

## Relazione sulla performance 2014

Applicazione del Decreto Legislativo  
n.150/2009

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

Direzione Generale  
Area Finanza, Programmazione e Controllo  
Servizio Controllo di Gestione



## INDICE

<b>1. Presentazione della relazione</b>	p.5
<b>2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini</b>	p.7
2.1 Missione, Visione e Valori	p.7
2.2 Il contesto di riferimento	p.8
2.2.1 Il contesto normativo	p.8
2.2.2 Il contesto economico e il mercato del lavoro	p.9
2.3 L'Amministrazione - l'Università in cifre	p.12
2.4 Informazioni sull'organizzazione	p.20
2.5 Rapporto con gli stakeholder – Carte dei servizi e indagini di customer satisfaction	p.25
2.6 I risultati raggiunti	p.27
2.7 Le criticità e le opportunità	p.28
<b>3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti</b>	p.31
3.1 L'Albero delle performance	p.31
3.2 Obiettivi strategici	p.31
3.2.1 Ricerca	p.32
3.2.2 Formazione	p.36
3.2.3 Terza Missione	p.46
3.2.4 Organizzazione dell'amministrazione ed Equilibrio economico- finanziario	p.52
3.2.5 Obiettivi relativi alla Programmazione Triennale MIUR 2013-2015 – risultati 2014	p.58
3.2.6 Obiettivi legati alla Trasparenza e alla Prevenzione della Corruzione	p.60
3.2.7 Obiettivi delle strutture	p.63
3.3 Obiettivi individuali	p.65
3.3.1 Direttore Generale	p.67
3.3.2 I Dirigenti	p.68
3.3.3 Personale di categoria EP e di categoria B, C, e D dell'Amministrazione Centrale, del Centro di Ateneo per le Biblioteche – C.A.B., del Centro Servizi Informatici di Ateneo – C.S.I.A. e delle Strutture	p.79
3.3.4 Risultati valutazione obiettivi con modello BSC – Direttore Generale e Dirigenti	p.80
3.3.5 Collegamento obiettivi-allocazione delle risorse	p.81
<b>4. Risorse, efficienza ed economicità</b>	p.83
<b>5. Pari opportunità e bilancio di genere</b>	p.86
<b>6. Il processo di redazione della relazione sulla performance</b>	p.87
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	p.87
6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance	p.89



## 1. Presentazione della Relazione

La Relazione sulla performance – elaborata dall'Università degli Studi di Padova, ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera b) del Decreto Legislativo 150/2009 - costituisce lo strumento mediante il quale l'Ateneo presenta, ai cittadini e a tutti gli stakeholders interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso del 2014 concludendo così il ciclo della performance. Tale Relazione è reperibile, insieme agli altri documenti relativi alla Performance adottati dall'Ateneo (i Piani della performance, i Programmi per la Trasparenza e l'Integrità, il Piano di prevenzione della corruzione, il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance) all'indirizzo <http://www.unipd.it/trasparenza> della sezione Amministrazione Trasparente.

Come nelle precedenti edizioni, anche nella stesura della presente Relazione per l'anno 2014, sono state tenute in considerazione le indicazioni fornite dalle Delibere della CiVIT (Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche – ora ANAC - Autorità Nazionale Anticorruzione), nel rispetto dei principi generali di trasparenza, veridicità, verificabilità, partecipazione, coerenza interna ed esterna e dell'orizzonte pluriennale richiesti dalla normativa di riferimento. Sono state, inoltre considerate le indicazioni contenute nella Relazione sulla performance delle Università per l'annualità 2011 pubblicata dalla CiVIT nel luglio 2013, nonché le indicazioni formulate dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, che svolge con costanza la propria azione di monitoraggio e di impulso per l'attuazione del ciclo della performance.

La predisposizione della Relazione sulla performance dell'Ateneo riferita al 2014 si colloca all'interno di un periodo ricco di opportunità, caratterizzato da processi di riorganizzazione e profonda revisione di sistemi organizzativi e gestionali (anche a seguito delle disposizioni contenute nella Legge 240/2010).

Il contesto che si sta delineando alla data di stesura dell'attuale Relazione, inoltre, è caratterizzato dalla pubblicazione, a luglio 2015, delle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università italiane da parte dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

A seguito del trasferimento all'ANVUR delle competenze per la gestione del sistema di valutazione delle attività amministrative delle università avvenuto nel 2013, al fine di considerare le specificità del mondo dell'università e della ricerca, si è consolidata l'esigenza di ricondurre gli interventi, volti a migliorare la qualità delle prestazioni della pubblica amministrazione, a un disegno unitario, collocando le diverse azioni all'interno di una logica integrata. Ciò risulta confermato anche dall'attribuzione al Dipartimento della Funzione Pubblica di un nuovo ruolo di indirizzo all'interno della nascente Rete Nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche. Con questa prospettiva si potranno ottenere effetti di semplificazione e alleggerimento adempimentale.

Si evidenziano alcuni degli aspetti posti in evidenza dalla Linee Guida ANVUR, che rappresentano da subito, per l'Ateneo, interessanti spunti di riflessione e indicazioni e tracciano la via per lo sviluppo dei prossimi cicli della performance:

- il forte ancoraggio tra performance e missioni istituzionali, e le eventuali sovrapposizioni di diversi documenti strategici e i risvolti negativi che da esse dipendono;
- la predisposizione del Piano Integrato, documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione;
- l'estensione di tale integrazione anche alla Relazione sulla performance;
- l'armonizzazione della gestione della performance con la programmazione economico-finanziaria, con la necessità di descrivere nel Piano Integrato effetti e prospettive per il miglioramento dell'efficienza economica;
- l'importanza di valorizzare il tema della valutazione della performance individuale;

- la necessità di esplicitare e rafforzare la sinergia tra la componente accademica e quella amministrativa anche nelle strutture decentrate.

Le Linee Guida, inoltre, contengono il forte invito a considerare il 2016 un anno sperimentale per una selezione più accurata di indicatori comuni per il benchmarking, per l'implementazione di un sistema informativo di supporto al processo di misurazione e valutazione della performance e per una definizione efficace degli attori del sistema di valutazione affiancando il ruolo fondamentale dalle amministrazioni alle funzioni valutative svolte da ANVUR e dai Nuclei-OIV.

Le recenti disposizioni pubblicate da ANVUR, e sinteticamente descritte<sup>1</sup> costituiscono per l'Ateneo patavino un'importante sfida per il superamento delle criticità tutt'ora presenti, per l'adozione di un efficace piano di miglioramento della gestione del ciclo della performance e per la revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, così come, tra l'altro, suggerito dal Nucleo di Valutazione di Ateneo nella sua recente Relazione annuale AVA 2015<sup>2</sup> (contenente la Valutazione della Performance 2014).

---

<sup>1</sup> Per una disamina più approfondita delle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane, si veda la pubblicazione completa disponibile sul sito ANVUR <http://www.anvur.org/index.php?lang=ital>

<sup>2</sup> Relazione Annuale AVA, Valutazione della Performance, pag. 51 e seg. Vd. link <http://www.unipd.it/nucleo/relazioni-pareri>

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

In questa sezione sono presentate le informazioni di interesse immediato per i cittadini relative alla Missione, alla Visione e ai Valori dell'Ateneo, al contesto esterno in cui opera l'Università nonché ai principali dati caratterizzanti l'Ateneo stesso.

### 2.1 Missione, Visione e Valori

#### Missione e Visione

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

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

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

#### Valori dell'Università di Padova

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

## 2.2 Il contesto di riferimento

Il presente capitolo presenta una sintesi dei principali aspetti del contesto in cui opera l'Ateneo e che hanno avuto un impatto sulle attività svolte nel 2014: alcuni si riferiscono a disposizioni normative intervenute anche in corso d'anno e che hanno reso necessaria la riprogrammazione di alcuni processi; altri sono relativi al contesto economico ed al mercato del lavoro.

### 2.2.1 Il contesto normativo

Il contesto normativo in cui l'Ateneo di Padova si trova ad operare risulta caratterizzato da continui cambiamenti ed innovazioni, che influenzano molte attività e processi relativi alla missione istituzionale (didattica, ricerca, terza missione) e alla gestione. Si evidenziano i principali ambiti che fanno emergere simultaneamente vincoli e opportunità per l'Ateneo nel governo della propria performance.

- **Fondo di Finanziamento Ordinario:** il 2014 è distinto per l'introduzione del criterio del costo standard per studente ai fini del riparto del 20% della quota base (con una tendenza ad un progressivo innalzamento di tale quota ed una conseguente riduzione delle assegnazioni su base storica). Il modello di ripartizione della quota premiale si caratterizza anche nel 2014 per la forte incidenza dei positivi risultati della VQR per l'Ateneo patavino, con buoni effetti in termini di assegnazioni, per l'introduzione della valutazione delle politiche di reclutamento del personale e per la riduzione del peso della quota relativa alla didattica, esclusivamente dedicata all'internazionalizzazione.

**Limiti al turn-over:** si confermano tali limiti, definiti dal Decreto Legislativo 49/2012 "Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei" e dalla Legge 135/2012 sulla razionalizzazione della spesa pubblica (spending review); nel 2014, a livello di sistema universitario, si è verificato un innalzamento al 50% dei limiti di spesa per le assunzioni di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo (corrispondente ad una spesa pari al 50% di quella relativa al personale cessato nel 2013). Padova è risultata assegnataria di una quota superiore al 50% del proprio turnover a motivo dei positivi risultati ottenuti con riferimento agli indicatori economico-finanziari stabiliti dal MIUR.

- Attuazione del processo di **Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento (AVA)**: introdotto con il Decreto Legislativo 19/2012 e in parte disciplinato dal Decreto Ministeriale 47/2013, che ha definito gli indicatori e i parametri per la valutazione periodica delle attività formative e per la valutazione periodica della ricerca e delle attività di terza missione (brevetti, spin-off e altro). Alla fine del 2014 è stato avviato il processo per la predisposizione della Scheda SUA RD, conclusosi nei primi mesi del 2015.
- E' proseguito l'impegno dell'Ateneo per il rispetto e l'attuazione delle disposizioni normative relative alla **pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni**, introdotte con il Decreto Legislativo 33/2013, che riordina interamente la disciplina in materia di obblighi di informazione, trasparenza e pubblicità da parte delle pubbliche amministrazioni, in attuazione ai principi e criteri previsti dall'art.1 comma 35 della Legge 190/2012;
- **Sistema di contabilità economico-patrimoniale, contabilità analitica e bilancio unico:** all'inizio del 2014 è stato pubblicato il Decreto Ministeriale n. 19 relativo ai Principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico-patrimoniale per le università. Tale Decreto, unitamente al Decreto Legislativo 18/2012, rappresenta un'importante punto di riferimento per l'implementazione del nuovo sistema contabile e l'adeguamento della normativa interna in materia;
- **Accreditamento delle sedi e dei corsi di dottorato:** introdotto con il Decreto Ministeriale 45/2013, al fine di migliorare e valorizzare la qualità dell'alta formazione universitaria. Il processo avviato in via transitoria, avvalendosi della valutazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo (in sostituzione del MIUR) nel corso del 2013 per l'attivazione dei dottorati di ricerca, è proseguito nel 2014 con riferimento alla



proposta dell'ANVUR (che ha emanato a febbraio 2014 il documento "L'accREDITamento dei corsi di dottorato") e alla definizione del MIUR di apposite linee guida contenenti i requisiti necessari per l'accREDITamento dei corsi di dottorato. Il Nucleo di Padova, su richiesta del Senato Accademico, ha quindi svolto una preverifica della sussistenza dei requisiti necessari per i corsi di dottorato sulla base degli appositi indicatori MIUR. La novità del 2015, oltre alla consolidata attività di preverifica del Nucleo, è la richiesta di ANVUR ai Nuclei di procedere ad una verifica di alcuni requisiti ex ante ed ex post ai fini dell'AccREDITamento per il 31<sup>a</sup> ciclo.

- **Programmazione 2013-2015**: aperta con il Decreto MIUR 827/2013, che ha definito le linee generali d'indirizzo e gli obiettivi della programmazione del sistema universitario per il triennio 2013-2015, al fine di promuovere il miglioramento della qualità nei servizi agli studenti, delle procedure di reclutamento del personale accademico, nonché il complessivo dimensionamento sostenibile. La programmazione ha visto le seguenti tappe: ad aprile 2014 tutti gli atenei hanno presentato i propri programmi che sono stati valutati dal MIUR. A dicembre 2014 il MIUR ha comunicato gli esiti della valutazione effettuata sulla base della coerenza, della chiarezza e dell'attitudine ad apportare un reale valore aggiunto rispetto alla situazione attuale. Il Ministero ha ammesso al finanziamento, inoltre, i programmi per un importo complessivamente (a livello di sistema universitario) non superiore al 2,5% del FFO del 2012. Nel corso del 2015 si è svolto il monitoraggio intermedio dei risultati raggiunti.

