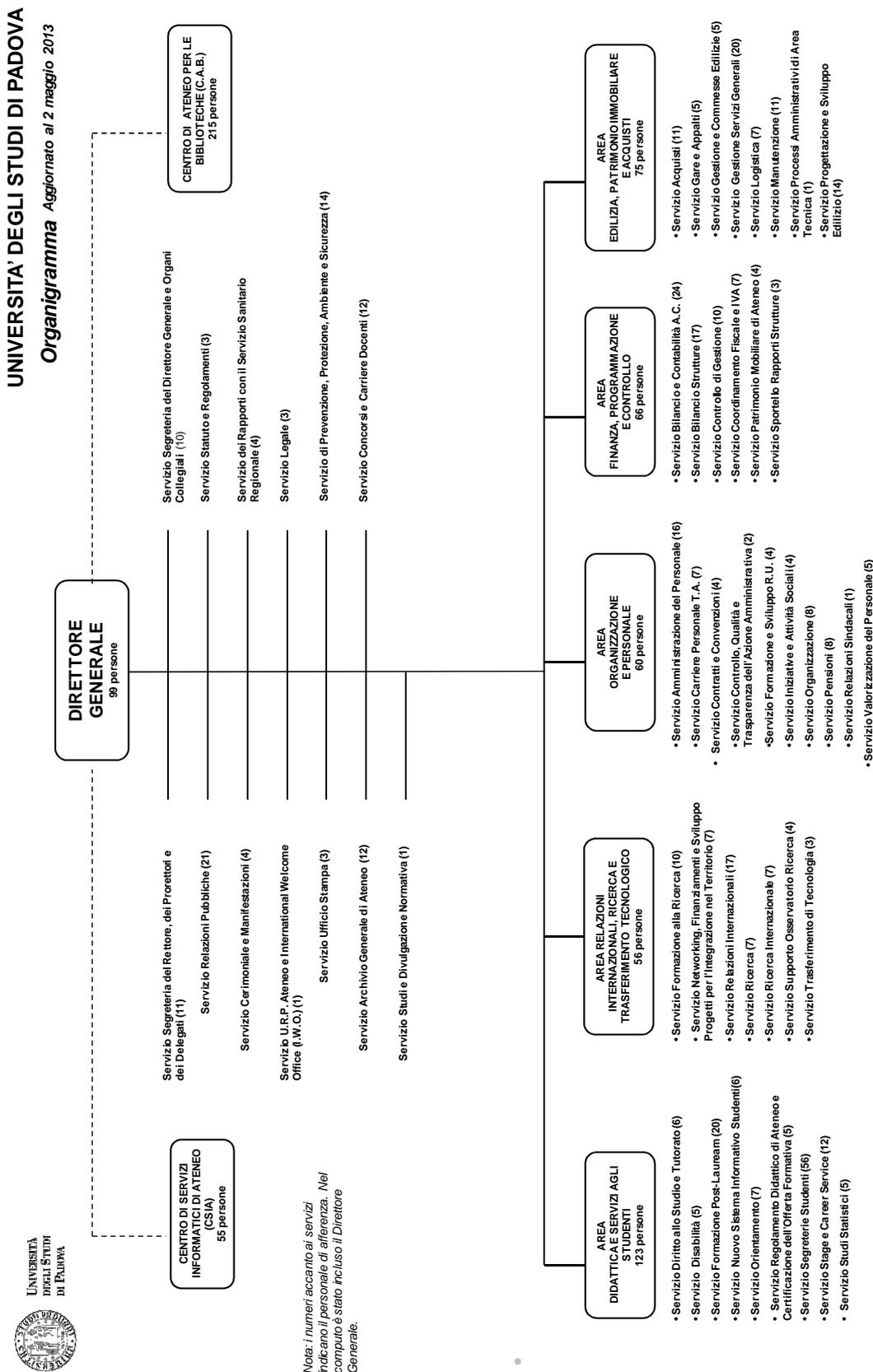
– Centri Interateneo

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

L'attuale assetto prevede la presenza del Direttore Generale, supportato da un Vice Direttore Generale nominato dal Consiglio di Amministrazione, e di 5 Aree Dirigenziali. Sono presenti anche 13 servizi in staff alla Direzione Generale.

Di seguito è rappresentato l'organigramma dell'Ateneo (Figura1), seppure ancora in via di definizione.

Figura 1 – Struttura organizzativa dell'Amministrazione Centrale e relativo personale afferente



Fonte: Servizio Organizzazione

Con riferimento alle strutture in cui è organizzato l'Ateneo, lo Statuto dell'Ateneo ha ridefinito il quadro delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio da realizzare, e il processo di definizione delle stesse è in parte tuttora in corso.

In primis, lo Statuto ha recepito quanto nella Legge 240/2010, ovvero che dal 1° gennaio 2012 le attività didattiche che prima venivano gestite dalle Facoltà fossero svolte all'interno dei Dipartimenti, che sarebbero diventate quindi strutture di ricerca e anche di didattica. Lo Statuto e il Regolamento Generale di Ateneo hanno recepito questo, definendo che fossero i nuovi Dipartimenti a promuovere e organizzare attività formative e di ricerca, assumendo la responsabilità dei corsi di studio, formulando alle Scuole di Ateneo proposte per l'istituzione, l'attivazione o la soppressione dei corsi di studio.

In attuazione della Legge 240/2010, l'Ateneo si quindi è dotato di un nuovo assetto organizzativo, ed ha istituito 32 Dipartimenti e successivamente 8 Scuole, strutture di raccordo con funzioni di coordinamento e di razionalizzazione delle attività didattiche. Nella tabella 12, l'elenco delle Scuole e dei Dipartimenti che ciascuna di esse raggruppa.

Tabella 12 - Scuole di Ateneo e Dipartimenti in esse raggruppati

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

<b>Psicologia</b>	Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata (FISPPA)
	Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione – DPSS
	Psicologia Generale – DPG
<b>Scienze</b>	Biologia
	Fisica e Astronomia "Galileo Galilei" – DFA
	Geoscienze
	Ingegneria dell'Informazione – DEI
	Matematica – DM
	Scienze Chimiche – DISC
	Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno" (DSEA)
Scienze Statistiche	
<b>Scienze Umane, Sociali e del Patrimonio Culturale</b>	Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica (DBC)
	Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata (FISPPA)
	Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità (DiSSGeA)
	Studi Linguistici e letterari (DISLL)

Fonte: Servizio Organizzazione

Nella successiva tabella sono elencati i 32 Dipartimenti con il relativo personale afferente.

Tabella 13 – Dipartimenti dell'Ateneo con relativo personale afferente al 22/07/2013

Dipartimenti	Docenti	Ricercatori	PTA
Agronomia animali alimenti risorse naturali e ambiente - DAFNAE	35	24	51
Beni culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica - DBC	25	24	25
Biologia	42	39	51
Biomedicina comparata ed alimentazione - BCA	20	22	28
Diritto privato e critica del diritto - DPCD	24	20	12
Diritto pubblico, internazionale e comunitario - DIPIC	28	19	16
Filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata - FISPPA	75	58	53
Fisica e astronomia "galileo galilei" - DFA	66	51	70
Geoscienze	27	22	28
Ingegneria civile, edile e ambientale - ICEA	35	33	52
Ingegneria dell'informazione - DEI	53	39	38
Ingegneria industriale - DII	71	37	78
Matematica - DM	62	47	22
Medicina - DIMED	55	37	98
Medicina animale, produzioni e salute - MAPS	19	22	26
Medicina molecolare - DMM	29	34	59
Neuroscienze scienze NPSRR	22	36	48
Psicologia dello sviluppo e della socializzazione - DPSS	23	23	23
Psicologia generale – DPG	27	24	20
Salute della donna e del bambino – SDB	21	19	51
Scienze biomediche - DSB	26	35	38
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	22	20	42
Scienze chimiche – DISC	47	37	60
Scienze chirurgiche oncologiche e gastroenterologiche - DISCOG	31	31	62
Scienze del farmaco - DSF	31	28	40

Scienze economiche e aziendali "Marco Fanno" – DSEA	47	20	24
Scienze politiche, giuridiche e studi internazionali - SPGI	37	37	31
Scienze statistiche	30	14	19
Scienze storiche, geografiche e dell'antichità – DISSGEA	30	25	30
Studi linguistici e letterari - DISLL	49	36	34
Tecnica e gestione dei sistemi industriali - DTG	31	19	19
Territorio e sistemi agro-forestali - TESAF	29	22	35
<b>TOTALE</b>	<b>1169</b>	<b>954</b>	<b>1283</b>

Fonte: Servizio Controllo di gestione

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

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

I Centri di Ateneo attualmente attivi sono<sup>1</sup>:

- Centro Servizi Informatici di Ateneo (55 tecnici amministrativi, un dirigente);
- Centro di Ateneo per le biblioteche (211 tecnici amministrativi, un dirigente);
- Centro di Ateneo "Centro Studi e Attività Spaziali G. Colombo" (11 tecnici amministrativi);
- Centro di Ateneo "Centro Ricerche Fusione" (11 tecnici amministrativi);
- Centro di Ateneo di Diritti Umani (3 tecnici amministrativi);
- Centro di Ateneo Ospedale Veterinario Didattico;
- Orto Botanico di Ateneo (15 tecnici amministrativi, 2 operai agricoli);
- Centro Linguistico di Ateneo (27 tecnici amministrativi e 35 collaboratori ed esperti linguistici);
- Centro Multimediale E-learning di Ateneo (10 tecnici amministrativi);
- Centro di Ateneo per i Musei (13 tecnici amministrativi)

Inoltre, risulta presente in Ateneo anche un'Azienda Agraria (11 tecnici amministrativi, 28 operai agricoli).

Con riferimento ai Centri Interdipartimentali di Ricerca, la Commissione Centri sta completando l'istruttoria a seguito delle proposte pervenute, al fine di proporre agli Organi di Ateneo le strutture da attivare.

<sup>1</sup> Come per i Dipartimenti, Il personale risulta afferente al 22/07/2013.

## 2. Analisi del contesto

### 2.1 Il contesto esterno

Il contesto esterno in cui si trova ad operare l'Ateneo risulta profondamente caratterizzato da numerosi cambiamenti intervenuti in campo normativo nonché, imprescindibilmente, dalle attuali problematiche relative alla situazione economica e al mercato del lavoro. Di seguito saranno approfonditi alcuni punti relativi ad ambo le parti di contesto.

#### 2.1.1 Il contesto normativo

Di seguito elenchiamo le principali novità in ambito normativo che costituiscono simultaneamente vincoli e opportunità:

- Incertezza sulla consistenza e sulla tempistica dell'assegnazione del **Fondo di Finanziamento Ordinario** e sul modello di ripartizione della quota premiale;
- **I Limiti al turn-over**: sono stati ridefiniti 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 recente legge n. 135/2012 sulla razionalizzazione della spesa pubblica (spending review), anche nella prospettiva di garantire la sostenibilità finanziaria degli Atenei. L'ultimo provvedimento stabilisce che il sistema delle università statali può procedere per il triennio 2012-2014 ad assunzioni di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato nel limite di un contingente corrispondente ad una spesa pari al venti per cento di quella relativa al corrispondente personale complessivamente cessato dal servizio nell'anno precedente;
- **L'introduzione del nuovo sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accredimento**: introdotto con il **decreto legislativo 19/2012** e in parte disciplinato dal DM 47/2013, che ha definito gli indicatori e i parametri per la valutazione periodica delle attività formative, nonché quelli per la valutazione periodica della ricerca e delle attività di terza missione (brevetti, spin-off e altro);
- **Gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni**: introdotti con il **decreto legislativo 33/2013**, che riordina interamente la disciplina in materia di obblighi di informazione, trasparenza e pubblicità da parte delle pubbliche amministrazioni, in attuazione ai principi e criteri previsti dall'art.1 comma 35 della legge n. 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;
- **La Valutazione della Qualità della Ricerca Universitaria (VQR) 2004-2010**: sono stati resi noti nei giorni scorsi i risultati, estremamente lusinghieri per Padova, collocata al primo posto, tra i grandi Atenei in Italia, che saranno utilizzati nella ripartizione della quota premiale del FFO (Fondo di

Finanziamento Ordinario), oltre che presi a riferimento per le classifiche nazionali. I risultati potranno essere utilizzati all'interno di un proprio modello di allocazione delle risorse tra le strutture;

- **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 da parte degli atenei entro il 1° gennaio 2014. Tale adempimento determinerà cambiamenti consistenti nelle politiche di gestione e consentirà l'utilizzo di meccanismi e **processi di programmazione, controllo e misurazione delle prestazioni** e dei risultati più avanzati per favorire l'utilizzo razionale ed efficiente delle risorse;
- **Accreditamento delle sedi e dei corsi di dottorato**: le modalità di accreditamento sono state introdotte con il nuovo **decreto 45/2013**, che ha l'obiettivo di migliorare e valorizzare la qualità dell'alta formazione universitaria e che prenderà in esame criteri quantitativi e qualitativi, in modo da 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, portando ad un ulteriore razionalizzazione dell'offerta dottorale in Ateneo;
- **La digitalizzazione di documenti e processi**: in seguito alla recente adozione di diverse norme (D.lgs. 235/10, D.L. 83/12 convertito in L.134/12, D.L. 179/12 convertito in L. 221/12), sono state individuate le regole per la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, che comporteranno la semplificazione delle relazioni con gli Uffici, la riduzione dei tempi dei procedimenti e dei costi nell'uso delle tecnologie, una maggiore efficacia dell'azione amministrativa e la dematerializzazione della documentazione all'interno della PA (tramite l'utilizzo di documenti informatici su cui dovrà essere apposta una firma elettronica qualificata o digitale).

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

Il XV rapporto di Almalaurea sulla condizione occupazionale dei laureati, che ha coinvolto oltre 400 mila laureati di tutte e 64 le università aderenti, compie un'analisi estremamente attuale sull'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro e propone alcune riflessioni su temi relativi all'odierno scenario economico. Di seguito si riportano, per punti, alcuni tra i risultati più significativi tratti dalla sintesi di Andrea Cammelli.

- Nell'arco della vita lavorativa, la laurea continua a rappresentare un forte investimento contro la disoccupazione anche se meno efficace in Italia rispetto agli altri paesi. Nell'intervallo di età 25-64 anni la documentazione più recente dice che i laureati godono di un tasso di occupazione più elevato di oltre 12 punti percentuali rispetto ai diplomati (elaborazioni Almalaurea su documentazione Eurostat).
- Dalla rilevazione Unioncamere - Excelsior (2012) sul fabbisogno di lavoro nel 2012 delle imprese italiane (che non comprende il settore della Pubblica amministrazione), la contrazione nella domanda di lavoratori non stagionali rispetto al 2011 riguarda in misura minore i laureati (-33,1% contro il -50,4% dei diplomati e il -50,9% del totale).

- La quota di laureati nel nostro paese non è ancora in linea con gli standard europei: nel 2010 l'Italia si trovava agli ultimi posti per la quota di laureati sia per la fascia d'età 55-64 anni, sia per quella 25-34 anni (Fonte: OECD, 2012).
- Il ritardo nei livelli di scolarizzazione degli occupati riguarda sia il settore privato che quello pubblico, con una maggiore incidenza sul primo, e si riflette significativamente sui livelli di istruzione della classe manageriale e dirigente italiana. I dati Eurostat segnalano, ad esempio, che nel 2010 ben il 37% degli occupati italiani classificati come manager aveva completato tutt'al più la scuola dell'obbligo, contro il 19% della media europea a 15 paesi e il 7% della Germania.
- Il ridotto assorbimento di laureati e la ridotta valorizzazione della conoscenza ha a che vedere anche con le caratteristiche delle imprese. In questa fase di crisi, dai dati dell'indagine Excelsior sulle previsioni di assunzione (presso le imprese del solo settore privato), per il 2012 emerge che su 407 mila assunzioni previste, il 14,5% riguarda i laureati e ben il 32,3% i lavoratori senza alcuna formazione specifica. La propensione ad assumere laureati cresce significativamente con le dimensioni delle imprese e con il grado di internazionalizzazione e di innovatività di queste ultime.
- L'elevazione della soglia educativa del Paese richiede un aumento sia del numero dei diplomati sia dei laureati, essendo la prima condizione necessaria anche per il realizzarsi della seconda. Oggi, solo il 30% dei diciannovenni si iscrive all'università.
- Si rileva una mancata corrispondenza tra le caratteristiche del capitale umano offerto dai lavoratori e quello richiesto dalle imprese dinamiche del mercato del lavoro, a causa anche del grado di avanzamento tecnologico-organizzativo del mondo dell'impresa, dalla struttura imprenditoriale italiana (piccola dimensione con prevalenza di una gestione familiare non manageriale, assetti organizzativi basati su uno scarso ricorso alla delega di funzioni manageriali e all'utilizzo di meccanismi retributivi di tipo incentivante e, non ultimo, il ridotto livello di istruzione medio degli imprenditori e dei manager).
- All'interno di questa prospettiva, l'università, oggi più che mai, nel progettare l'offerta formativa non può guardare solo alla domanda che viene dalla società contemporanea, si potrebbe dire in un'ottica di breve periodo, ma deve fornire una preparazione solida dal punto di vista teorico e funzionale ad attività professionali che richiedono un'elevata qualificazione: "Oggi i sistemi di istruzione devono preparare per lavori che non sono stati ancora creati, per tecnologie che non sono ancora state inventate, per problemi che ancora non sappiamo che nasceranno" (Andreas Schleicher, responsabile della Divisione Indicatori e Analisi dell'OCSE).

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

### I CORSI DI LAUREA FINISCONO SOTTO ESAME

La ricerca ha a più riprese stabilito che la qualità delle competenze generaliste conseguite nell'ambito dei processi di formazione si rivela determinante per un proficuo inserimento dei laureati nel mondo del lavoro. Per questo risulta particolarmente utile per il mondo accademico conoscere i livelli di acquisizione ottenuti in proposito dai laureandi in uscita dai corsi di studio erogati.