- **Digitalizzazione e dematerializzazione di documenti e processi**: 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, anche per l'Ateneo è proseguito, e sta tuttora proseguendo, il proprio impegno verso una maggiore dematerializzazione dei processi e dei servizi offerti sulla base delle disposizioni del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD - emanato nel 2005 e successive modificazioni).

- **Trasferimento ad ANVUR delle competenze per la gestione del sistema di valutazione delle attività amministrative delle università** e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR e attribuzione Dipartimento della Funzione Pubblica di un nuovo ruolo di indirizzo all'interno della nascente Rete Nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche. Tali ruoli, definiti nel 2013, risultano ora rafforzati dalle recenti Linee Guida ANVUR per la gestione integrata delle performance delle università.

## 2.2.2 Il contesto economico e il mercato del lavoro

Il XVII rapporto di AlmaLaurea sulla condizione occupazionale dei laureati nel 2014<sup>3</sup> compie un'analisi aggiornata sull'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro e propone alcune riflessioni su temi relativi all'odierno scenario economico. Lo schema seguente (figura 1) riassume le più significative tendenze del mercato del lavoro italiano messe in luce nel rapporto.

Il Rapporto evidenzia il permanere di un quadro socio-economico generale segnato dalla ridotta capacità di assorbimento dei laureati nel mondo del lavoro, con alcuni timidi segnali di inversione di tendenza, prendendo in esame una serie di indicatori applicati alle ultime sette generazioni di laureati. Si conferma tuttavia per l'Italia un lieve incremento nella percentuale dei cosiddetti NEET (15-29enni che non studiano e non lavorano), con una percentuale ben al di sopra della media europea (26,2 % , rilevazione ISTAT 2014, a fronte del 15,8%, media europea a 27 paesi per lo scorso anno).

<sup>3</sup> Per ulteriori dettagli e approfondimenti si rinvia al link <http://www.almalaurea.it/universita/occupazione/occupazione13>

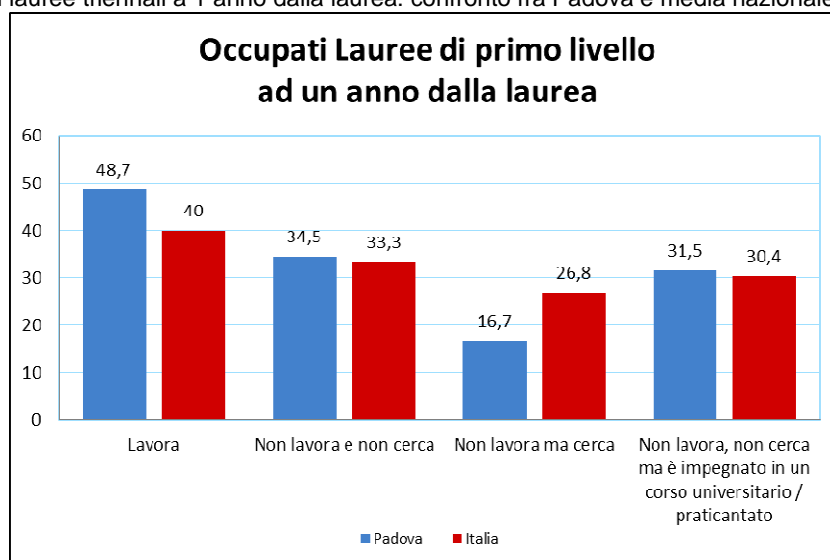
Figura 1 – Tendenze del mercato del lavoro per i laureati



Fonte: Elaborazione Servizio Controllo di Gestione su dati XVII rapporto Almalaurea sulla condizione occupazionale dei laureati

Per l'Università di Padova in particolare si assiste ad una lieve contrazione delle percentuali di occupati con laurea di primo livello rispetto alla rilevazione precedente, ma si confermano dati sull'occupazione comunque migliori rispetto alla media nazionale, specie nel breve termine, evidenziando la tenuta di una buona rispondenza alle esigenze del mondo del lavoro delle attività formative dell'Ateneo: ad un anno dal conseguimento del titolo di studio, il 48,7% dei laureati dei corsi triennali (comunque propedeutici alla laurea magistrale) è già occupato contro il 40 % dei laureati italiani.

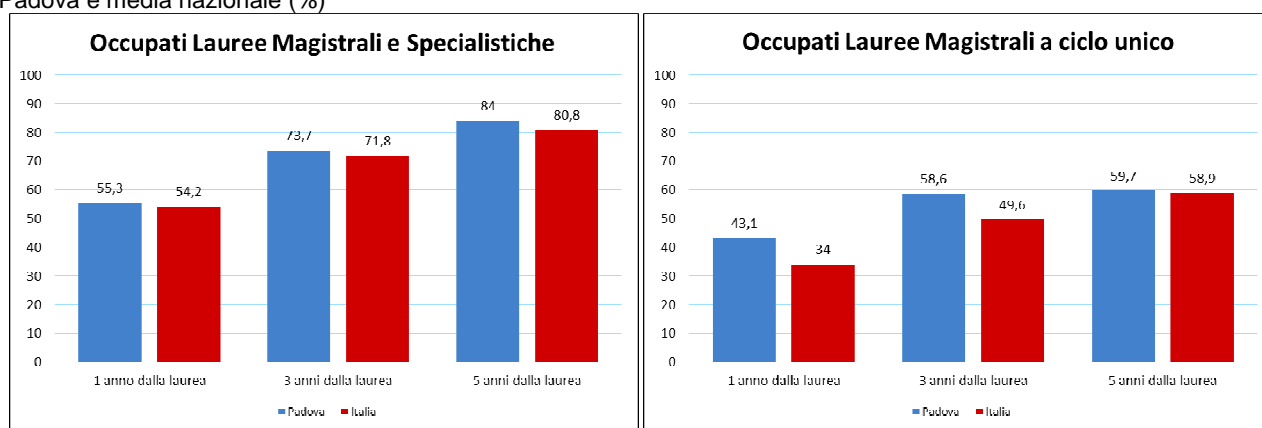
Grafico 1 – Occupati lauree triennali a 1 anno dalla laurea: confronto fra Padova e media nazionale



Fonte: Elaborazione Servizio Controllo di Gestione su dati XVII Rapporto Almalaurea sulla condizione occupazionale dei laureati

I dottori in lauree specialistiche e magistrali occupati arrivano al 55,3% ad un anno dal conseguimento della laurea, a fronte di un dato nazionale di poco inferiore (54,2%); la percentuale di occupati a tre e a cinque anni dalla laurea, rispetto alle rilevazione precedente, aumenta leggermente e aumenta anche il divario con il dato nazionale. Per quanto riguarda le lauree magistrali a ciclo unico, gli occupati dell'Ateneo sono il 43,1%, dato superiore al 34% nazionale e comunque comprensibile solo alla luce dello sbocco lavorativo nelle "professioni regolamentate", il cui esercizio è consentito di norma previo svolgimento di un periodo di praticantato o specializzazione.

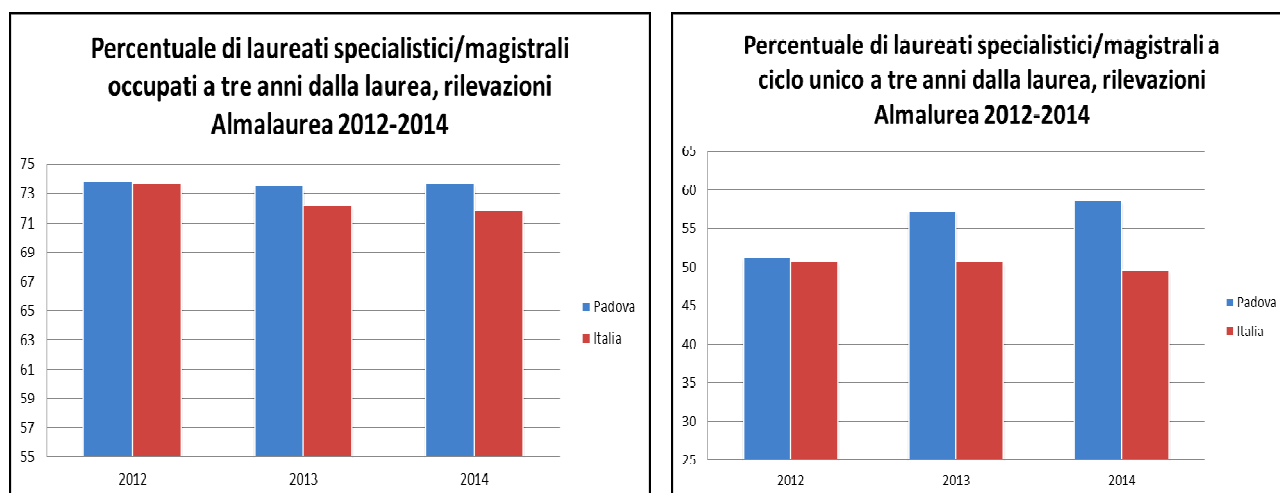
Grafico 2 – Occupati lauree specialistiche/magistrali e magistrali a ciclo unico a 1-3-5 anni dalla laurea: confronto fra Padova e media nazionale (%)



Fonte: Elaborazione Servizio Controllo di Gestione su dati XVII Rapporto AlmaLaurea sulla condizione occupazionale dei laureati

Adottando una prospettiva pluriennale, risulta evidente come i laureati specialistici/magistrali presso l'Università di Padova continuino a godere di maggior appetibilità sul mercato del lavoro, a distanza di tre anni dal conseguimento del titolo, rispetto alla media nazionale. Si evidenzia, anzi, un distacco in termini di punti percentuali sempre maggiore dal 2012 al 2014, come illustrato nel grafico 3, a riprova che, nel corso del triennio esaminato, la congiuntura sfavorevole rappresentata dal perdurare della crisi economica ha costantemente, se pur lievemente, ridotto le proprie ripercussioni negative sull'occupazione dei laureati padovani (a differenza di quanto successo mediamente ai laureati sul territorio nazionale). Il fenomeno riguarda anche i laureati specialistici/magistrali a ciclo unico.

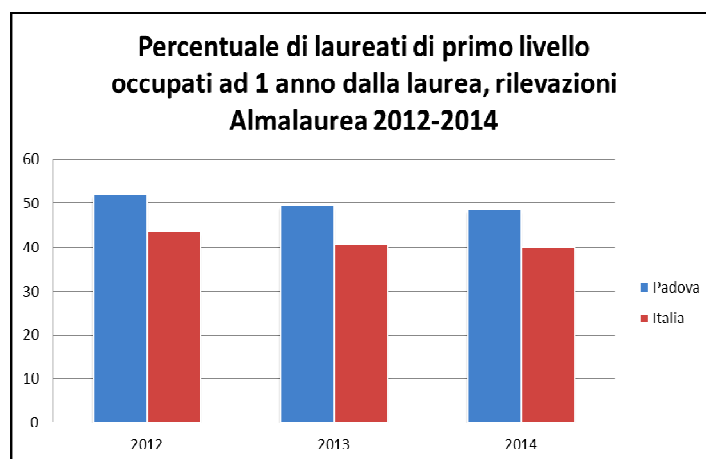
Grafico 3 – Occupati lauree specialistiche/magistrali e magistrali a ciclo unico a 3 anni dalla laurea: confronto fra Padova e media nazionale (%), triennio 2012-2014



Fonte: Elaborazione Servizio Controllo di Gestione su dati XV, XVI e XVII Rapporto AlmaLaurea sulla condizione occupazionale dei laureati

Anche per i laureati di primo livello ad un anno dal conseguimento del titolo, si conferma nel triennio 2012-2014 la tenuta del vantaggio rispetto alla media nazionale, seppure con un lieve calo progressivo della differenza in punti percentuali.

Grafico 4 – Occupati lauree di primo livello a 1 anno dalla laurea: confronto fra Padova e media nazionale (%), triennio 2012-2014



Fonte: Elaborazione Servizio Controllo di Gestione su dati XV, XVI e XVII Rapporto Alma laurea sulla condizione occupazionale dei laureati

Nel corso del 2014 sono stati pubblicati i risultati relativi al progetto “TECO - TEst sulle COmpetenze generaliste” (la cui prima edizione sperimentale si è svolta nel 2013), finalizzato a far emergere attraverso specifici processi di ricerca, la qualità effettiva degli apprendimenti acquisiti dagli studenti nella formazione universitaria, affrontando la questione delle competenze “generaliste”.

Il primo ciclo di sperimentazione dei test TECO, promosso dall’ANVUR, è durato 18 mesi. In particolare, è stata valutata la capacità di esercitare il pensiero critico per risolvere problemi, prendere decisioni e comunicare in diversi contesti socio-economici e lavorativi. Attraverso un test su base volontaria, sono state indagate le capacità degli studenti laureandi in termini di ragionamento analitico, soluzione dei problemi e comunicazione scritta (critical thinking, problem solving, ability to communicate), che sono particolarmente richieste dal mondo del lavoro e pertanto risultano cruciali per la definizione di percorsi formativi adeguati al contesto attuale. Nel 2014 l’Ateneo è stato selezionato per la partecipazione alla seconda edizione del progetto, che si è ampliato fino a coinvolgere 24 atenei (il doppio rispetto al numero dei primi partecipanti). La rilevazione dei dati si è svolta dal 20 maggio al 20 giugno 2015. Per ulteriori dettagli si rinvia al link <http://www.unipd.it/ricerca-avanzata/teco%20competenze> ).