A questa esigenza risponde l'Anvur attraverso un progetto nazionale di sperimentazione sulle generic skill, denominato "Valutazione delle competenze generaliste dei laureandi italiani", con il quale si intende procedere alla verifica degli apprendimenti effettivi dei laureandi delle triennali e a ciclo unico, finalizzato a valutare in un quadro comparativo nazionale e internazionale il possesso di tali competenze. La sperimentazione coinvolge l'Università di Padova con altre 11 prestigiose università italiane, appositamente scelte fra una rosa di proponenti, impegnate nella predisposizione di percorsi di rilevazione per tutti i corsi di laurea triennali e a ciclo unico.

## 2.2 Il contesto interno

Per quanto riguarda l'analisi del contesto interno, il Nucleo di Valutazione di Ateneo, nel suo rapporto annuale 2011, ha mantenuto l'impegno di fornire una rappresentazione sintetica di alcuni aspetti positivi e criticità dell'Ateneo. Si ritiene opportuno, ai fini della stesura del presente Piano riproporre tale analisi, con le prospettive di approfondimento individuate dal Nucleo stesso: le persone, l'organizzazione, la didattica, la ricerca, la gestione e l'internazionalizzazione.

### a) Per quanto riguarda le **persone**:

- 1) gli aspetti positivi riguardano l'aumento della percentuale di dottorandi e assegnisti rispetto ai docenti e la continuazione della lenta diminuzione dell'età media del corpo docente, anche se dovuta, soprattutto, ad un maggior numero di pensionamenti piuttosto che all'ingresso di giovani ricercatori;
- 2) le criticità, a fronte dell'incidenza dei pensionamenti nei prossimi anni soprattutto in alcune aree CUN, sono da individuare principalmente nell'esigenza di governare il ricambio e il ringiovanimento del corpo docente, che influenzano la qualità della didattica e della ricerca, unitamente alla necessità di un'adeguata programmazione del personale che assicuri, nel contempo, la sostenibilità di bilancio. Non va dimenticato il disequilibrio di genere del personale docente e tecnico-amministrativo, con particolare riferimento ai ruoli apicali.

### b) In merito all'**organizzazione**:

- 1) apprezzabile lo sforzo dell'Ateneo nella prosecuzione della sperimentazione del ciclo della performance e nell'attuazione del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, con particolare riferimento ai dirigenti e ai responsabili dei servizi; buono la prosecuzione nell'impegno di definire un Piano formativo unitario; positivo l'impegno nella prosecuzione dei progetti Good Practice, Telelavoro e Valutazione del rischio stress-lavoro correlato;

2) le criticità emerse sono da rinvenire nella permanenza di un notevole carico di responsabilità della Direzione Generale e nell'esistenza di una certa disomogeneità tra aree di responsabilità dirigenziali, nonostante l'impegno nella riorganizzazione delle strutture; nei ritardi nella predisposizione delle valutazioni del personale tecnico-amministrativo e nella corresponsione degli incentivi e in alcuni ritardi nell'attuazione delle fasi del ciclo di gestione della performance. Vi è, poi, l'esigenza che l'Ateneo si doti al più presto di un Piano Strategico che rappresenti il quadro di riferimento per la definizione di obiettivi e piani di miglioramento da attuare in modo coordinato e da monitorare. Un'attenzione particolare meritano anche la gestione della trasparenza e la necessità di una maggiore attenzione agli stakeholders interni ed esterni.

c) Con riguardo alla **ricerca**:

1) buona la politica dell'Ateneo di mantenere elevati livelli di finanziamento alla ricerca in un quadro di generale crisi economica e la capacità di reperire fondi da soggetti pubblici diversi dal MIUR e dalla UE; apprezzabile la crescita dei brevetti depositati. Positiva è l'adozione di un nuovo sistema di archiviazione e catalogazione dei prodotti della ricerca, ovvero un'anagrafe della produttività scientifica più attendibile rispetto al passato: ciò ha comportato una riduzione dei docenti dichiarati inattivi, con ricadute senz'altro positive anche per l'attuazione del processo Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2004-2008;

2) le principali criticità riguardano, invece, la permanenza di sacche di inattività di docenti di alcune aree scientifiche e la riduzione di finanziamenti per la ricerca da soggetti privati, dovuta alla crisi economica.

d) Per quanto riguarda la **didattica**:

1) si ricordano le eccellenze come la Scuola Galileiana e si apprezza l'attrattività dell'Università di Padova a fronte di un calo nazionale delle immatricolazioni. Altri aspetti positivi sono: il basso tasso di inattività e l'alto numero medio di Crediti Formativi Universitari degli studenti di Padova, l'elevato tasso di occupazione dei laureati specialistici, le valutazioni positive dei partecipanti ai master. Per quanto riguarda i servizi agli studenti, positiva è la quasi totale copertura delle borse di studio ed il potenziamento delle attività di orientamento, con un buon indice medio di soddisfazione; il continuo aumento di stage e tirocini; buoni i servizi per gli studenti con disabilità, come pure elevato è il livello di soddisfazione per i servizi di assistenza psicologica per gli studenti.

2) le criticità da segnalare concernono la perdurante difficoltà di attrarre studenti provenienti da altre regioni italiane e dall'estero.

e) In merito alla **gestione delle risorse finanziarie**:

1) gli aspetti più positivi riguardano la buona e rigorosa gestione del bilancio universitario, confermata dagli indicatori di bilancio rilevati (equilibrio di cassa, tassi di riscossione delle entrate e di pagamento delle spese, indicatore di copertura delle spese di funzionamento); l'equilibrio tra il finanziamento pubblico del MIUR e quello privato e quindi il buon livello di autonomia finanziaria dell'Università; la

consistente assegnazione della quota premiale a valere sul Fondo di Finanziamento Ordinario, che colloca Padova ai primi posti in Italia per ammontare di assegnazione; la maggiore capacità di attrarre finanziamenti propri per la didattica e la ricerca;

2) la principale criticità rilevata si conferma nel fatto che, pur attuando una gestione oculata delle proprie risorse, l'Università di Padova risente, come tutti gli atenei italiani, della difficoltà a darsi programmi attendibili almeno a medio termine, a causa soprattutto dell'incertezza dei tempi e dei criteri di assegnazione delle risorse dello Stato. Questa circostanza, unitamente ad un quadro generale di scarsità di risorse, fa emergere la necessità di intensificare il già buon controllo della gestione finanziaria e della sostenibilità di bilancio e la ricerca di efficienza ed efficacia, alla luce della gestione del bilancio unico e dell'introduzione della contabilità economico patrimoniale.

f) Con riferimento all'**internazionalizzazione**:

1) è apprezzabile l'impegno dell'Ateneo nel dotarsi di strutture che possono facilitare la mobilità dei docenti e dei ricercatori da e verso l'estero e nell'assisterli nella risposta a bandi di ricerca europei; apprezzabile è il numero di accordi bilaterali, in aumento; positivo è l'aumento delle entrate derivante da finanziamenti internazionali, che aumenta la competitività dell'Ateneo e ha presentato positivi risvolti per la ripartizione della quota premiale del FFO.

2) le principali criticità riguardano la limitata mobilità degli studenti sia in entrata che in uscita, con l'eccezione degli iscritti stranieri ai dottorati di ricerca e la limitata offerta didattica in lingua inglese nei corsi di studio.

Le analisi sopra riportate fanno riferimento al rapporto del Nucleo di Valutazione relativo al 2011; nel corso del 2012 sono già state intraprese numerose iniziative per far fronte alle criticità individuate e segnalate dal Nucleo stesso.

### 3. Obiettivi strategici

La programmazione strategica dell'Ateneo rappresenta l'ambito nel quale sono definite la visione e la missione e vengono delineati gli indirizzi strategici e gli obiettivi dell'Ateneo nel medio periodo.

Essa costituisce il punto di riferimento delle scelte degli anni futuri, congiuntamente ad altri documenti di programmazione riferiti a: personale, finanza, edilizia, sicurezza, ricerca, performance.

Per il 2013, nel presente Piano, vengono confermate le Aree strategiche (Ricerca, Formazione e Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture) e le Linee di programmazione strategica definite ed esposte nel Piano delle Performance 2012-2014. Alcuni obiettivi (e relativi indicatori globali) sono stati riformulati per tener conto dell'evoluzione e della conclusione di alcuni processi, nonché del raggiungimento di alcuni obiettivi, pur mantenendone buona parte di quelli già definiti nello scorso anno.

Il 2013 rappresenta per l'Ateneo un anno di transizione: all'inizio dell'anno, infatti, con Decreto Rettorale n. 187/2013 è stata costituita la "Commissione per la proposta di un Documento Strategico di Ateneo". La Commissione ha appena concluso i propri lavori ed è in fase di consegna al Magnifico Rettore la bozza del documento di programmazione strategica per il triennio 2014-2016, che diventerà, quindi, il punto di riferimento per la definizione non solo della missione e della visione dell'Ateneo, ma anche degli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo, in raccordo con tutti gli strumenti di programmazione definiti in materia di Bilancio, Edilizia, Trasparenza, Didattica, Ricerca, ecc.

Di seguito, pertanto, sono rappresentate le linee di programmazione strategica per area di riferimento.

Si ricorda che l'individuazione delle aree strategiche ha avuto come riferimento il D.M. 50/2010 "Definizione delle linee generali di indirizzo della programmazione delle Università per il triennio 2010-2012", la Relazione del Magnifico Rettore per l'inaugurazione del 790° anno accademico, unitamente alle relazioni sulle Attività e Progetti per l'anno accademico 2011/12 dei Prorettori e Delegati del Rettore.