### 2.3 L’Amministrazione – l’Università in cifre

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

Tabella 1 – Le persone dell'Ateneo con l'incidenza femminile al 31/12/2014

<b>PERSONALE DOCENTE</b>	<b>N.</b>	<b>di cui femmine</b>	<b>% femmine</b>
Professori Ordinari	489	90	18,4%
Professori Associati	709	231	32,6%
Ricercatori Universitari	816	361	44,2%
Ricercatori Universitari a tempo determinato	43	21	48,8%
Assistenti Universitari	1	0	0,0%
Docenti a contratto	1354	625	46,1%
<b>Totale</b>	<b>3.412</b>	<b>1.328</b>	<b>38,9%</b>
<b>DIRIGENTI, PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO E CEL</b>	<b>N.</b>	<b>di cui femmine</b>	<b>% femmine</b>
Dirigenti (incluso DG e 2 Dirigenti a tempo determinato)*	8	3	37,5%
PTA - cat. EP	125	78	62,4%
PTA - cat. D	833	500	60,0%
PTA - cat. C	954	595	62,4%
PTA - cat. B	169	83	49,1%
PTA - tempo determinato	138	95	68,8%
CEL	33	26	78,8%
<b>Totale</b>	<b>2.260</b>	<b>1.380</b>	<b>61,0%</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>5.672</b>	<b>2.708</b>	<b>47,7%</b>
<b>ALTRE PERSONE</b>	<b>N.</b>	<b>di cui femmine</b>	<b>% femmine</b>
Assegnisti di ricerca al 31/12/14	983	466	47,4%
Collaboratori coordinati e continuativi al 31/12/2014**	144	83	58,3%
Volontari Servizio civile nel 2014***	112	77	68,7%

\* Due Dirigenti sono in aspettativa al 31/12/2014

\*\*Elaborazioni su dati forniti da Servizio Organizzazione

\*\*\* Inclusi i volontari del Servizio Civile Nazionale in servizio al 31/12/2014

Fonte: Servizi dell'Amministrazione Centrale

Tabella 2 – Distribuzione delle entrate contabilizzate dal Conto Consuntivo 2014 (in migliaia di euro, al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali)

<b>ENTRATE 2014 BILANCIO CONSUNTIVO</b>	<b>k€</b>
CONTRIBUZIONI STUDENTESCHE	105.692
ATTIVITÀ IN CONTO TERZI	19.915
ATTIVITÀ SANITARIA CONVENZIONATA	25.382
FINANZIAMENTI DA TERZI PER ATTIVITÀ DI DIDATTICA E RICERCA	72.383
ENTRATE DI NATURA PATRIMONIALE	30
ENTRATE DERIVANTI DALL'ACCENSIONE DI MUTUI E PRESTITI	-
TRASFERIMENTI MINISTERIALI	326.854
ALTRE ENTRATE	69.698
<b>TOTALE</b>	<b>619.954</b>

Fonte: Servizio Bilancio e Contabilità Amministrazione Centrale – Conto Consuntivo 2014

Tabella 3 – Distribuzione delle uscite contabilizzate dal Conto Consuntivo 2014 (in migliaia di euro, al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali)

<b>USCITE 2014 BILANCIO CONSUNTIVO</b>	<b>k€</b>
<b>SPESE PER FUNZIONAMENTO ORGANI</b>	<b>1.169</b>
<b>SPESE PER IL PERSONALE</b>	<b>305.092</b>
<b>SPESE PER ATTIVITÀ ISTITUZIONALE CENTRALIZZATA di cui</b>	<b>88.245</b>
<i>Spese per studenti e diritto allo studio</i>	83.730
<i>Spese per didattica e ricerca su progetti di Ateneo centralizzati</i>	3.552
<i>Altro (relazioni internazionali, missioni, comunicazione, rappresentanza, etc.)</i>	963
<b>SPESE PER ACQUISTO DI BENI E SERVIZI</b>	<b>28.257</b>
<b>TRASFERIMENTI DI VARIA NATURA A TERZI</b>	<b>10.221</b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>4.521</b>
<b>INCREMENTO E POTENZIAMENTO PATRIMONIO EDILIZIO</b>	<b>8.997</b>
<b>ONERI TRIBUTARI E FINANZIARI</b>	<b>8.674</b>
<b>RIMBORSO PRESTITI E MUTUI</b>	<b>7.487</b>
<b>ATTIVITÀ CONTO TERZI CENTRALIZZATA</b>	<b>1.077</b>
<b>SPESE ATTIVITÀ STRUTTURE CON AUTONOMIA DI GESTIONE di cui</b>	<b>135.376</b>
<i>Interventi supporto didattica e ricerca</i>	28.083
<i>Attività didattiche</i>	17.947
<i>Attività di ricerca</i>	54.390
<i>Attività conto terzi</i>	23.237
<i>Attività sanitaria convenzionata</i>	9
<i>Funzionamento strutture</i>	8.838
<i>Oneri tributari, spese bancari e varie</i>	2.872
<b>SPESE ATTIVITÀ STRUTTURE A GESTIONE ACCENTRATA</b>	<b>1.798</b>
<b>TOTALE</b>	<b>600.914</b>

Fonte: Servizio Bilancio e Contabilità Amministrazione Centrale – Conto Consuntivo 2014

Tabella 4 – Composizione dell'assegnazione del FFO 2014 (Università Statali) a livello nazionale e per l'Ateneo di Padova, con relativa incidenza sul totale

<b>INTERVENTI FONDO FINANZIAMENTO ORDINARIO</b>	<b>Stanziamanti nazionali</b>	<b>Stanziamanti Padova</b>	<b>Incidenza % Padova su stanziamento nazionale</b>
<b>Quota Base 2014</b>	<b>5.085.710.208</b>	<b>206.475.026</b>	<b>4,06%</b>
<b>Piano Associati (2011,2012, 2013)</b>	<b>171.748.716</b>	<b>8.300.004</b>	<b>4,83%</b>
<b>Quota Premiale 2014</b>	<b>1.215.000.000</b>	<b>63.513.722</b>	<b>5,23%</b>
<i>VQR</i>	850.500.000	44.223.030	5,20%
<i>Politiche reclutamento</i>	243.000.000	13.162.255	5,42%
<i>Didattica - Internazionalizzazione</i>	121.500.000	6.128.437	5,04%
<b>Quota Perequativa 2014</b>	<b>105.000.000</b>	<b>4.284.189</b>	<b>4,08%</b>
<b>Altre assegnazioni</b>	<b>198.257.880</b>	<b>9.334.509</b>	<b>4,71%</b>
<i>Tirocini</i>	7.600.000	377.723	4,97%
<i>Borse post-lauream (Dottorati e Assegni di Ricerca)</i>	148.046.300	6.973.443	4,71%
<i>Quota "Programmazione triennale"</i>	42.611.580	1.983.343	4,65%
<b>Altri fondi di cui Padova non ha beneficiato</b>	<b>54.043.793</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>6.829.760.597</b>	<b>291.907.450</b>	<b>4,27%</b>

Fonte: Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

Tabella 5 – Distribuzione delle uscite per internazionalizzazione per il 2014 (in migliaia di euro)

<b>USCITE PER INTERNAZIONALIZZAZIONE E PROGRAMMI DI MOBILITÀ</b>	<b>Consuntivo</b>
<b>FINANZIAMENTI SUL BILANCIO DI ATENEIO di cui:</b>	
Azioni di mobilità studentesca	<b>1.092</b>
Relazioni internazionali, supporto ricerca europea, accordi di cooperazione con l'estero	<b>448</b>
Scambi e rapporti culturali con l'estero	<b>36</b>
<b>FINANZIAMENTI ESTERNI di cui:</b>	
Contributi e borse di studio da enti pubblici e privati per cooperazione internazionale	<b>4.151</b>
Contratti e Contributi U.E.	<b>3.176</b>
Ricerche finanziate con contratti e contributi programmi U.E.	<b>12.718</b>
<b>TOTALE</b>	<b>21.621</b>

Fonte: Servizio Bilancio e Contabilità Amministrazione Centrale - Conto Consuntivo 2014

Tabella 6 – Offerta formativa per l'anno accademico 2014/15

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

\*Ultimo dato disponibile

Fonte: Elaborazione dati sugli avvisi di selezione 2014/2015

Tabella 7 – Consistenze studentesche anno accademico 2014/15

<b>CONSISTENZE STUDENTESCHE ANNO ACCADEMICO 2014/15</b>	<b>N.</b>	<b>DI CUI FEMMINE</b>	<b>% FEMMINE</b>
<b>Iscritti ai Corsi di laurea triennale, specialistica/magistrale, a ciclo unico e vecchio ordinamento* di cui:</b>	57569	31347	54,45%
<i>Corso di Laurea vecchio ordinamento</i>	594	391	65,82%
<i>Corso di Laurea (DM 270)</i>	34076	17734	52,04%
<i>Corso di Laurea (DM 509)</i>	1346	719	53,42%
<i>Corso di Laurea Magistrale</i>	11848	6319	53,33%
<i>Corso di Laurea Specialistica</i>	181	90	49,72%
<i>Diploma Universitario</i>	3	0	0,00%
<i>Laurea Ciclo Unico 5 anni</i>	324	223	68,83%
<i>Laurea Ciclo Unico 6 anni</i>	345	175	50,72%
<i>Laurea Magistrale Ciclo Unico 5 anni</i>	6113	4292	70,21%
<i>Laurea Magistrale Ciclo Unico 6 anni</i>	2739	1404	51,26%
<b>Iscritti a corsi di Dottorato**</b>	1327	636	47,93%
<b>Iscritti a corsi di Perfezionamento**</b>	506	305	60,28%

<b>Iscritti a Master di I livello**</b>	664	468	70,48%
<b>Iscritti a Master di II livello**</b>	420	308	73,33%
<b>Iscritti a corsi di Specializzazione**</b>	1172	719	61,35%
<b>Laureati 2014 di cui</b>	12184	7181	58,94%
<i>Corso di Laurea vecchio ordinamento</i>	295	260	88,14%
<i>Diploma Universitario</i>	1	1	100,00%
<i>Corso di Laurea (DM 270)</i>	6449	3776	58,55%
<i>Corso di Laurea (DM 509)</i>	781	474	60,69%
<i>Corso di Laurea Magistrale</i>	3679	2052	55,78%
<i>Corso di Laurea Specialistica</i>	63	32	50,79%
<i>Laurea Ciclo Unico 5 anni</i>	177	130	73,45%
<i>Laurea Ciclo Unico 6 anni</i>	227	124	54,63%
<i>Laurea Magistrale Ciclo Unico 5 anni</i>	512	332	64,84%
<b>Studenti con disabilità (Servizio disabilità)***</b>	601		
<b>Studenti internazionali (studenti con cittadinanza straniera)*</b>	2319	1456	62,79%

\* Studenti in regola con il pagamento delle tasse al 31/07/15 (dato non definitivo soggetto a verifiche e possibili variazioni)

\*\* Dati aggiornati al 18/09/2015

\*\*\* Dati a Giugno 2015

Fonte: Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica; Servizio Disabilità

Tabella 8 – Indicatori relativi ai servizi agli studenti

<b>SERVIZI AGLI STUDENTI</b>	<b>N.</b>
<b>Domande per borsa di studio a.a. 2014/2015</b>	10.999
<b>Studenti idonei alla borsa di studio a.a. 2014/2015</b>	6.489
<b>Studenti vincitori della borsa di studio a.a. 2014/2015*</b>	5.618
<b>Incontri di orientamento organizzati nel 2014</b>	764
<b>Partecipanti agli incontri di orientamento nel 2014**</b>	55.755
<b>Studenti e laureati in tirocinio obbligatorio/stage a.a. 2014/2015***</b>	20.441
<b>Colloqui individuali di orientamento al mercato del lavoro a.a. 2014/2015***</b>	209
<b>Curricula completi inseriti per l'attività di job placement nell'a.a. 2014/2015***</b>	738
<b>Numero di interventi di assistenza (accompagnamento e trasporto) a favore degli studenti con disabilità nel 2014</b>	4.500
<b>Numero di ore erogate di servizio di stenotipia e interpretariato di lingua dei segni a favore degli studenti con disabilità uditiva nel 2014</b>	727
<b>Numero di interventi individualizzati di orientamento in entrata e valutazione delle necessità per studenti con disabilità e dislessia nel 2014</b>	101

\* Dato al 01/09/2015: le assegnazioni di borsa per l'A.A. 2014/2015 sono ancora in corso alla data di stesura della presente Relazione. Ulteriori assegnazioni sono programmate nei prossimi mesi.

\*\* Numero complessivo di contatti, inclusi front-office, sportello on-line, consulenze sul territorio e Social Media

\*\*\* Dati al 26 Giugno 2015

Fonte: Servizio Diritto allo Studio e Tutorato, Servizio Orientamento, Servizio Disabilità e Dislessia, Servizio Stage e Career Service



### BOX 1 - OPPORTUNITA' PER GLI STUDENTI

- **Orientamento, tutorato, collegamento con il mondo del lavoro**

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. Il Tutorato è un servizio offerto per accompagnare e sostenere gli studenti nel loro percorso formativo. Il compito del tutor è aiutare gli studenti, che lo richiedano, ad acquisire un metodo per organizzare i tempi di studio e assisterli nel risolvere eventuali difficoltà organizzative, ad esempio, la compilazione del piano degli studi ed i rapporti con gli organi accademici (**tutorato informativo** o **tutorato didattico**).

Inoltre, l'Ateneo promuove e coordina le attività di stage e tirocini (anche all'estero, nell'ambito di Programmi dedicati ) utili a valorizzare al meglio le competenze acquisite dallo studente nel corso della carriera universitaria. L'Ateneo svolge anche attività di orientamento al lavoro e alle professioni (**job placement**), favorendo l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro, osservando l'evoluzione del mondo produttivo e fornendo informazioni utili anche a conoscere le opportunità professionali, prima che gli studenti scelgano un corso di studi.

Nel corso del 2014 è proseguita la collaborazione tra gli Enti componenti il **Tavolo Tecnico Territoriale per l'orientamento, la prevenzione della dispersione e la promozione del successo formativo** ed è stata aperta la partecipazione ad altri attori del territorio per l'avvio di un progetto sperimentale mirato alla definizione di linee guida strategiche territoriali, anche in risposta alle nuove linee guida in materia di orientamento integrate emanate dal MIUR a febbraio 2014 e in continuità con le linee guida del 2009 e le indicazioni della Conferenza Unificata del 2013. L'attività di *networking* nell'a.a. 2013/14 si è rafforzata, e si è concentrata anche su Enti e aziende estere. L'obiettivo di mettere in contatto studenti e laureati con il mondo del lavoro si è concretizzato nell'organizzazione e realizzazione di diversi **Career Day**, mentre la nona edizione di **Università Aperta** (maggio 2014) ha coinvolto tra i partecipanti oltre 80 imprese. Inoltre, nel 2014 si è verificato un incremento notevole delle occasioni di orientamento e dei contatti effettivi con gli studenti, anche grazie al Servizio informativo itinerante erogato in collaborazione con la Provincia.

- **Salute e supporto alle disabilità**

Sono accessibili agli studenti iscritti i servizi dell'ambulatorio di ginecologia e ostetricia e dell'ambulatorio di andrologia. Inoltre, è previsto il Servizio di Aiuto Psicologico (SAP) per l'assistenza gratuita agli studenti che vivono situazioni di disagio personale o legata allo studio, e il Servizio di Consulenza Psichiatrica (SCP) che offre una consulenza specialistica gratuita per problemi, difficoltà o disagi relativi alla sfera personale o psichica.

Le attività per gli studenti disabili e per gli studenti con DSA sono strutturate per tutti gli aspetti dell'esperienza universitaria, attraverso la predisposizione di interventi individualizzati in funzione delle più diverse situazioni personali e delle specifiche richieste.

- **Corsi estivi**

Organizzati a Bressanone (Bolzano) da fine luglio agli inizi di settembre, sono un'occasione per sostenere esami, ma anche un modo per vivere l'università in un contesto diverso. Ogni studente può scegliere di seguire due tra i corsi attivati di anno in anno. La frequenza dei cicli di lezioni, della durata di due settimane ciascuno, permette di sostenere i relativi esami di profitto al termine della permanenza. Nel 2014 le domande di partecipazione sono aumentate del 26%

- **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. Nel 2014 i volontari sono aumentati del 10%.

FONTE: Sito [www.unipd.it](http://www.unipd.it) ; "Rapporto sullo Stato dell'Ateneo 2013/2014", reperibile alla pagina <http://www.unipd.it/trasparenza> , sezione "Altri contenuti"

## BOX 2 - LE ESPERIENZE INTERNAZIONALI

L'internazionalizzazione è un capitolo chiave della vita dell'Ateneo, che da diversi anni destina importanti risorse per promuovere una serie di azioni tra loro collegate. La partecipazione ai Programmi Erasmus Mundus, il numero dei docenti stranieri presenti in Ateneo, le posizioni di Visiting Scientist e Visiting Professor continuano ad essere strumenti privilegiati per la crescita della dimensione internazionale dell'Ateneo. Tra questi strumenti va menzionato anche il progetto Piscopia, reiterato anche nel 2014, in virtù del quale 26 ricercatori stranieri hanno frequentato e stanno frequentando i dipartimenti patavini. E' stata ampliata, inoltre, la dimensione internazionale della didattica mediante la strutturazione di ulteriori corsi e insegnamenti erogati in lingua veicolare, per migliorare la qualità dei servizi resi agli studenti stranieri e per incentivare le azioni di cooperazione e i percorsi internazionali con doppio titolo e titolo congiunto.

Vanno menzionati, inoltre:

**Progetto "Careers"**: *Development of career guidance aimed at improving Higher Education in Serbia*, in partenariato con l'Università di Belgrado e finanziato dal Programma TEMPUS dell'Unione Europea. Il progetto ha lo scopo di incentivare e sviluppare il servizio di intermediazione e orientamento al lavoro all'interno delle *Higher Education Institutions in Serbia*, iniziato nel 2011 e concluso nel 2014.

**Progetto PROVIP** – progetto *follow up* di EUVIP, Lifelong Learning Programme, ERASMUS – Multilateral Projects – Cooperation between higher education institutions and enterprises. Scopo del progetto è diffondere i risultati conseguiti con EUVIP e costruire una piattaforma per la mobilità virtuale, iniziato nel 2012 e concluso nel 2014.

**Progetto VMCOLAB-LLP centralized**, sub-programme: Erasmus, action: Erasmus Multilateral Projects. Il progetto ha lo scopo di contribuire all'innovazione e all'internazionalizzazione delle Università europee attraverso l'utilizzo dell'ICTS e della mobilità virtuale e favorire l'accesso alle esperienze di apprendimento internazionale a tutti gli studenti europei (concluso a fine 2014).

**Progetto TALOE** (*Time To Assess Learning Outcomes in E-learning*) PROGRAMMA LLP, sub-programma: Erasmus, azione: progetti multilaterali. Il progetto si propone di sviluppare una piattaforma web per supportare docenti e formatori nella scelta delle strategie di e-assessment da utilizzare nei corsi on-line, che si concluderà nel 2015.

**Progetto NET-CAM**, Percorsi di mobilità professionalizzante, Fondo Sociale Europeo – Il progetto ha finanziato 15 borse di mobilità all'estero per percorsi formativi professionalizzanti nelle Camere di Commercio Italiane in vari paesi europei. Tale progetto ha fatto da pilota a un'iniziativa più ampia di internazionalizzazione, che prevede la costituzione di Infopoint di Ateneo in Camere di Commercio all'Estero gestite dai tirocinanti inviati, concluso nel 2014.

Tra le iniziative permanenti, vanno ricordate:

- Il **programma Erasmus +** : per la mobilità studenti, nel corso del 2014 si è registrato un lieve incremento degli studenti in entrata; per la mobilità outgoing del personale docente si è assistito a una crescita notevole (+45%);
- Il **programma Erasmus Mundus**: nell'ultimo a.a. l'Ateneo ha proseguito la sua partecipazione a 13 progetti Erasmus Mundus- Azione1 (programmi congiunti di secondo e terzo ciclo) di cui 7 a livello di laurea magistrale, 2 a livello di master universitario e 4 a livello di dottorato di ricerca, che coinvolgono un network di 50 Università straniere di 22 diversi Paesi europei ed extraeuropei, registrando dunque un sostanziale allargamento della rete;
- Le **"International Summer and Winter School"** di Ateneo: il programma è iniziato nel 2010, allo scopo di potenziare le opportunità di formazione sia nel campo della ricerca che in quello della didattica per diverse tipologie di utenti: ricercatori, dottorandi, studenti post-graduate italiani e stranieri o anche professionisti e dipendenti pubblici o privati. L'iniziativa ha riscosso crescente interesse da parte dei docenti dell'Ateneo e nel 2013 sono state finanziate 19 Summer & Winter School. L'interesse si è mantenuto costante anche nell'anno 2014, che ha visto la selezione di altri 19 progetti

FONTE: "Rapporto sullo Stato dell'Ateneo 2013/2014", reperibile alla pagina <http://www.unipd.it/trasparenza> , sezione "Altri contenuti"

Tabella 9 – Finanziamenti per la ricerca erogati dall’Ateneo relativi ai bandi 2014 (in migliaia di euro)

<b>PROGETTI FINANZIATI DALL’ATENE0</b>	<b>k€</b>
Progetti di ricerca istituzionali (ex 60%)	5.000
Progetti di ricerca di Ateneo	4.500
Progetti per Assegni di ricerca Junior	4.000
Assegni di ricerca Senior	3.000
Progetti Giovani Studiosi (cofinanziamento Starting Grants)	1.200
Attrezzature scientifiche finalizzate alla ricerca	1.000
<b>TOTALE</b>	<b>18.700</b>

Fonte: Area Relazioni Internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico

Tabella 10 – Finanziamenti per la ricerca erogati da enti nazionali nel 2014 (in migliaia di euro)

<b>PROGETTI FINANZIATI DA MINISTERO E ALTRI ENTI</b>	<b>k€</b>
Progetti PRIN	0
Futuro in ricerca	0
Progetti nell’ambito della Legge 6/2000 – Diffusione della cultura scientifica	220
Programma Operativo Regione Veneto - Fondo Sociale Europeo	0
Cluster Tecnologici Nazionali	280
Smart Cities and Communities and Social Innovation	415
Finanziamenti provenienti da Enti, Fondazioni, Ministeri	13.614*
<b>TOTALE</b>	<b>14.529</b>

Fonte: Area Relazioni internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico, ad eccezione del dato con asterisco, la cui fonte è il Servizio Bilancio Strutture

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

<b>PROGETTI FINANZIATI DALL’UE</b>	<b>N.</b>	<b>k€</b>
Progetti H2020	23	8.394
Altri programmi europei	3	483

Fonte: Area Relazioni internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico

Tabella 12 – Dati sul Sistema Bibliotecario di Ateneo anno 2014

<b>DATI SU BIBLIOTECHE - SBA</b>	<b>N.</b>
Poli Bibliotecari	9
Biblioteche (unità amministrative)	33
Punti di servizio	50
Superficie totale mq	30.668
Ore medie di apertura settimanale delle biblioteche	45,33
Posti lettura nelle biblioteche	2.551
Postazioni dedicate ai disabili	21
Postazioni Informatiche per l’utenza	421
Prestiti agli utenti nel 2014	200.242
Prestiti interbibliotecari attivi	3.783
Prestiti interbibliotecari passivi	1.638
Document delivery attivi	7.933

<b>Document delivery passivi</b>	5.942
<b>Ore di corsi di formazione all'utenza</b>	906
<b>Partecipanti ai corsi di formazione</b>	4.496
<b>Patrimonio librario stimato</b>	2.019.581
<b>Monografie</b>	1.432.875
<b>Abbonamenti a riviste scientifiche in formato cartaceo</b>	4.973
<b>Periodici elettronici</b>	32.641
<b>Libri elettronici</b>	78.800
<b>Articoli scaricati dai periodici elettronici</b>	1.448.608
<b>Banche dati disciplinari</b>	754

Fonte: Report Tecnico CAB 2015 – dati 2014

Per ulteriori dati e informazioni sull'Ateneo, di interesse per i cittadini, e per quanto non riportato in questa breve sintesi, si rinvia al documento "Noi siamo", reperibile al link <http://www.unipd.it/inaugurazione793>, e alla sezione "Amministrazione trasparente", al link <http://www.unipd.it/trasparenza>.

Si rinvia, inoltre alla successiva sezione relativa ai risultati degli obiettivi e linee strategiche per l'anno 2014, pag. 30 e seguenti.