Le performance dell'Ateneo ed il raggiungimento delle linee di programmazione strategica di seguito descritte, possono essere misurate dal calcolo degli indicatori globali rappresentati.

Tabella 14 – Linee strategiche, obiettivi e indicatori globali

AREA RICERCA		
Descrizione linea strategica	Obiettivo	Indicatore
<i><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</i>	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
	1.2 Incrementare la visibilità della ricerca dell'Ateneo a livello internazionale	Tasso di successo del finanziamento dei progetti del VII PQ
	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

	1.4 Sostenere e promuovere le opportunità dei giovani ricercatori	Percentuale di obiettivi dirigenziali a sostegno delle opportunità dei giovani ricercatori
<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
	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
	2.3 Sviluppare le attività di trasferimento della conoscenza dal mondo accademico a quello delle imprese	Incremento delle entrate derivanti da attività di licensing
	2.4 Sviluppare le attività di divulgazione della conoscenza scientifica prodotta dai docenti dell'Ateneo	Numero pubblicazioni prodotte da Padova University Press Numero mesi uomo dei docenti in uscita per area geografica di destinazione
<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 % copertura delle borse
	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 Favorire l'internazionalizzazione della formazione alla ricerca	Proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato numero mesi uomo dottorandi in uscita
<b>R4</b> - Sviluppare politiche volte ad attrarre studiosi stranieri chiamati a svolgere attività di ricerca presso l'Ateneo e nuove opportunità di finanziamento da soggetti italiani, europei e internazionali, pubblici e privati	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)
	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)
<b>AREA FORMAZIONE</b>		
<b>Descrizione linea strategica</b>	<b>Obiettivo</b>	<b>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
	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

	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
	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; n° partecipanti agli eventi di job placement
<b>F2</b> - <i>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</i>	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
<b>F3</b> - <i>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</i>	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
	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
<b>F4</b> - <i>Attrarre studiosi stranieri per un potenziamento dell'attività di formazione dell'Ateneo</i>	4.1 Investire sul miglioramenti della qualità della mobilità accademica internazionale	Numero mesi uomo in entrata per area geografica di provenienza
		N° visiting professor
		Numero di CFU erogati dai docenti stranieri a contratto
<b>AREA INFRASTRUTTURE</b>		
<b>Descrizione linea strategica</b>	<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>
<b>I1</b> - <i>Ridefinizione e riorganizzazione delle strutture dell'Ateneo, progettate e realizzate anche a seguito della legge n. 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</i>	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
	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

		Incremento dell'impiego dell'istituto della mobilità parziale e del distacco 2013 vs 2012
	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
<b>I2</b> - 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	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
	2.2 Gestione del bilancio unico e introduzione della contabilità economico patrimoniale	Realizzazione di iniziative di formazione/condivisione Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti all'obiettivo strategico 2.2
<b>I3</b> - 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	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)
	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
	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

### 3.1 Linee strategiche d'Ateneo – Obiettivi di Dipartimento 2013

Collegato al Sistema di misurazione e Valutazione della Performance quest'anno è stata avviata una fase di sperimentazione per definire gli obiettivi dei Dipartimenti nella prospettiva di mettere a regime un sistema di assegnazione degli obiettivi alle strutture collegati al Piano Strategico di Ateneo.

Tale azione si è resa necessaria anche alla luce dell'applicazione della delibera Consiglio di Amministrazione del 17/12/2012 n. 254, relativa alla "Sperimentazione della valutazione del personale tecnico amministrativo" (per i dettagli della delibera con riferimento alla performance individuale, si rinvia al successivo capitolo 4).

Pur nella consapevolezza che le performance organizzative dei Dipartimenti rappresenteranno senz'altro un processo di rilevanza strategica, si evidenziano di seguito i tre obiettivi per i Dipartimenti anno 2013 e i relativi indicatori, condivisi con la Consulta dei Direttori di Dipartimento. I risultati conseguiti al termine

dell'anno, saranno utilizzati per la definizione di una parte della valutazione del personale tecnico e amministrativo delle strutture dipartimentali.

Tabella 15 – Obiettivi dei Dipartimenti per l'anno 2013

Area strategica	Linea strategica	Obiettivo Dipartimento 2013	Indicatore
<b>Ricerca</b>	<i><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</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>2</sup>
<b>Formazione</b>	<i><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 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
<b>Infrastrutture</b>	<i><b>I2</b> - 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

<sup>2</sup> Si considera un intervallo di variazione di valore assoluto del 30% per tener conto della crisi economica.

## 4. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi dirigenziali

### 4.1. Obiettivi assegnati alla Direzione Generale e ai Dirigenti

Il piano degli obiettivi operativi della Direzione Generale e degli obiettivi dirigenziali è stato definito sulla base degli obiettivi strategici indicati nella prima elaborazione della Programmazione strategica dell'Ateneo del Magnifico Rettore 2013-2015, tuttora in fase di definizione, e sulla base di quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009, art. 5 (Obiettivi ed indicatori), di quanto contenuto nelle relative Delibere CiVIT di riferimento e di quanto contenuto nel Documento di validazione della Relazione sulla Performance 2011, predisposto dal Nucleo di Valutazione di Ateneo in data 4 dicembre 2012.

Nello specifico, l'art. 5 del D.Lgs. 150/2009 recita:

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

Comma 2. *“Gli obiettivi sono:*

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

Nel corso del 2012, la valutazione del personale dirigente con il modello della Balanced Scorecard (BSC), gestita dal Servizio Valorizzazione del Personale, è stata portata a regime. Per i Capi Servizio, per il personale di categoria Elevate Professionalità e con indennità di responsabilità dell'Amministrazione Centrale, del Centro di Ateneo per le Biblioteche - C.A.B. e del Centro Servizi Informatici di Ateneo è stata, invece, effettuata la sperimentazione del nuovo modello di Scheda di valutazione della Performance individuale BSC. Il 2013 vedrà entrare a regime, per questa parte del personale, il modello sperimentato nell'anno precedente e la sua introduzione, in via sperimentale, per la valutazione del personale di categoria EP e con indennità di responsabilità dei Dipartimenti e dei Centri.

La Scheda del personale coinvolto nella sperimentazione nel 2012 con BSC è costituita da tre sezioni:

- Sezione 1, relativa al contributo dato al raggiungimento degli obiettivi di ciascuna Area Dirigenziale di riferimento – peso 20% (secondo la logica “a cascata”, di coerenza verticale ed orizzontale degli obiettivi)
- Sezione 2, relativa agli obiettivi specifici – peso 50%
- Sezione 3, relativa ai comportamenti organizzativi – peso 30%

Per la misurazione della performance individuale, in relazione a quanto indicato dal modello utilizzato, ad ogni obiettivo specifico della Sezione 2 è stato associato un indicatore di performance, di tipo qualitativo o quantitativo. Inoltre, per ciascun obiettivo, il modello prevede l'individuazione della prospettiva Balanced Scorecard in cui si va ad inserire (processi interni, crescita e innovazione, stakeholder, prospettiva economica e finanziaria) e il peso relativo di ciascun obiettivo. Per quanto riguarda la definizione dei livelli di performance, per ogni sezione della scheda e per ogni obiettivo, sono individuati i livelli soglia-target-eccellenza previsti per il 2013.

Nelle tabelle di seguito riportate sono rappresentati gli obiettivi 2013 della sezione 2 della Scheda individuale, assegnati al Direttore Generale, ai Dirigenti delle Aree dell'Amministrazione Centrale, del CAB e di CSIA .

Tabella 16 – Obiettivi della Direzione Generale e relativi indicatori

DIREZIONE GENERALE Arch. Giuseppe Barbieri						
Linea strategica	Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance		
				Soglia	Target	Eccellenza
I 1	Indagini Customer Amministrazione Centrale	N. servizi sondati con utenza esterna/N. servizi da sondare previsti	+	0.6	0.8	1
I 2	Gestione del Ciclo della Performance, dell'implementazione del Sistema di misurazione e valutazione della Performance e della Delibera del Cda 254 del 17.12.2012	Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5
I 2	Supporto amministrativo-gestionale all'implementazione delle Linee e degli obiettivi strategici al Magnifico Rettore	Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5
I 3	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%
I 3	Incremento efficienza personale PTA	Costo personale AC/ Entrate totali di Ateneo	-	54,26	41,74	29,22
I 3	Avvio e realizzazione progetto CSA Carriere e Stipendi	Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5
I 2	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
I 1	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

Tabella 17 – Obiettivi dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti e relativi indicatori

AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI Dott.ssa Anna Maria Cremonese						
Linea strategica	Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance		
				Soglia	Target	Eccellenza
F 1	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 . N fasi realizzate	+	3	4	5
F 1	Sviluppo delle attività di stage e placement all'estero	N. stage curriculari attivati all'estero/N. totale stage attivati*100	+	1.5%	2%	2.5%
F 2	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. N. fasi realizzate	+	1	2	3
F 2	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
I 3	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. N. fasi realizzate	+	2	3	5
I 3	Innovazione e semplificazione procedure (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)	Giudizio Qualitativo su scala da 1 a 5	+	2	3	5
I 3	Efficienza Area Didattica e Servizi agli Studenti	Costo personale / n. studenti	-	96,01	73,85	51,70
I 2	Soddisfazione clienti interni	Indice soddisfazione da indagine customer satisfaction	+	2	3	4