## 2.4 Informazioni sull'organizzazione

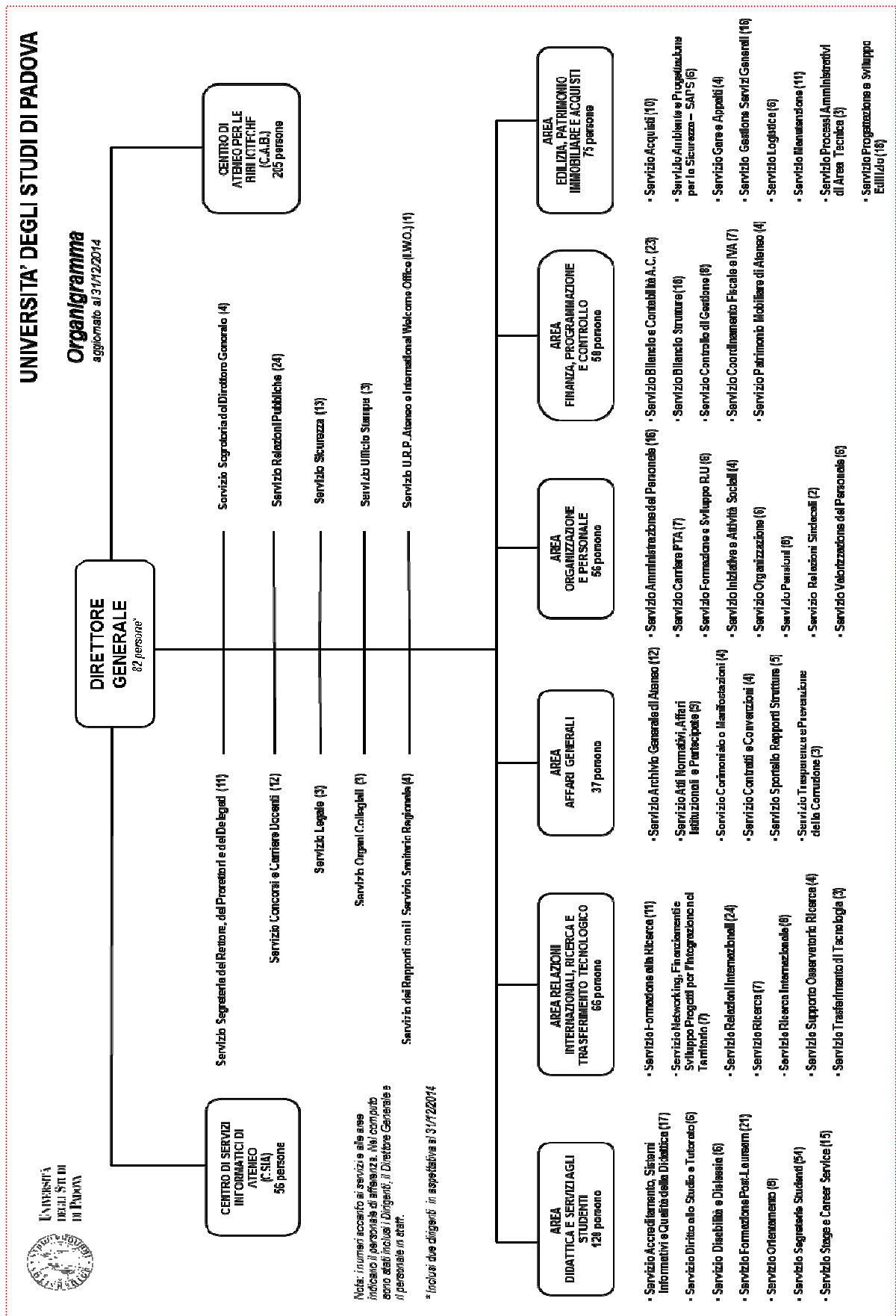
Per quanto riguarda l'organizzazione, nel 2014 l'Ateneo era articolato in:

- Amministrazione Centrale
- Dipartimenti
- Scuole
- Poli multifunzionali
- 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'assetto al 31/12/2014 prevedeva la presenza del Direttore Generale, supportato da un Vice Direttore Generale nominato dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Direttore Generale, e di 6 Aree Dirigenziali. Sono presenti anche 10 servizi in staff alla Direzione Generale.

Di seguito è rappresentato l'organigramma dell'Ateneo, Amministrazione Centrale (Figura 2).

Figura 2 – Struttura organizzativa dell'Amministrazione Centrale dell'Ateneo di Padova al 31/12/2014



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

Tabella 13 – Dipartimenti dell'Ateneo con relativo personale afferente al 31/12/2014

Dipartimenti	Docenti	Ricercatori	PTA
Agronomia animali alimenti risorse naturali e ambiente - DAFNAE	39	22	50
Beni culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica - DBC	23	21	24
Biologia	45	35	51
Biomedicina comparata e alimentazione - BCA	20	21	42
Diritto privato e critica del diritto - DPCD	25	18	11
Diritto pubblico, internazionale e comunitario – DIPIC	29	16	16
Filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata - FISPPA	66	59	61
Fisica e astronomia "Galileo Galilei" - DFA	71	40	76
Geoscienze	31	18	28
Ingegneria civile, edile e ambientale - ICEA	34	30	49
Ingegneria dell'informazione - DEI	54	40	38
Ingegneria industriale - DII	76	27	79
Matematica - DM	63	44	21
Medicina - DIMED	60	36	98
Medicina animale, produzioni e salute - MAPS	21	21	20
Medicina molecolare - DMM	30	35	49
Neuroscienze	21	32	48
Psicologia dello sviluppo e della socializzazione - DPSS	22	20	30
Psicologia generale - DPG	28	25	28
Salute della donna e del bambino - SDB	21	16	52
Scienze biomediche - DSB	29	28	61
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	27	21	61
Scienze chimiche - DISC	50	33	60
Scienze chirurgiche oncologiche e gastroenterologiche - DISCOG	32	22	60
Scienze del farmaco - DSF	30	22	38
Scienze economiche e aziendali "Marco Fanno" - DSEA	45	19	25
Scienze politiche, giuridiche e studi internazionali - SPGI	33	41	31
Scienze statistiche	30	9	20
Scienze storiche, geografiche e dell'antichità – DISSGEA	33	21	32
Studi linguistici e letterari - DISLL	43	34	30
Tecnica e gestione dei sistemi industriali - DTG	37	16	19
Territorio e sistemi agro-forestali – TESAF	30	18	35
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.198</b>	<b>860</b>	<b>1.343</b>

\* Nel computo è incluso un assistente

Fonte: Servizio Controllo di Gestione

Nella tabella 14, si riporta l'elenco delle Scuole di Ateneo.

Tabella 14 - Scuole di Ateneo

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

Fonte: Servizio Organizzazione

Nella tabella 15, si riporta l'elenco dei Poli Multifunzionali al 31/12/2014.

Tabella 15 – Poli Multifunzionali al 31/12/2014

<b>POLO MULTIFUNZIONALE</b>
<b>Polo Multifunzionale di Agripolis</b>
<b>Polo Multifunzionale Vallisneri</b>
<b>Polo Multifunzionale Psicologia</b>
<b>Polo Multifunzionale Fisica e Astronomia</b>
<b>Polo Multifunzionale Vicenza</b>
<b>Polo Multifunzionale Marzolo*</b>
<b>Polo Multifunzionale Gradenigo*</b>
<b>Polo Multifunzionale Area Medica*</b>
<b>Polo Multifunzionale Centro Ateneo*</b>
<b>Polo Multifunzionale Centro Ovest*</b>
<b>Polo Multifunzionale Ingegneria*</b>
<b>Polo Multifunzionale Centro Est*</b>

\*Poli multifunzionali istituiti ma non ancora attivati alla data del 31/12/14

Fonte: Delibera Consiglio di Amministrazione del 22/07/2013 e successivi Decreti Rettorali di istituzione e attivazione dei Poli Multifunzionali

Nell'Università è attiva, inoltre, la Scuola Galileiana di Studi Superiori, costituita nel 2004 nell'ambito di una collaborazione tra l'Ateneo e la Scuola Normale di Pisa. Si struttura su due classi: Scienze Morali e Scienze Naturali, a cui si è aggiunta nell'anno accademico 2014/2015 la terza classe di Scienze Sociali.

Nella tabella 16 sono indicati i Centri con autonomia di gestione e accentrati all'Amministrazione Centrale dotati di personale afferente. Sulla base delle istruttorie della Commissione Centri, nominata dal Magnifico Rettore nel 2012, è proseguito anche nel 2014 il processo di riorganizzazione dell'insieme di tali strutture, riassorbendo e ampliando le attività dei precedenti Centri. Per i Centri con autonomia di gestione in particolare si è provveduto a definire statuto e regolamento interno al fine di una migliore gestione amministrativo e contabile, in linea con quanto previsto dallo Statuto di Ateneo.

In seguito a tali lavori, i Centri di Ateneo a norma di Statuto presenti al 31 dicembre 2014 sono:

- Centro Servizi Informatici di Ateneo
- Centro di Ateneo per le Biblioteche
- Centro di Ateneo "Centro Studi e Attività Spaziali G. Colombo"

- Centro di Ateneo "Centro Ricerche Fusione"
- Centro di Ateneo Ospedale Veterinario Didattico
- Centro di Ateneo di Diritti Umani
- Orto Botanico di Ateneo
- Centro Linguistico di Ateneo
- Centro Multimediale E-learning di Ateneo
- Centro di Ateneo per i Musei
- Centro di Analisi e Servizi per la Certificazione (CEASC)
- Centro di Ateneo UPE "L'Università di Padova per l'Europa / The University of Padua for Europe"
- Centro di Ateneo di Ricerca e servizi per la Disabilità, la Riabilitazione e l'Integrazione
- Centro di Ecologia Umana
- Centro di Ricerca di Ateneo sulla Proteomica (CARP)
- Centro di Ateneo per la Storia della Resistenza e dell'Età Contemporanea

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

Tabella 16 – Centri con autonomia di gestione e a gestione accentrata all'Amministrazione Centrale con personale afferente al 31/12/2014

<b>CENTRI CON AUTONOMIA DI GESTIONE</b>	<b>PTA</b>	<b>CEL</b>
Centro di Ateneo "Orto Botanico"	14	-
Centro di Ateneo per i Musei – CAM	13	-
Centro di Ateneo per le Biblioteche – CAB	206	-
Centro Linguistico di Ateneo	21	33
Centro Multimediale e E-learning di Ateneo – CMELA	12	-
Centro Servizi Informatici di Ateneo	56	-
Centro di Ateneo "Centro Ricerche Fusione"	12	-
Centro di Ateneo di Studi e Attività Spaziali "G. Colombo"	10	-
Centro di Ateneo per i Diritti Umani	3	-
Centro di Ricerca Interdipartimentale per le Biotecnologie Innovative – CRIBI	5	-
Centro di Ateneo "Ospedale Veterinario Universitario Didattico" – OVUD	6	-
<b>CENTRI ACCENTRATI ALL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE</b>	<b>PTA</b>	<b>CEL</b>
Centro di servizi e di ricerca per la Disabilità, la Riabilitazione e l'Integrazione	1	-
Centro di servizi interdipartimentali C.U.G.A.S.	3	-
Centro interuniversitario per la Contabilità e Gestione agraria, forestale e ambientale	2	-
Centro per la Storia dell'Università	3	-
<b>ALTRE STRUTTURE</b>	<b>PTA</b>	<b>CEL</b>
Scuola Galileiana di Studi Superiori	4	-
Azienda Agraria Sperimentale "L. Toniolo"	12	-
<b>TOTALE</b>	<b>383</b>	<b>33</b>

Fonte: Servizio Controllo di Gestione



## 2.5 Rapporto con gli stakeholder – Carte dei servizi e Indagini di customer satisfaction

### Carte dei servizi

La Legge 273/1995 ha previsto l'adozione, da parte di tutti i soggetti erogatori di servizi pubblici, di proprie Carte dei servizi. Gli ultimi riferimenti normativi riguardano il Decreto Legislativo 150/2009 (art. 13, comma 6, lettera f) – art. 28), la Delibera CiVIT 88/2010 (Linee guida per la definizione degli standard di qualità), la Delibera CiVIT 3/2012 (Linee guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici) e il Decreto Legislativo 33/2013 (art. 32).

Alla pagina <http://www.unipd.it/servizi-erogati> sono presenti i documenti relativi a Carta dei servizi e standard di qualità, Costi dei servizi e monitoraggio del loro andamento (aggiornati al 2013), mentre sono in corso di redazione quelli relativi ai “Tempi medi di erogazione dei servizi” (non applicabile all’Ateneo, invece, l’indagine sulle liste di attesa).

Nel corso del 2014 è proseguita l’attività del Gruppo di lavoro istituito dalla Direzione Generale a fine 2012; in particolare, il Gruppo ha presentato le “Linee guida per la Carta dei Servizi”, approvate del Consiglio di Amministrazione a marzo 2014. Nel 2014 il processo di stesura della Carta ha coinvolto in primo luogo l’Area Organizzazione e Personale e il Centro di Ateneo per le Biblioteche. Nel 2015 le Carte dei Servizi relative alle Aree hanno costituito l’oggetto degli obiettivi assegnati ai Dirigenti, nell’ottica di una progressiva adozione e di una pubblicazione più estensiva delle stesse.

Per dettagli sulle Carte dei Servizi attualmente disponibili si rimanda ai seguenti link:

<http://bibliotecadigitale.cab.unipd.it/carta-dei-servizi/carta-dei-servizi-del-sistema-bibliotecario-di-ateneo>

<http://www.unipd.it/servizi-erogati> - Sezione “Carta dei Servizi – Area organizzazione e personale”

### Customer satisfaction

Le indagini di customer satisfaction sono da diversi anni uno degli strumenti privilegiati utilizzati dall’Ateneo per ottenere un riscontro continuativo sulla soddisfazione dei propri utenti/clienti (interni ed esterni). A tal fine, vengono gestite più azioni complementari, per indagare i diversi aspetti dell’erogazione dei servizi mediante questionari ad hoc.

- La “**Customer Satisfaction 2014**”: la Direzione Generale dell’Università di Padova nel 2010 ha avviato un progetto di rilevazioni della soddisfazione dei propri utenti, sviluppandolo negli anni successivi. Tale progetto è stato ampliato con lo scopo primario di monitorare la percezione che gli utenti/studenti hanno dei servizi dell’Area Didattica e servizi agli studenti e di verificare l’efficacia delle azioni migliorative effettuate nell’organizzazione dei servizi stessi.

Nel 2014 sono state effettuate rilevazioni di Customer Satisfaction presso il Servizio Orientamento, il Servizio Stage e Career Service, il Servizio Segreteria Studenti e, aggiuntivo rispetto all’anno precedente, il Servizio Diritto allo Studio e Tutorato. Il progetto ha avuto come obiettivo la rilevazione della soddisfazione degli utenti, al fine di individuare i punti di forza o le criticità dei servizi offerti. Le rilevazioni sono state effettuate attraverso la somministrazione di questionari in formato cartaceo e, in modo sperimentale, in formato on-line attraverso l’utilizzo di specifiche applicazioni.

Rispetto agli anni precedenti, si segnala come l’indagine si sia arricchita di due dimensioni di rilevazione quali la misura della soddisfazione complessiva e l’efficacia degli strumenti on-line, non incluse nelle precedenti edizioni.

Dall’analisi dei dati raccolti si evince che la soddisfazione complessiva espressa dagli utenti è sempre di grado medio alto (nessuno dei servizi raggiunge il massimo grado di soddisfazione esprimibile, stabilito a 5 in una scala da 1 a 5, ma tutti vengono classificati con punteggi medi sempre al di sopra del 3).

Per tutti i Servizi sono soprattutto apprezzate la cortesia e la disponibilità degli operatori, la comprensibilità della documentazione (laddove disponibile), l'attenzione posta alle proprie richieste, l'utilità delle risposte ricevute. Per tutti i Servizi la facilità di accesso, pur essendo valutata positivamente, presenta dei margini di miglioramento in confronto con le altre variabili analizzate.

Per ogni Servizio è stata poi segnalata una particolare dimensione da potenziare – per quanto sempre mediamente soddisfacente: per il Servizio Orientamento ed il Servizio Stage e Career Service la conoscenza del servizio, per le Segreterie Studenti la tempistica di evasione delle richieste, per il Servizio Diritto allo Studio e Tutorato la facilità di accesso<sup>4</sup>.

In una prospettiva di miglioramento e in continuità con le passate rilevazioni, sono in fase di progettazione e realizzazione nuove indagini di customer satisfaction anche per il 2015.

- L'indagine sulla **“Soddisfazione degli utenti del CAB – Centro di Ateneo per le Biblioteche”** : Anche nel 2014 il CAB ha somministrato ai propri utenti esterni e interni un questionario relativo ai vari aspetti dei servizi offerti dalle 33 biblioteche del Sistema Bibliotecario di Ateneo, i cui risultati ogni anno sono analizzati dal Comitato Tecnico Scientifico e inclusi in forma sintetica nella Relazione tecnica annuale<sup>5</sup>. Per la rilevazione della soddisfazione dei clienti interni sui principali servizi centralizzati, i questionari sono stati predisposti in forma “online”. I giudizi vengono espressi con l'attribuzione di un punteggio in scala da 1 a 10: il giudizio complessivo medio sui servizi espresso dagli studenti per il 2014 si è attestato su un livello pari a 7,94 (+ 0,04 rispetto all'anno precedente), calcolato sulla base di 6.936 questionari raccolti.

Per quanto riguarda i servizi di erogazione di corsi di formazione destinati all'utenza, la soddisfazione viene indagata mediante la compilazione di uno specifico questionario di gradimento on line al termine di ogni corso, in cui sono inclusi sia giudizi specifici su singoli aspetti sia un giudizio complessivo, in scala da 1 a 5: per il 2014 la media dei giudizi complessivi dei corsi valutati è stata di 4,23 (+ 0,02 rispetto all'anno precedente).

- La Customer Satisfaction risultante dal progetto **“Good Practice”**: il progetto di benchmarking, giunto nel 2014 alla sua decima edizione (relativa ai servizi erogati nel 2013) e proseguito nel 2015 (per la valutazione dei servizi 2014), come di consueto si è articolato nelle consolidate rilevazioni di costi e di efficienza da un lato e di efficacia percepita ed oggettiva dall'altro, con riferimento a 25 servizi intesi come gruppi omogenei di attività/funzioni e definiti attraverso un approccio partecipativo con gli atenei aderenti. Per le misure di efficacia percepita sono fondamentali le rilevazioni di customer satisfaction, che sono state condotte su studenti del primo anno, studenti di anni successivi al primo, personale (docente e tecnico-amministrativo) tramite questionari on line, con un focus specifico su 15 dei 25 servizi individuati.

Per l'indagine sulla soddisfazione per i servizi erogati nel 2014, i risultati riferiti ai customer “Docenti” ed ai customer “PTA” sono sinteticamente raccolti nella tabella 17. Per l'indagine sugli studenti non è ancora disponibile l'elaborazione dei valori di benchmark (media ottenuti da tutti gli Atenei coinvolti e miglior risultato ottenuto per ogni categoria di servizio): pertanto, si riportano gli ultimi valori disponibili (erogazione 2013).

<sup>4</sup> Per ulteriori dettagli e per un confronto con le rilevazioni degli anni precedenti si rimanda al link : <http://www.unipd.it/tipologie-procedimento>, sezioni “Customer Satisfaction 2014” e “Customer Satisfaction 2010-2013”

<sup>5</sup> Tutte le Relazioni sono reperibili nel sito internet del CAB, alla pagina web: [http://bibliotecadigitale.cab.unipd.it/collezioni\\_navigazione/chi-siamo-2/documentazione-del-centro-di-ateneo-per-le-biblioteche](http://bibliotecadigitale.cab.unipd.it/collezioni_navigazione/chi-siamo-2/documentazione-del-centro-di-ateneo-per-le-biblioteche)

Tabella 17: Progetto Good Practice: risultati della indagine di customer satisfaction di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo nell'Ateneo di Padova, confrontati con il valore medio e il valore best e il 2013

Macroarea	Servizi	Studenti (scala 1-4)				Docenti (scala 1-6)				PTA (scala 1-6)			
		CS PD 2013	CS PD 2014	Media Atenei (2013)*	Best (2013)*	CS PD 2013	CS PD 2014	Media Atenei e Scuole	Best	CS PD 2013	CS PD 2014	Media Atenei e Scuole	Best
Personale	Contabilità	-	-	-	-	-	-	-	-	3,94	3,93	3,81	4,45
	Comunicazione	2,61	2,76	2,685	3,11	3,88	3,71	3,63	4,35	3,71	3,46	3,52	3,99
	Personale	-	-	-	-	4,47	4,08	4,12	4,84	3,34	3,52	3,59	4,24
Infrastrutture	Approvvigionamenti	-	-	-	-	4,13	3,77	3,65	4,48	3,66	3,53	3,60	4,30
	Servizi generali e logistici	2,76	2,85	2,76	3,14								
	Sistemi informativi	2,63	2,75	2,72	3,17	4,16	3,78	3,94	4,41	4,09	3,86	3,93	4,42
Didattica**	Orientamento in entrata	2,63	2,71	2,68	2,93	-	3,93	4,09	4,80	-	-	-	-
	Gestione alloggi e mense	2,76	2,83	2,74	3,02					-	-	-	-
	Gestione delle borse di studio									-	-	-	-
	Orientamento in uscita	2,56	2,79	2,70	3,20					-	-	-	-
	Internazionalizzazione studenti	2,60	2,74	2,64	3,05					-	-	-	-
Ricerca	Supporto alla gestione dei progetti di ricerca e alle attività di trasferimento tecnologico	-	-	-	-	4,21	3,99	3,84	5,12	-	-	-	-
Biblioteche	Biblioteche	3,13	3,12	3,03	3,21	4,74	4,67	4,50	4,97				

**Nota:** Laddove non sono presenti valori di risposta significa che per quella categoria di rispondenti non era prevista l'indagine per il servizio specifico.

\*Per i dati relativi alla Customer Studenti, si specifica che alla data di stesura della presente relazione è ancora in corso, da parte del coordinatore di progetto (Politecnico Milano), l'elaborazione dei dati di benchmarking; si riportano pertanto gli ultimi valori disponibili, riferiti all'edizione 2013. Per quest'ultima non erano incluse Scuole di Studi Superiori tra gli aderenti al progetto.

\*\*I risultati dell'indagine di customer sui docenti, riferiti all'area "Didattica" sono determinati da un range di domande non esattamente sovrapponibile all'indagine effettuata sugli studenti

Fonte: Elaborazione Servizio Controllo di Gestione su dati Good Practice 2014 e Good Practice 2013

## 2.6 I risultati raggiunti

Per quanto riguarda i risultati raggiunti nel 2014 si rinvia per un'ampia disamina alla sezione 3 che presenta i risultati relativi agli obiettivi strategici e agli obiettivi dirigenziali.

Si ritiene opportuno, in questa sezione, evidenziare sinteticamente il percorso proseguito dall'Amministrazione nel 2014 nell'impegnativo sforzo di implementazione della contabilità economico-patrimoniale ed analitica.

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

1. il passaggio al bilancio unico in contabilità finanziaria (COFI) dal 1° gennaio 2013;
2. l'implementazione della contabilità economico-patrimoniale (COEP) e della contabilità analitica (COAN) dal 1° gennaio 2015.

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

Nel corso 2014 l'Ateneo ha continuato ad operare per il completamento dell'assetto contabile e gestionale legato al bilancio economico e patrimoniale, per organizzare tutte le attività contabili e gestionali, mediante la realizzazione delle attività di seguito sintetizzate:

- a) predisposizione di tutte le tabelle per la configurazione del sistema U-GOV;
- b) proseguimento del progetto di formazione al personale interessato (personale della contabilità, Dirigenti, Capi Servizio, Segretari di Dipartimento e personale delle strutture);
- c) avvio del processo di informazione dei Prorettori, Delegati, componenti del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico;
- d) definizione, con apposita delibera del Consiglio di Amministrazione, delle aliquote di ammortamento e delle condizioni per la predisposizione del primo stato patrimoniale dell'Ateneo. Per tale finalità è stata avviata la ricognizione del patrimonio dell'Ateneo sulla base di quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione e la definizione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo;
- e) avvio del gruppo di lavoro per la predisposizione della bozza di Regolamento amministrativo contabile e predisposizione del Regolamento stesso inviato al MIUR nei primi mesi del 2015; analisi di tutti i flussi per la predisposizione delle regole operative da trasmettere a tutte le strutture; realizzazione delle attività finalizzate alla predisposizione del budget autorizzatorio di Ateneo e alla verifica della sua implementazione con il sistema U-GOV;
- f) analisi della futura gestione del budget e dei progetti di ricerca/didattica con U-GOV;
- g) realizzazione delle procedure per il passaggio dei dati relativi alla gestione 2014 (in chiusura) alla nuova gestione 2015 (crediti, debiti, progetti).

L'avvio della contabilità economico-patrimoniale ed analitica è avvenuto il 1 gennaio 2015; si renderanno comunque necessari alcuni mesi per un consolidamento dell'avvio del nuovo sistema in tutte le strutture dell'Ateneo, e si renderanno necessari gli opportuni aggiustamenti, revisioni e miglioramenti, successivi ad un primo anno di gestione.

## 2.7 Le criticità e le opportunità

Al fine di tracciare un quadro dei punti di forza e di criticità che si prestano ad azioni di miglioramento e di evidenziare i vincoli e/o le minacce e le opportunità dell'Università di Padova, si ritiene opportuno, in primo

luogo, riproporre l'analisi SWOT per l'Ateneo, sinteticamente illustrata di seguito e delineata nel Documento "Obiettivi e Linee strategiche dell'Università di Padova"<sup>6</sup>

#### Sintesi dell'analisi SWOT

##### PUNTI DI FORZA

- Nota tradizione di qualità nella ricerca (VQR)
- Elevate risorse finanziarie destinate alla ricerca
- Buon equilibrio economico
- Buon rapporto studenti/docenti
- Trend positivo nell'acquisizione di progetti di ricerca
- Buon risultato della quota premiale (FFO e per docente)
- Buona numerosità di dottorandi e assegnisti di ricerca
- Qualità della didattica e attenzione alla carriera degli studenti

##### PUNTI DI CRITICITA'

- Scarsa attrattività degli immatricolati da fuori regione
- Modesta presenza di docenti e ricercatori stranieri
- Mediocre posizionamento nei ranking internazionali
- Peso burocratico dell'Amministrazione
- Non semplicità di accesso alle informazioni attraverso il sito web
- Finanziamento dal MIUR (FFO) basso in rapporto alla numerosità dei docenti

##### VINCOLI/MINACCE

- Oppressività e rigidità della normativa universitaria
- Mancanza di riferimenti stabili nella politica universitaria
- Risorse finanziarie (FFO) decrescenti
- Limiti forti al turnover
- Limitazioni all'utilizzo di leve incentivanti per il personale dell'amministrazione

##### OPPORTUNITA'

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

Fonte: "Obiettivi e linee strategiche dell'Università di Padova"

Oltre a quanto sopra delineato, in questa parte si riportano altri aspetti relativi alle principali criticità e alle opportunità che hanno interessato soprattutto la performance organizzativa e gestionale. Le criticità rappresentano risultati programmati che non sono stati raggiunti o che sono oggetto di ripianificazione, mentre le opportunità costituiscono obiettivi sfidanti per i prossimi anni.