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

AREA EDILIZIA, PATRIMONIO IMMOBILIARE E ACQUISTI Ing. Ettore Ravazzolo						
Linea strategica	Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance		
				Soglia	Target	Eccellenza
13	Acquisizione nuova sede di biologia e biomedicina	Tempi di realizzazione espressi in mesi	-	Settembre 2013	Agosto 2013	Luglio 2013
13	Restauro e ampliamento Orto Botanico	Tempi di conclusione dell'attività di collaudo	-	Dicembre 2013	Novembre 2013	Ottobre 2013
13	Informatizzazione e rivisitazione dell'albo fornitori con creazione di nuova banca dati per le procedure di gara	Tempi di realizzazione espressi in mesi	-	Dicembre 2013	Ottobre 2013	Settembre 2013
13	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	-	Dicembre 2013	Novembre 2013	Settembre 2013
13	Implementazione nuove procedure di controllo attraverso Autorità di Vigilanza sui Contratti Pubblici	Tempi di implementazione delle procedure espressi in mesi	-	Dicembre 2013	Novembre 2013	Settembre 2013
13	Progetto per la certificazione e la politica della qualità per l'area edilizia	Tempi di realizzazione espressi in mesi	-	Dicembre 2013	Novembre 2013	Ottobre 2013
13	Efficienza costo pulizie	Costo pulizie al mq: costo pulizie ordinarie/mq coperti	-	15,36	11,82	8,27
13	Incremento efficienza forniture di beni e servizi	Costo personale per la gestione della spesa in beni e servizi: Costo personale annuo /Spesa annua complessiva	-	423,57	325,82	228,08

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

AREA FINANZA, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO Dott.ssa Emanuela Ometto						
Linea strategica	Obiettivo	Indicatore	Direzio	Livelli di performance		
				Soglia	Target	Eccellenza
12	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. prot. 20361 ( <i>giudizio qualitativo scala da 1 a 5</i> ).	+	2	3	5
12	Avvio e gestione del bilancio unico di ateneo in contabilità finanziaria	Data di avvio del bilancio unico per tutte le strutture	-	28 marzo 2013	15 marzo 2013	20 febbraio 2013
12	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 con l’esercizio 2014: numero moduli implementati	+	2	3	4
13	Nell’ambito dell’avvio del progetto CSA Risorse umane, implementazione dei moduli compensi e adempimenti fiscali e previdenziali (che si interfacciano con CSA)	Realizzazione delle fasi e attività di competenza dell’area, in materia di anagrafiche, di aspetti fiscali e previdenziali ( <i>giudizio qualitativo scala da 1 a 5</i> ).	+	2	3	5
13	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( <i>giudizio qualitativo</i> )	+	2	3	5
13	Efficienza Area Finanza, Programmazione e Controllo	Costo personale/Entrate totali + Spese totali 2013 Ateneo (in k euro)	-	2,42	1,86	1,30
12	Supporto al Direttore Generale, all’implementazione delle linee e degli obiettivi strategici dell’Ateneo	Giudizio Qualitativo su scala da 1 a 5	+	2	3	5

Tabella 20 – Obiettivi dell’Area Organizzazione e Personale e relativi indicatori

AREA ORGANIZZAZIONE E PERSONALE Dott.ssa Gioia Grigolin						
Linea strategica	Obiettivo	Indicatore	Direzio <b>n</b> e	Livelli di performance		
				Soglia	Target	Eccellenza
12	Gestione del Ciclo delle 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. prot. 20361 (giudizio qualitativo su scala da 1 a 5).	+	2	3	5
11	Adeguatezza copertura fabbisogni formativi PTA	N. ore formazione erogate/N. ore programmate	+	0.6	0.8	1
13	Formulazione delle Linee Guida per la realizzazione della Sperimentazione – Carta dei Servizi dell'Amministrazione Centrale	Tempi di realizzazione	+	Gennaio 2014	Dicembre 2013	Novembre 2013
13	Efficienza Area Organizzazione e Personale nel complesso	Costo personale Area Organizzazione e Personale/N. personale PTA (TI+TD)+N. docenti	-	741,27	570,21	399,15
13	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 (Giudizio qualitativo su scala da 1 a 5)	+	2	3	5
13	Innovazione processi/metodi/organizzazione Area Organizzazione e Personale	Implementazione del nuovo Sistema di misurazione valutazione per il PTA (Delibera CdA del 17/12/2012). Sviluppo del portale di supporto al Sistema di Misurazione e Valutazione. Informatizzazione Test preselezione (PICO). Supporto al progetto di digitalizzazione dei contratti. Numero progetti realizzati	+	2	3	4
13	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 (Giudizio qualitativo su scala da 1 a 5)	+	2	3	5

Tabella 21 – Obiettivi dell’Area Ricerca, trasferimento di tecnologia e relazioni internazionali e relativi indicatori

<b>AREA RICERCA, TRASFERIMENTO DI TECNOLOGIA E RELAZIONI INTERNAZIONALI</b>						
<b>Dott. Andrea Berti</b>						
<b>Linea strategica</b>	<b>Obiettivo</b>	<b>indicatore</b>	<b>Direzione</b>	<b>Livelli di performance</b>		
				<b>Soglia</b>	<b>Target</b>	<b>Eccellenza</b>
<b>R2</b>	<b>Predisposizione di strumenti di supporto alla valutazione della ricerca</b>	Percentuale di completamento dell’abilitazione degli utenti di UGOV Catalogo della Ricerca	+	80%	90%	100%
<b>F3</b>	<b>Potenziamento dell’internazionalizzazione degli studenti</b>	Incremento degli accordi internazionali di mobilità studenti rispetto al 2012	+	10%	15%	20%
<b>R2</b>	<b>Valorizzazione della ricerca mediante attività di trasferimento e divulgazione della conoscenza</b>	N. iniziative nuove + N. iniziative esistenti ma cresciute rispetto al 2012	+	3	5	7
<b>R2</b>	<b>Attrazione di risorse finanziarie per la ricerca</b>	N. programmi di ricerca 2013 in cui il risultato dei docenti Unipd è migliorato	+	1	2	3
<b>R4</b>	<b>Attrazione di giovani ricercatori stranieri</b>	Attuazione di progetti per l’attrazione di giovani ricercatori stranieri	+	1	2	3
<b>I3</b>	<b>Contenimento costi di gestione amministrativa della ricerca nazionale</b>	Costo del Personale del Servizio Ricerca / numero di domande per Progetti di Ateneo	-	1.551,11	1.193,16	835,21
<b>I3</b>	<b>Contenimento costi di gestione amministrativa della ricerca con fondi strutturali</b>	Costo del Personale del Servizio Networking dedicato al FSE/ numero di assegnisti attivati su fondi FSE	-	3.949,89	3.038,38	2.126,86
<b>I3</b>	<b>Contenimento costi di gestione amministrativa della ricerca internazionale</b>	Costo del Personale del Servizio Ricerca Internazionale / numero di persone partecipanti ai corsi di formazione svolti nell’anno	-	516,02	396,94	277,86

Tabella 22 – Obiettivi del Centro Servizi Informatici di Ateneo e relativi indicatori

CENTRO SERVIZI INFORMATICI DI ATENEO Sig. Valter Fraccaro						
Linea strategica	Obiettivo	indicatore	Direzione	Livelli di performance		
				Soglia	Target	Eccellenza
13	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. N. fasi realizzate	+	1	2	3
13	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. Completamento Gantt del progetto per la parte riguardante il CSIA 2. Predisposizione tecnologica con effettuazione dei test (realizzazione ambiente U-GOV – CO) 3. Presenza infrastruttura e effettuazione della migrazione dati con successo dall'ambiente GIADA a quello CSA. N. fasi realizzate	+	1	2	3
13	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	Tempi di realizzazione	-	Dicembre 2013	Novembre 2013	Ottobre 2013
13	Redazione del capitolato tecnico per la gestione della gara telefonia/dati	Tempi di redazione del documento	-	Settembre 2013	Luglio 2013	Giugno 2013
13	Efficienza Centro di Calcolo nel complesso	Costo personale per utente potenziale: Costo personale(a carico dell'Ateneo)/utenti potenziali sistemi informativi (@unipd.it)	-	32,45	24,96	17,47
13	Mantenimento funzionalità sistemi informativi a servizio dell'Ateneo	% ore disponibilità Servizi (Giada, Titulus, Esse 3)	+	99.5%	99.7%	99.9%

Tabella 23 – Obiettivi del Centro di Ateneo per le Biblioteche e relativi indicatori

CENTRO DI ATENEO PER LE BIBLIOTECHE Dott. Maurizio Vedaldi						
Linea strategica	Obiettivo	indicatore	Direzione	Livelli di performance		
				Soglia	Target	Eccellenza
11	Soddisfazione clienti interni (docenti)	Indice soddisfazione da indagine customer satisfaction	+	6	7	8
11	Soddisfazione clienti esterni (studenti/biblioteche)	Indice soddisfazione da indagine customer satisfaction	+	6	7	8
11	Soddisfazione servizio clienti interni servizi centrali (PTA)	Indice customer - livelli prestazione servizi centralizzati	+	6	7	8
11	Internazionalizzazione: progetto Linked Heritage	Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5
11	Avvio progetto digitalizzazione Beni librari e museali	Tempo impiegato per redigere il progetto e ottenere approvazione CTS	-	12	11	10
13	Descrizione e revisione nuovi flussi di lavoro delle biblioteche con valorizzazione dei costi attività principali (max 6)	N. Flussi descritti e revisionati (N. 8 Poli)	+	4	5	6
13	Mantenimento standard tempi apertura servizi di biblioteca	media ore apertura biblioteche 2013 / media ore apertura biblioteche 2012	+	0,8	0,9	1
13	Efficienza SBA nel complesso	spesa contenuti informativi acquisiti (escluse spese per il funzionamento)/ totale entrate * 100	+	50	60	80
13	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%
13	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
13	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	Protocolli intesa realizzati / n. Dipartimenti con biblioteca (N. tot) * 100	+	15	20	22
13	Efficienza Biblioteca Digitale	Costo per articolo scaricato in Euro	-	8	4	2

**Delibera n. 254 del Consiglio di Amministrazione del 17/12/2012**

A fine del 2012, è stato predisposto un nuovo progetto per la sperimentazione della valutazione di tutto il personale tecnico amministrativo afferente sia all'Amministrazione Centrale sia alle strutture decentrate, che tenesse conto dell'apporto quantitativo e qualitativo del personale stesso al raggiungimento degli obiettivi in ragione della presenza in servizio, dei contributi individuali e dei risultati delle strutture.

La Delibera n. 254 del Consiglio di Amministrazione prevede la valutazione di:

- A. Risultati della struttura - 40%
- B. Contributo individuale al perseguimento dei risultati delle strutture di riferimento - 60%

Per quanto riguarda la prima voce, relativamente all'Amministrazione Centrale, si fa riferimento "alla metodologia di valutazione dei Dirigenti ed il relativo punteggio viene attribuito in percentuale secondo il livello di conseguimento degli obiettivi da parte dei Dirigenti stessi". Per i Dipartimenti, invece, in via sperimentale, si fa riferimento al raggiungimento degli obiettivi trasversali precedentemente definiti nel capitolo 3.

Nell'ambito del contributo individuale del dipendente sono valutate le aree di prestazione e di assiduità e presenza ritenute rilevanti, ciascuna delle quali contribuisce con un peso percentuale sino al complessivo del 60%:

- Prestazione e comportamenti: indica il valore della prestazione rispetto alle aspettative in termini qualitativi, quantitativi, temporali con un peso pari al 40%
- Assiduità: indica la continuità dell'attività lavorativa in Ufficio attraverso i giorni di effettiva presenza con un peso pari al 60%

Per il personale tecnico amministrativo di categoria B, C e D senza indennità di responsabilità dell'Amministrazione Centrale, dei Dipartimenti e dei Centri si sperimenterà quanto deliberato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 17 dicembre 2012. L'indicazione della Direzione Generale e dei Dirigenti, condivisa con i Direttori e con i Sindacati, per il solo 2013, è di proseguire con il sistema di misurazione e valutazione precedente all'anno 2010, integrato con la sperimentazione come da delibera.

Pertanto, le schede saranno così strutturate:

- Sezione 1 con peso 40% - Risultati della Struttura
- Sezione 2 con peso 24% - Contributo individuale (prestazioni e comportamenti organizzativi)
- Sezione 3 con peso 36% - Presenze/Assenze (Assiduità - *Nella valutazione della partecipazione al processo lavorativo del singolo dipendente si terrà conto delle presenze e delle non presenze normativamente tutelate, ad esempio, cure mediche, categorie protette ecc* ).

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

### 5.1 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Nel corso del 2013 l'Ateneo, con un notevole impegno di progettazione sia sul fronte della costruzione del nuovo bilancio e delle procedure collegate sia sul fronte formativo teorico e tecnico sul software, si sta preparando al raggiungimento del grande obiettivo relativo al passaggio alla contabilità economico-patrimoniale (da gennaio 2014) e all'avvio della contabilità analitica.

La legge 240/2010 prevede, infatti, che gli Atenei attuino una profonda "revisione della disciplina concernente la contabilità, al fine di garantirne coerenza con la programmazione triennale di Ateneo, maggiore trasparenza ed omogeneità, e di consentire l'individuazione della esatta condizione patrimoniale dell'ateneo e dell'andamento complessivo della gestione" (art. 5, comma 1, punto b). I principi direttivi a cui gli atenei si dovranno attenere sono così evidenziati: " introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica del bilancio unico e del bilancio consolidato di ateneo sulla base di principi contabili e schemi di bilancio stabiliti e aggiornati dal Ministero di concerto con il Ministero dell'Economia e delle finanze, sentita la Conferenza dei Rettori delle Università Italiane , garantendo, al fine del consolidamento e del monitoraggio dei conti delle amministrazioni pubbliche, la predisposizione di un bilancio preventivo e di un rendiconto in contabilità finanziaria, in conformità alla disciplina adottata ai sensi dell'articolo 2, comma 2 , della legge 31 dicembre 2009, n. 196" (art. 5, comma 4, l. 240/2010).

Il successivo D.lgs. 18 del 27/01/2012 introduce norme di maggiore dettaglio in merito al bilancio unico di Ateneo, il bilancio consolidato, la contabilità economico-patrimoniale e analitica, anche se purtroppo il Ministero non ha ancora pubblicato i decreti attuativi e in questo modo mettendo in difficoltà gli atenei nelle scelte che sono chiamati a fare per attivare le relative procedure.

Questi i punti di riferimento normativi nell'ambito dei quali l'Ateneo attuerà quello che sarà un cambiamento "epocale" nella gestione dei processi amministrativi delle Università, e che coinvolgerà l'Università su più fronti: l'organizzazione e le attività del personale addetto alla contabilità e alla gestione finanziaria, ma non solo; la struttura informativa; il collegamento con altre procedure adottate dall'Ateneo e con i processi di pianificazione, programmazione e controllo da un lato e gestione delle risorse dall'altro.

L'Ateneo ha accettato di dare avvio a questo cambiamento non considerandolo esclusivamente come "un problema tecnico-contabile, che quindi riguarda principalmente la funzione amministrativa e gli uffici contabilità dell'Amministrazione Centrale e dei dipartimenti. Questa prospettiva infatti, pur soddisfacendo i requisiti della normativa, metterebbe l'ateneo nella condizione di rinunciare all'obiettivo di introdurre all'interno dei processi di governo del nostro Ateneo quei principi di corretta gestione e di valutazione dei risultati che sono indicati nella legge 240/2010"<sup>3</sup>. In questo contesto l'Ateneo si troverebbe a sostenere gli oneri del cambiamento, senza ricavarne i benefici correlati e perderebbe un'occasione unica per innovare e mantenere la sua posizione di eccellenza nel sistema universitario italiano.

---

<sup>3</sup> Dal comunicato del Magnifico Rettore all'Ateneo sul progetto U-Gov del 14/03/2013

L'Ateneo patavino, già dal 2012, con l'introduzione del bilancio unico di Ateneo, ha accettato la sfida che questo cambiamento porta con sé, cogliendo le opportunità che derivano dal passaggio da una contabilità finanziaria ad una economico patrimoniale. "Il passaggio a tale contabilità facilita infatti l'introduzione in modo formalizzato dei concetti di efficienza e di efficacia della gestione nelle logiche e nelle prassi con le quali è gestito l'Ateneo."<sup>4</sup>

Diventa importante per l'Ateneo il passaggio ad un sistema di gestione che articolerà l'amministrazione in Centri di Gestione, unità organizzative che utilizzano le risorse messe a loro disposizione rispondendo ai principi di corretta gestione, ma anche esplicitando il raggiungimento di obiettivi programmati; un sistema cioè, che mette in rapporto le risorse disponibili con i risultati conseguiti, spostando il focus dalla funzione autorizzatoria agli obiettivi ed ai risultati e in questo modo responsabilizzando i soggetti che sono chiamati a gestire le strutture dell'Ateneo.

Sarà in questo modo possibile verificare i risultati al fine di migliorare l'efficacia nel governo dell'Ateneo e l'efficienza nella gestione.

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

- 1) introduzione, il 1/1/2013, del bilancio unico di ateneo in contabilità finanziaria;
- 2) avvio dal 1/1/2014 della contabilità economico patrimoniale e del bilancio unico in COEP
- 3) implementazione della contabilità analitica dal 2014

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

Al fine di gestire al meglio tale processo, il Rettore ha costituito un Comitato Direttivo con il compito di presidiare l'avanzamento delle attività previste dal progetto e intervenire per la soluzione di specifiche situazioni di particolare rilevanza. Il Comitato ha individuato un Capo Progetto nella persona della Dirigente dell'Area Finanza, Programmazione e Controllo che si avvale della consulenza di un esperto della materia.

Nel corso del 2013 sono stati costituiti alcuni gruppi di lavoro "tematici" per analizzare e approfondire tutti gli argomenti pertinenti alle varie fasi e attività da implementare per il progetto e per fornire il proprio contributo in termini di configurazione e progettazione degli strumenti informatici a supporto della contabilità economico-patrimoniale e analitica.