#### Criticità:

- carenza di un sistema informativo integrato a supporto dei processi decisionali di Ateneo (datawarehouse di Ateneo);
- difficoltà nell'implementazione di sistemi di programmazione integrati a livello di Ateneo (programmazione strategica, personale, budget, performance, edilizia, didattica), anche alla luce delle recenti Linee Guida ANVUR sulla performance;
- una non piena coerenza tra gli obiettivi previsti da un lato nei documenti di budget e dall'altro nel Piano della performance e la conseguente difficoltà nell'allineare tali obiettivi e i relativi indicatori di performance rispetto a quelli relativi alla programmazione di bilancio;

<sup>6</sup> Vd. documento citato, pagg. 7-9.

- ritardi nella definizione delle Linee guida sulla performance da parte di ANVUR, anche a seguito del trasferimento delle competenze per la gestione del sistema di valutazione delle università e l'attribuzione al Dipartimento della Funzione Pubblica del nuovo ruolo di indirizzo;
- difficoltà gestionali e amministrative nel passaggio al nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica dovute alla complessità del processo, anche in relazione ai sistemi informativi il cui perfezionamento è ancora in corso;

### Opportunità:

- prosecuzione del progetto di benchmarking Good Practice per le indagini di efficacia ed efficienza a supporto dei processi di gestione degli atenei;
- adozione dal 1 gennaio 2015 della Contabilità Economico-Patrimoniale e della Contabilità Analitica, al fine di aumentare l'efficienza e l'efficacia nella gestione delle risorse, e per supportare nuovi sistemi di programmazione e controllo;
- consolidamento di strumenti di lavoro che consentono una gestione più flessibile delle modalità di svolgimento del lavoro, in particolare il telelavoro;
- sviluppo, riorganizzazione e integrazione dei singoli sistemi informativi (personale, contabilità, ricerca, studenti), alcuni dei quali sono in fase di revisione;
- estensione delle Carte dei servizi nell'Ateneo;

### Indagine sul benessere organizzativo

Si ritiene opportuno anticipare, nella presente Relazione, che nel corso del 2015 il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo, ai sensi dell'art. 14 c. 5 del Decreto Legislativo 150/2009, ha curato l'indagine sul personale dipendente (PTA dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti e Centri) relativa a benessere organizzativo, condivisione del sistema di misurazione, valutazione del proprio superiore gerarchico per l'anno 2014.

Le finalità dell'indagine sono rivolte alla conoscenza dei seguenti aspetti:

- le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
- il grado di condivisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico.

La realizzazione dell'indagine e la successiva analisi dei risultati rappresentano una grande opportunità per l'Ateneo, in termini di disponibilità di un primo e importante feedback per il miglioramento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ed in generale della gestione del ciclo della performance.

L'indagine, effettuata on-line, ha coinvolto 2231 persone (Personale tecnico-amministrativo e Dirigenti), con un tasso di risposta pari al 68,1%.

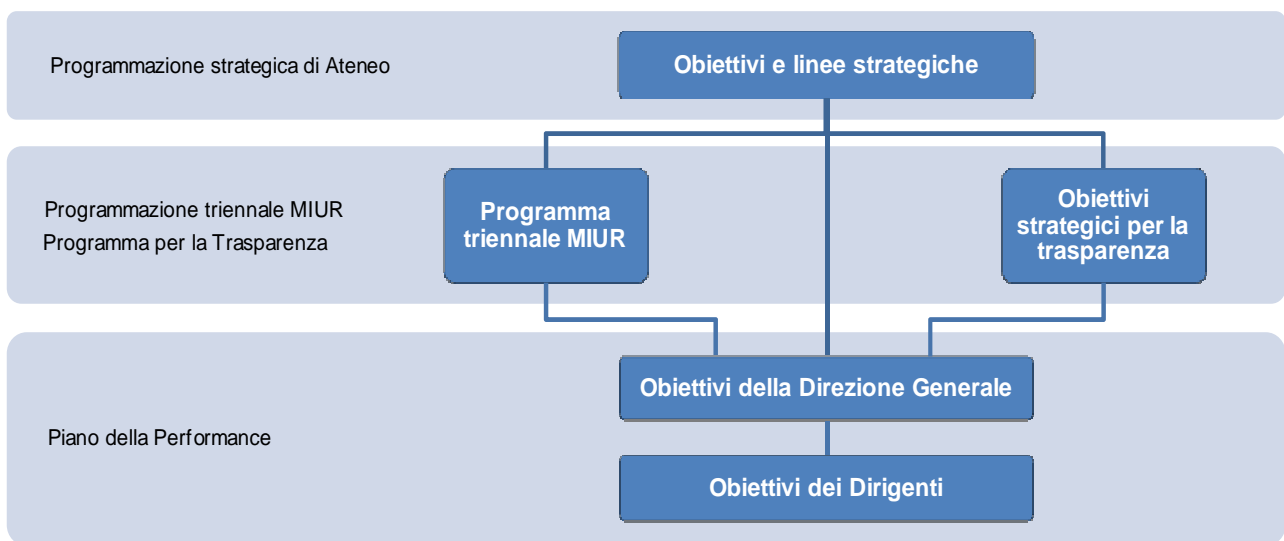
I risultati, che saranno presentati dal Nucleo di Valutazione a tutto il personale, sono, infatti, strumentali all'attuazione del ciclo della performance e potranno essere utilizzati dal NdV per fornire indicazioni agli organi di vertice su azioni di miglioramento nei tre ambiti approfonditi dall'indagine stessa. Sarà possibile sulla base di quanto rilevato dal Nucleo definire l'implementazione di azioni di miglioramento e, quindi, "assicurare elevati standard qualitativi ed economici dei servizi tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa ed individuale", secondo quanto previsto dall'art. 2 del Decreto 150/2009.

### 3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

#### 3.1 L'albero delle performance

Prima di presentare i risultati raggiunti in termini di performance organizzativa e individuale ed in primis i risultati relativi alle linee e agli obiettivi strategici dell'Ateneo, si ritiene opportuno presentare lo schema sintetico dell'albero delle performance dell'Ateneo di Padova, che evidenzia la struttura degli obiettivi dell'Università.

Figura 3 - Albero delle performance dell'Università di Padova



Fonte: Servizio Controllo di Gestione

#### 3.2 Obiettivi strategici

L'Ateneo di Padova si è dotato di un documento di programmazione, approvato dal Consiglio di Amministrazione a dicembre 2013, con il quale sono state definite le linee di programmazione strategica dell'Ateneo per il triennio 2014-2016, indicando specifici obiettivi anche operativi, indicatori e valori obiettivo di riferimento. Al seguente link, <http://www.unipd.it/atti-general-0> è possibile esaminare nel dettaglio il documento. Tali linee strategiche hanno costituito il necessario punto di riferimento per la definizione del Piano delle performance 2014-2016.

Nella presente sezione sono presentati i primi risultati per il 2014 relativi agli indicatori definiti dal documento di Programmazione strategica nei seguenti ambiti: Ricerca, Formazione, Trasferimento della Conoscenza (terza missione dell'Università), Organizzazione dell'Amministrazione ed Equilibrio economico-finanziario. In alcuni casi non erano definiti indicatori veri e propri: si è cercato, altresì, di tradurre in parametri e risultati alcune delle indicazioni sul presidio del raggiungimento degli obiettivi. In altri casi, inoltre, non è stato possibile individuare un solo parametro numerico per la rappresentazione di uno o più risultati, ma si è reso necessario far riferimento a documenti, presentazioni e relazioni esplicative di determinati risultati.

In questa fase, inoltre, data la notevole quantità di dati e misurazioni ed il notevole patrimonio informativo gestito e quindi presentato, si riportano i risultati degli indicatori più significativi rispetto ai quali risulta opportuna una lettura integrata e trasversale degli stessi, al fine di analizzare i diversi aspetti delle azioni e

dei processi dell'Ateneo fra loro correlati. Si renderà necessario, conseguentemente, un approfondimento da parte della governance strategica dell'Ateneo ed una sintesi degli ambiti maggiormente rappresentativi degli obiettivi strategici che si intende presidiare e raggiungere nei prossimi anni.

Per il calcolo degli indicatori di efficienza e di efficacia, nei diversi ambiti analizzati, si è rivelato particolarmente utile il ricorso ai risultati delle rilevazioni del Progetto Good Practice<sup>7</sup>, laddove rilevanti, significativi, nonché disponibili rispetto agli obiettivi e ai risultati attesi.

Per tutto quanto non è stato riportato in forma sintetica in questa sede, si rinvia ai report, alle relazioni e alle pubblicazioni disponibili al sito web dell'Ateneo ed in particolare ai seguenti link:

“Noi siamo”, al link <http://www.unipd.it/inaugurazione793>

Sezione “Amministrazione trasparente”, al link <http://www.unipd.it/trasparenza>

Università in cifre, al link <http://www.unipd.it/universita/universita-cifre>

Rapporti e relazioni del Nucleo di Valutazione di Ateneo, al link <http://www.unipd.it/nucleo>

Ricerca, al link <http://www.unipd.it/ricerca>

### 3.2.1 Ricerca

Tabella 18 – Obiettivi generali e specifici con indicatori, Performance 2014 Area Ricerca

AREA RICERCA			
Obiettivi generali			
<i>I) CONSOLIDARE IL PRIMATO DELL'UNIVERSITÀ DI PADOVA SANCITO DALLA VQR (2004-2010), RAFFORZANDO LE ATTIVITÀ DI RICERCA E INCREMENTANDO LA PRODUZIONE SCIENTIFICA NELLE DIVERSE AREE DELL'ATENEO FAVORENDONE LA RICADUTA SULLA DIDATTICA.</i>			
<i>II) POTENZIARE IL TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE E LA FORMAZIONE DI CAPITALE UMANO A FAVORE DELLA SOCIETÀ E DELLA COMUNITÀ TERRITORIALE DI RIFERIMENTO, IVI INCLUSA LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE.</i>			
<i>III) ATTIVARE MECCANISMI PREMIALI PER I DOCENTI CHE OTTENGONO RISULTATI DI ECCELLENZA NELLA RICERCA.</i>			
<i>IV) RICONOSCERE E RISPETTARE NELLE POLITICHE PER LA RICERCA LA CARTA EUROPEA DEI RICERCATORI.</i>			
Obiettivi specifici	Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2014
A. Sostegno alla ricerca Dare priorità al sostegno alla ricerca da parte dell'Ateneo per incrementare la produzione scientifica delle varie aree, mediante allocazione di risorse proprie e azioni di supporto dedicate.	a) Utilizzare tutti gli indicatori che di volta in volta vengono definiti dal MIUR per determinare la quota premiale riferita alla ricerca	INDICATORE MIUR "A" (all. 1 al DM 4/11/14 n° 815 - all. 1 al DM 8/6/15 n. 335, Quota premiale FFO 2014 e 2015) : Risultati della VQR 2004 – 2010 in relazione all'indicatore finale di struttura IRFS1 di cui al Rapporto finale ANVUR del 30 giugno 2013, determinato secondo quanto previsto alla Sezione 4.3.1. L'IRFS1 è determinato al netto del parametro IRAS 3 il cui peso va ad incrementare il peso del parametro IRAS 1 - <b>nota ①</b>	4,998

<sup>7</sup> Per una breve descrizione del Progetto Good Practice, vd. quanto riportato alla sezione 2.5 - Rapporto con gli stakeholder – Carte dei servizi e indagini di customer satisfaction