Sono stati previsti numerosi interventi di formazione organizzati dal Servizio Formazione e Sviluppo RU non solo per il personale con funzioni contabili e di bilancio dell'amministrazione centrale e delle strutture, ma anche per i dirigenti, i capi servizio, i direttori di struttura e anche professori, su loro richiesta.

Alla luce di quanto esposto e dell'impegno che verrà profuso per l'attuazione di questo obiettivo di Ateneo – rispetto al quale si potrà misurare non solo l'aspetto relativo all'avvio o meno della COEP, che rappresenta comunque un adempimento previsto dalla legge, ma anche la qualità del processo messo in atto – diventa altresì strategico per l'Ateneo il collegamento tra ciclo della performance e il ciclo di programmazione

---

<sup>4</sup> Vd nota 2.

economico-finanziaria e di bilancio, sia in termini di associazione delle risorse agli obiettivi, sia in termini di gestione del processo e dei soggetti coinvolti.

Il principio del collegamento fra ciclo della performance e programmazione economico-finanziaria, previsto espressamente nel D. Lgs n.150/2009 (art. 4, co. 1 e art. 5, co. 1), è stato più volte richiamato dalle delibere della CIVIT. Anche per il nostro Ateneo si riscontrano le criticità emerse nelle attività di monitoraggio della Commissione stessa:

- una non piena coerenza tra gli obiettivi previsti nei documenti di bilancio e quelli previsti nel Piano della performance;

- un non completo raccordo fra la programmazione di bilancio e la programmazione delle attività, funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e dirigenziali, che comporta difficoltà nell'allineare gli obiettivi e gli indicatori previsti ne Piano delle performance rispetto agli obiettivi e alle linee di programmazione di bilancio.

Alla luce di tali criticità, si ritiene di accogliere le indicazioni fornite dalla Civit<sup>5</sup> che ribadisce quanto segue:

a) il Piano della *performance* deve fare riferimento a tutte le risorse gestite dall'amministrazione e deve esplicitare il collegamento tra gli obiettivi (strategici e operativi) e le risorse finanziarie, umane e strumentali, anche nella prospettiva di definire il costo unitario per prodotto/servizio (come previsto dall'art. 1, comma 15 della L. n. 190/2012);

b) gli obiettivi, gli indicatori e i *target* contenuti nel Piano della *performance* devono essere coerenti con quanto previsto dai documenti contabili e, in particolare, con quanto disposto dal D. Lgs. n. 91/2011 e dal D.P.C.M. del 18 settembre 2012;

c) il sistema minimo di indicatori di risultato che ciascuna amministrazione vigilata ed unità locale deve inserire nel proprio Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio, al fine di assicurare il consolidamento e la confrontabilità degli indicatori (come previsto dall'articolo 19, comma 4 D. Lgs. n. 91/2011), costituisce parte integrante del Piano della *performance*".

Queste indicazioni rappresenteranno il necessario punto di riferimento nella ricerca e realizzazione del collegamento sopra citato, e l'adozione della contabilità economico-patrimoniale, ma soprattutto analitica, consentiranno all'Ateneo di implementare i necessari strumenti per gestire le risorse con efficienza ed efficacia, nella prospettiva di una gestione per risultati.

E' naturale, tuttavia, che in un momento in cui l'Ateneo sta gestendo l'impegnativo il passaggio (anche tecnico) dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale, le energie dei primi anni di avvio del nuovo sistema gestionale saranno destinate principalmente all'organizzazione e alla gestione delle procedure contabili e di bilancio nonché dei processi di budgeting, programmazione e controllo

Questa fase di implementazione consente, d'altra parte, di gettare le basi anche per un sistema di contabilità "direzionale" in cui l'amministrazione e gli Organi di governo dell'Ateneo potranno realizzare una programmazione strategica e operativa unitaria di Ateneo, che comprenda tutte le prospettive: ricerca, didattica, edilizia, finanziaria, trasparenza, ecc. e si raccordi naturalmente con il Sistema di misurazione e valutazione delle performance.

---

<sup>5</sup> Vd. Delibera Civit n. 6 del 2013

## 5.2 Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance

### LA CARTA DEI SERVIZI

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

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

- eguaglianza dei diritti degli utenti
- imparzialità da parte dei soggetti erogatori
- continuità e regolarità dell'erogazione
- diritto di accesso alle informazioni
- efficienza ed efficacia del servizio erogato

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

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

Con decreto del Direttore Generale, è stato costituito un gruppo di lavoro sulla "Carta dei Servizi di Ateneo" i cui obiettivi sono:

- redigere le linee guida per la stesura della Carta dei Servizi
- redigere uno schema per la predisposizione della Carta dei Servizi per i Servizi dell'Amministrazione Centrale

Il raggiungimento di tali obiettivi è di rilevanza strategica per l'intero Ateneo.

Di seguito, la tempistica della fase sperimentale di implementazione delle linee guida e del modello di scheda:

- ✓ **Dal 11/1/2013 al 3/5/2013:** incontri del GdL e definizione della prima stesura delle linee guida della Carta dei Servizi; ipotesi per la definizione dei canali di diffusione e degli strumenti tecnici di supporto per la stesura della CdS; incontro di verifica con i Coordinatori del GdL
- ✓ **Entro metà giugno:** incontro con Direttore Generale e Dirigenti coinvolti nella sperimentazione; incontro con la Commissione del presidio della Qualità dell'azione amministrativa e gestionale; comunicazione ai Sindacati; incontro in plenaria con i Servizi coinvolti nella sperimentazione; comunicazione al PTA coinvolto, ai Delegati e/o Prorettori dei Servizi interessati
- ✓ **Da fine giugno a fine luglio:** incontri *ad hoc* con i singoli Servizi coinvolti nella I° fase della sperimentazione; supporto ai singoli Servizi (Servizio Carriere Docenti, Servizio Carriere PTA, Servizio Disabilità, Servizio Pensioni, Servizio Stage e career service, Servizio Post Lauream; Servizio Relazioni pubbliche – URP e Call Centre) per la stesura della propria CdS; raccolta del lavoro eseguito dai Servizi; verifica ed eventuale revisione del lavoro realizzato
- ✓ **Settembre 2013:** supporto ai singoli Servizi coinvolti nella II fase della sperimentazione (Servizio Segreteria Studenti, Servizio Orientamento, Servizio Relazioni pubbliche – WEB) per la stesura della propria CdS; raccolta del lavoro eseguito dai Servizi; verifica ed eventuale revisione del lavoro realizzato
- ✓ **Ottobre - dicembre 2013:** stesura definitiva delle linee guida e dello schema della Carta dei Servizi dell'Amministrazione Centrale, con indicazione degli strumenti tecnologici da utilizzare a supporto; presentazione degli stessi alla Commissione del presidio della qualità, ai Dirigenti e ai Capi Servizio e agli Organi di Ateneo; presentazione pubblica

#### **TELUP – Il telelavoro nell'Ateneo di Padova**

Facendo seguito a quanto previsto dall'art. 4 comma 1 della legge 191/1998, dal DPR 70/1999, dal CCNQ del 23/03/2000 e dall'art. 23 del CCNL 16/10/2008, dalla legge 53/2000 "Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi della città", dall'accordo quadro europeo sul telelavoro del 16/07/2002 e dall'accordo interconfederale del 09/06/2004, il Servizio Iniziative e attività sociali ha avviato nel 2012 un progetto di telelavoro.

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

Il progetto avviato nel 2012 era sperimentale e aveva interessato solo le dipendenti di rientro dall'astensione obbligatoria per maternità, per un totale di 15 persone.

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

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

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

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

Alla luce dei risultati conseguiti con la sperimentazione nel 2012, si può affermare che con il telelavoro si permetterà, non solo di conciliare lavoro-famiglia, ma anche di rendere più flessibile sia l'organizzazione, sia le modalità di svolgimento del lavoro.

## **PROGETTO GOOD PRACTICE 2012**

Nel corso del 2013, alla data di stesura del presente Piano, stanno per essere completate le fasi finali del Progetto Good Practice 2012. Il progetto, avviato nel 2012 - coordinato dal Politecnico di Milano-MIP e per l'Ateneo di Padova dal Servizio Controllo di Gestione - ha come obiettivo la misurazione e la comparazione delle prestazioni di costo e qualità dei servizi di supporto forniti dagli Atenei, mediante l'integrazione dei modelli di analisi con gli indicatori che molti Atenei stanno utilizzando nell'ambito dei propri Piani delle Performance.

Si ricorda che il benchmarking viene effettuato su:

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

Per il calcolo degli indicatori di efficienza, è stata utilizzata la metodologia Activity Based Costing (ABC), al fine di determinare il contributo del personale tecnico amministrativo, ed in parte anche di collaboratori esterni, ai 25 “servizi di supporto” identificati dal protocollo del progetto.

Per la rilevazione di efficacia oggettiva sono state effettuate apposite elaborazioni di dati per definire e misurare circa 20 indicatori, relativi alla quasi totalità dei 25 servizi sopra citati.

Per il calcolo degli indicatori di efficacia percepita sono state realizzate 3 indagini di customer satisfaction: docenti, PTA e studenti.

Le principali novità dell'edizione 2012 del progetto Good Practice si possono così sintetizzare:

- 1) miglioramento nella definizione delle attività pertinenti a ciascun servizio, al fine di migliorare la rilevazione del contributo del personale ai servizi stessi;
- 2) ampliamento dei servizi oggetto di analisi, al fine di rispondere alle esigenze informative e di analisi degli atenei partecipanti, quali, ad esempio: separazione del servizio di supporto alla gestione della ricerca nazionale e internazionale; distinzione fra nuovi interventi edilizi ed edilizia sul costruito; migliore definizione dei servizi di internazionalizzazione; introduzione del servizio di supporto tecnico alle attività di ricerca;
- 3) sviluppo di una nuova procedura informatizzata via web per rendere più efficiente ed efficace la raccolta e l'elaborazione dei dati.

La principale novità, tuttavia, riguarda l'inclusione nel Progetto dei Dipartimenti e dei Centri, che per la prima volta partecipano alle rilevazioni di efficienza e di efficacia. Sarà possibile, in questo modo, ottenere un confronto maggiormente significativo con altri atenei e si potrà disporre, a livello aggregato, di risultati e livelli di performance in termini di efficacia e di efficienza che considereranno il contributo, definito in modo più completo, fornito dalle risorse (umane, finanziarie, strumentali) impiegate sia nell'Amministrazione Centrale sia nelle Strutture decentrate.

La rinnovata adesione a questo Progetto e la partecipazione delle strutture decentrate, congiuntamente all'Amministrazione Centrale, consente all'Ateneo di perfezionare gli strumenti di analisi, di programmazione e controllo, di disporre di dati completi e riguardanti l'intera realtà universitaria, nonché di sistemi di indicatori a supporto dei processi decisionali, di una migliore gestione della misurazione e valutazione della performance organizzativa (e in alcuni casi individuale), e dello sviluppo delle azioni di miglioramento sulla gestione, senza rinunciare al confronto virtuoso con altri atenei assicurato dal benchmarking.

## **LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ**

Il 16 luglio 2012 in Consiglio di Amministrazione è stato approvato il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2012-2014, predisposto dal Servizio Controllo, Qualità e trasparenza dell'azione amministrativa, in ottemperanza al Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 “Attuazione della legge 4 marzo 2009 n.15”. Le azioni programmate prevedevano il coinvolgimento delle strutture centrali e periferiche

e trovavano nel Nucleo di Valutazione di Ateneo un sistematico riferimento per la condivisione di una cultura della trasparenza e dell'integrità, declinata nello specifico scenario patavino. Il completamento e l'attivazione del sito di Ateneo ha reso possibile una presentazione ergonomicamente soddisfacente delle informazioni previste dal Programma, secondo un'articolazione di tipo gerarchico e con un formato completamente esportabile.

Nella formulazione del programma viene posta particolare attenzione all'individuazione degli strumenti di sensibilizzazione e di formazione capaci di diffondere tra il personale dell'Università, tra gli utenti e i portatori di interesse l'atteggiamento più costruttivo nella fruizione dei dati resi disponibili.

Nel corso del 2012 e nei primi mesi del 2013 il programma è stato costantemente aggiornato e opportunamente integrato a seguito delle specifiche prescrizioni provenienti dalla CiVIT.

In un contesto normativo di riforme della Pubblica Amministrazione ha assunto grande rilievo la legge 6 novembre 2012 n.190 recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione". In applicazione della delega al Governo e dei principi enunciati nella legge 190/2012 viene emanato il Decreto Legislativo 14 marzo 2013 n. 33 di "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni". Con tale Decreto si è effettuata non solo la ricognizione, ma anche la modifica e l'integrazione del quadro normativo esistente in materia e si è reso necessario quindi un significativo e radicale cambiamento della trasparenza in Ateneo.

La struttura concettuale del Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità ha assunto un'organizzazione verticale e orizzontale profondamente diversa, imponendo l'apertura di nuove categorie di materiale informativo, destinato ad essere continuamente aggiornato, coinvolgendo la totalità dei servizi amministrativi dell'Università.

Il già citato Decreto legislativo 33/2013 è intervenuto sui programmi triennali per la trasparenza e l'integrità anche al fine di coordinare i contenuti del Programma con quelli del Piano Anticorruzione e del Piano della Performance.

L'Università di Padova ha costantemente aggiornato le pagine destinate alla Trasparenza, Valutazione e Merito che nel frattempo hanno assunto la nuova denominazione di "Amministrazione Trasparente", allineandosi con sistematicità alle prescrizioni normative. Nello specifico, il Servizio Controllo qualità e trasparenza dell'azione amministrativa ha coinvolto tutti i Dirigenti nell'individuazione dei nuovi dati da raccogliere e pubblicare.

Per ultimo, la delibera CiVIT n. 50 del 4 luglio 2013 ha opportunamente modificato le indicazioni contenute in una bozza precedente, stabilendo che la scadenza per l'adozione del nuovo PTI non è più il 20 luglio 2013 ma il 31 gennaio 2014. In quella data dovrebbe diventare operativo il Piano Triennale 2014-2016. Attualmente resta vigente il Piano Triennale 2012-2014, creando le condizioni per cui l'Università di Padova potrà rispettare la scadenza di aggiornamento annuale del PTI previsto dalla normativa e, nello stesso tempo, adeguarsi alle molte e impegnative novità introdotte dal decreto stesso.

## CUSTOMER SATISFACTION ANNO 2013

Alla base della relazione tra cittadino e amministrazione pubblica c'è l'esigenza di quest'ultima di rispondere in modo appropriato alle necessità del "cliente". Nel caso dell'Università è il diritto all'istruzione sentito da parte del cittadino come diritto proprio e come dovere dell'università stessa. L'esigenza che giustifica e motiva lo sviluppo di indagini di customer satisfaction (CS) è quello di ascoltare e comprendere a fondo i bisogni che il cittadino-cliente esprime, migliorando la capacità di dialogo e di relazione.

La CS indica la capacità di tutta l'organizzazione di generare valore, attraverso il servizio offerto.

Il dato rilevato e verificato alla luce anche di altri dati di carattere organizzativo diventa un'informazione strategica che può attivare ulteriori progetti e processi di miglioramento.

Il Decreto legislativo 33/2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" ha assunto il risultato delle indagini di CS condotte sulla qualità dei servizi come dato da pubblicare, in relazione ai procedimenti amministrativi, rendendo ancora più significativo il valore di tali rilevazioni.

Attualmente il Servizio Controllo, Qualità e Trasparenza dell'azione amministrativa sta effettuando la rilevazione di Customer Satisfaction presso il Servizio Orientamento, iniziata a fine giugno e che si concluderà entro la fine di luglio.

Per l'anno corrente è inoltre previsto l'avvio di ulteriori rilevazioni, in particolare nei Servizi Stage e Career Service, nel Servizio Segreterie Studenti e nel Servizio Diritto allo Studio e Tutorato.

Anche il Centro di Ateneo per le Biblioteche (CAB) realizzerà nel 2013, così come negli anni precedenti, indagini di customer con gli studenti, i docenti e il PTA.

Il Sistema Bibliotecario, infatti, da tempo cura un'indagine annuale sulla soddisfazione dell'utenza studentesca delle biblioteche. L'indagine riguarda tutte le 38 biblioteche dello SBA (Vicenza compresa). Sotto il profilo metodologico è caratterizzata da un impianto rigoroso affinato negli anni e che ha trovato una robusta legittimazione sia nelle attività nazionali del Gruppo GIM sia in quelle del progetto Good Practice. In particolare si segnala che la numerosità del campione dei dati rilevati è garantisce con larghezza la rappresentatività delle opinioni dell'utenza (nel 2012 sono stati raccolti complessivamente 5.389 questionari pari al 9 % del totale degli iscritti).

Come avviene dal 2010, il 10% del Fondo Funzionamento Biblioteche è stato ripartito alle biblioteche sulla base dei risultati rilevati dall'indagine sul livello di soddisfazione degli studenti ovvero in base alla soddisfazione media complessiva ricevuta da ciascuna struttura coinvolta nell'indagine. Questa prassi rimane ancora un caso isolato nel panorama degli Atenei italiani che talvolta effettuano delle indagini di customer satisfaction ma non usano i risultati ottenuti come criterio di ripartizione dei fondi

L'indagine, oltre a fornire indicazioni utili alle biblioteche per migliorare ulteriormente i propri servizi, è un utile strumento per mantenere l'attenzione del personale sulla centralità dell'utente e per diffondere la nel Sistema Bibliotecario la cultura della valutazione.

La continuità dei rilevamenti annuali sulla soddisfazione dell'utenza correlata con i dati relativi ai servizi erogati dallo SBA, ai costi delle attività e agli obiettivi raggiunti costituisce una serie storica di rilevante importanza e fornisce un indispensabile strumento di valutazione.

### **VALUTAZIONE DELLO STRESS LAVORO-CORRELATO**

Tra le azioni di miglioramento della performance organizzativa, l'Ateneo intende proseguire nel progetto relativo alla valutazione del rischio stress lavoro-correlato, già conclusosi 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.

Il progetto si avvale di una metodologia strutturata in fasi, con avvio a partire da ottobre 2013. La prima fase 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. Durante la seconda fase si prevede l'analisi di alcuni indicatori oggettivi/statistici (turnover, assenteismo, infortuni, malattie professionali, ...), tramite specifica metodologia, dai cui risultati è 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.