Obiettivi specifici	Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2014
<p>A. Sostegno alla ricerca Dare priorità al sostegno alla ricerca da parte dell'Ateneo per incrementare la produzione scientifica delle varie aree, mediante allocazione di risorse proprie e azioni di supporto dedicate.  (segue da pagina precedente)</p>	<p>a) Utilizzare tutti gli indicatori che di volta in volta vengono definiti dal MIUR per determinare la quota premiale riferita alla ricerca  (segue da pagina precedente)</p>	<p>INDICATORE MIUR "B" (all. 1 al DM 4/11/14 n° 815 - all. 1 al DM 8/6/15 n. 335, Quota premiale FFO 2014 e 2015) : Qualità della produzione scientifica dei soggetti reclutati (inclusi i passaggi di ruolo interni) da ciascun ateneo nel periodo 2004 – 2010 come risultante dall'indicatore IRAS3 ("qualità della produzione scientifica...") determinato secondo quanto previsto alla Sezione 4.1.1 del Rapporto finale ANVUR del 30 giugno 2013 – nota ②</p>	<p>5,136</p>
<p>B. Qualità e internazionalità: aumentare la qualità complessiva e l'internazionalità della ricerca, potenziando la competitività e la reputazione dell'Ateneo nelle principali aree di studio e formare capitale umano di alto livello per il territorio e la comunità.</p>	<p>b) Andamento della posizione nei ranking internazionali qualificati. Ranking utilizzati dal NVA</p>	<p>ranking QS (variazione posizionamento 2013/2014) - nota ③</p>	<p>da 267(2013) a 262 (2014) migliorato</p>
		<p>ranking ARWU (variazione posizionamento 2013/2014) - nota ③</p>	<p>da 151-200(2013) a 151-200 (2014) invariato</p>
		<p>ranking PRSPWU (variazione posizionamento 2013/2014) - nota ③</p>	<p>da 105 (2013) a 109 (2014) peggiorato</p>
		<p>ranking WRWU (variazione posizionamento 2013/2014) - nota ③</p>	<p>da 234 (lug. 2013) a 190 (lug.2014) migliorato</p>
		<p>ranking THE (variazione posizionamento 2013/2014) - nota ③</p>	<p>da 301-350 (2013) a 301-350 (2014) invariato</p>
<p>C. Valutazione Riconoscere, attraverso meccanismi di valutazione, e premiare il merito dei ricercatori e delle strutture, al fine di rafforzare l'immagine e la competitività dell'Università di Padova come Ateneo di ricerca nel contesto nazionale e internazionale.</p>	<p>c) Valutazione interna mediante indicatori a livello individuale e delle strutture: - % di docenti attivi - % di docenti sopra la mediana di riferimento - indicatori di produttività scientifica</p>	<p>% docenti attivi: docenti con almeno 2 pubblicazioni nel triennio 2012-2014/ totale docenti – nota ④</p>	<p>dato 2012-2014: 95,4%</p>
		<p>% docenti attivi : N° docenti responsabili di almeno 1 progetto di ricerca PRIN , FIRB, Europei, PR. ATENEO , STRATEGICI, Futuro In Ricerca, Giovani Ricercatori, Giovani Studiosi , Eccellenza (fondazione CARIPARO) attivo nell'anno solare 2014 rispetto al numero totale dei docenti al 31/12/14 – nota ⑤</p>	<p>28,13%</p>
		<p>% docenti attivi : percentuale di suddivisione dei docenti responsabili di progetto di ricerca nel 2014 (tipologie sopraindicate)per numerosità dei progetti : % di responsabili di almeno un progetto % di responsabili di 2-4 progetti % di responsabili di 5 o più progetti - nota ⑤</p>	<p>docenti responsabili di 1 progetto: 78,93% di un numero di progetti da 2 a 4: 20,73% di 5 o più progetti: 0,35%</p>
		<p>% docenti attivi : N° docenti responsabili di almeno 1 progetto di ricerca PRIN o Europeo attivo nell'anno solare 2014 rispetto al numero totale dei docenti al 31/12/14 - nota ⑤</p>	<p>12,05%</p>

Obiettivi specifici	Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2014
<p><b>C. Valutazione</b> Riconoscere, attraverso meccanismi di valutazione, e premiare il merito dei ricercatori e delle strutture, al fine di rafforzare l'immagine e la competitività dell'Università di Padova come Ateneo di ricerca nel contesto nazionale e internazionale. (segue da pagina precedente)</p>	<p>c) Valutazione interna mediante indicatori a livello individuale e delle strutture: - % di docenti attivi - % di docenti sopra la mediana di riferimento - indicatori di produttività scientifica (segue da pagina precedente)</p>	<p>% docenti attivi : percentuale di suddivisione dei docenti responsabili di progetto di ricerca PRIN o Europeo nel 2014 per numerosità dei progetti : % di responsabili di almeno un progetto % di responsabili di 2-4 progetti % di responsabili di 5 o più progetti - <b>nota ⑤</b></p>	<p>totale docenti responsabili di almeno un progetto PRIN o Europeo: 248  di cui: 79,84% : 1 progetto 19,76%: da 2 a 4 progetti 0,40% : 5 o più progetti</p>
		<p>% docenti sopra la mediana di riferimento  (numero di articoli su riviste recensite da ISI e Scopus per i settori bibliometrici, numero di articoli e capitoli di libro per i settori non bibliometrici; riferimento: mediane ANVUR per settore concorsuale) - <b>nota ⑥</b></p>	<p>60,4%</p>
		<p>indicatore produttività scientifica: numero brevetti depositati a nome dell'Università per il triennio 2012-2014 - <b>nota ⑦</b></p>	<p>totale triennio 2012-2014 : 47</p>
	<p>d) Valutazione sistematica dell'efficacia dei finanziamenti erogati dall'Ateneo per la ricerca</p>	<p>Implementazione di un modello per la distribuzione delle risorse per la ricerca sulla base della VQR e di altri criteri premiali - <b>nota ⑧</b></p>	<p>SI</p>

Fonte: Elaborazione Servizio Controllo di Gestione su dati da fonti eterogenee – vedi Note

### Note al calcolo degli indicatori di dettaglio 2014 per Area strategica "Ricerca

- **Nota 1 – Indicatore MIUR A:** L'IRFS1 è l'indicatore risultante dall'algoritmo che collega gli indicatori IRAS1, IRAS2, IRAS3, IRAS4, IRAS5, IRAS6 e IRAS7 determinati ai sensi del Bando VQR 2004-2010, "Appendice II. Criteri, indicatori e pesi per la valutazione delle strutture". In particolare, gli indicatori IRAS1, IRAS3, IRAS4 e IRAS7 si riferiscono (del tutto o in parte) alle risultanze delle valutazioni operate dai Gruppi di Esperti della Valutazione (GEV) delle singole aree sui prodotti presentati; gli altri indicatori prendono in esame altre variabili quantitative o finanziarie. La misura dell'IRFS1 risulta perciò statica e non aggiornabile. Fonte: Rapporto finale ANVUR 30/6/2013; Allegato 1 al DM 815/2014; Allegato 1 al DM 335/2015.

- **Nota 2 - Indicatore MIUR B :** L'Indicatore IRAS3 è "misurato come la somma delle valutazioni ottenute dei prodotti presentati dal sottoinsieme (...) dei soggetti valutati che nel periodo 2004-2010, sono stati reclutati dalla struttura o in essa incardinati in una fascia o ruolo superiore". Pertanto ha valore statico riferito al periodo coperto da VQR 2004-2010 e non è aggiornabile. Fonte: Rapporto finale ANVUR 30/6/2013; Allegato 1 al DM 815/2014; Allegato 1 al DM 335/2015.

- **Nota 3 - Indicatori di ranking:** Le fonti sono i rispettivi siti Internet:

- Sito QS : <http://www.topuniversities.com/university-rankings> ;
- Sito ARWU : <http://www.shanghairanking.com/ARWU2014.html> ;
- Sito PRSPWU : <http://nturanking.lis.ntu.edu.tw/DataPage/OverallRanking.aspx?pagesize=100&y=2014> ;
- Sito WRWU - Ranking Web of Universities : [www.webometrics.info](http://www.webometrics.info) ;
- Sito THE : <https://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2014/world-ranking#/sort/0/direction/asc> .

Si specifica che il Nucleo di Valutazione, a partire dal Rapporto 2013/2014 non considera più, per le proprie analisi, il posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali.

- **Nota 4 – “Percentuale di docenti attivi – pubblicazioni”:** la fonte è un'elaborazione del Servizio Controllo di Gestione su dati forniti dall'Area Relazioni Internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico –

Servizio Supporto Osservatorio Ricerca, sulla base della banca dati dei prodotti scientifici U-GOV Ricerca; la metrica è quella usata dal Nucleo di Valutazione: percentuale di docenti, continuativamente presenti nell'ultimo triennio, che hanno pubblicato almeno due prodotti scientifici nel periodo 2012-2014

• **Nota 5 – “Percentuale di docenti attivi - responsabili di progetto di ricerca”:** la fonte è un'elaborazione del Servizio Controllo di Gestione su dati forniti da Servizio Bilancio Strutture - estrazione dal database CIA: considerata la base dati, di natura contabile non finalizzata al censimento dei progetti, il valore rappresenta una **stima**. Sono stati considerati tutti i progetti di **ricerca istituzionale** con data di scadenza nel 2014 o successiva e con inizio non anteriore al 2010, per i quali fossero attribuiti le codifiche di tipologia inerenti a: PRIN, FIRB, Europei, Progetti di Ateneo, Strategici, Futuro In Ricerca, Giovani Ricercatori, Giovani Studiosi, Eccellenza (fondazione CARIPARO).

L'indicatore rappresenta la proporzione tra il numero di docenti responsabili di almeno un progetto di ricerca attivo nel 2014 e l'intera popolazione di docenti in servizio al 31/12/2014; l'indagine si è arricchita verificando la distribuzione della numerosità dei progetti in capo alla stessa persona. Infine, ad ulteriore specifica di studio, all'interno della stessa estrazione è stata indagata la numerosità dei progetti PRIN ed Europei, considerati particolarmente significativi e che da soli annoverano tra i propri responsabili una significativa fetta dei docenti attivi intesi secondo il profilo d'indagine (248 docenti su 579 sono responsabili di almeno un progetto PRIN o Europeo, poco meno del 43%).

• **Nota 6 – “Percentuale di docenti sopra la mediana di riferimento”:** la fonte è un rapporto dell'Area Relazioni Internazionali, Ricerca e Trasferimento tecnologico - Servizio Supporto Osservatorio Ricerca elaborato secondo i seguenti criteri, a loro volta desunti dall'applicazione delle mediane ANVUR e già applicati nei bandi di Ateneo per l'incentivazione una tantum dei professori e ricercatori a ottobre 2014 (ex art.29 Legge 240/2010):

- Settori bibliometrici: conteggio del numero di articoli su riviste presenti nelle banche dati ISI e Scopus;
- Settori non bibliometrici: conteggio del numero di articoli su riviste scientifiche e capitoli di libro con ISBN;
- Confronto dell'indicatore corretto con la mediana di riferimento del settore concorsuale (per i ricercatori in assenza di mediane specifiche si utilizzano quelle dei professori associati; per i professori ordinari, le mediane dei professori ordinari, analogamente a quanto applicato nel bando incentivazione docenti).

• **Nota 7 – “Indicatore produttività scientifica: numero brevetti depositati a nome dell'Università per il triennio 2012-2014”:** è stato effettuato il conteggio delle invenzioni effettuate negli anni 2012, 2013 e 2014 dai docenti e tutelate da UNIPD (primo deposito di brevetto a nome dell'Università). I dati per anno sono:

- 2012: 18
- 2013: 15
- 2014: 14

La fonte è un rapporto dell'Area Relazioni Internazionali, Ricerca e Trasferimento tecnologico.

• **Nota 8 – “Implementazione di un modello per la distribuzione delle risorse per la ricerca sulla base della VQR e di altri criteri premiali”:** l'indicatore on/off scelto per la valutazione sistematica dei finanziamenti erogati dall'Ateneo per la ricerca poggia sullo screening delle politiche e delle delibere adottate dagli organi di governo. Sono pertanto rilevanti: la Delibera del Senato Accademico del 09/06/2014: "Criteri ripartizione 60% 2014"; la Delibera del Consiglio di Amministrazione 16/12/2013 - "Distribuzione ultima tranche Piano Associati su criteri premiali - VQR"; la Delibera Consiglio di Amministrazione del 23/06/2014 "Bandi di selezione per Progetti di Ricerca di Ateneo e Progetti per Assegni di Ricerca Junior - Anno 2014 e criteri generali di ripartizione dei fondi". L'analisi documentale è stato effettuata congiuntamente dall'Area Relazioni Internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico e dal Servizio Controllo di Gestione.

### 3.2.2 Formazione

Tabella 19 – Obiettivi generali e specifici con indicatori, Performance 2014 Area Formazione – PARTE PRIMA

AREA FORMAZIONE – PARTE PRIMA			
Obiettivi generali – PARTE PRIMA			
I) OFFRIRE PERCORSI FORMATIVI DI ELEVATA QUALITÀ PER LAUREE, LAUREE MAGISTRALI, SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE, DOTTORATI DI RICERCA E INIZIATIVE POST LAUREA, FAVORENDO L'INTERAZIONE FRA DOCENTI E STUDENTI.			
II) MIGLIORARE L'INTEGRAZIONE FRA ATTIVITÀ DI RICERCA E DI FORMAZIONE, IN PARTICOLARE NEL SECONDO E TERZO LIVELLO, CHE RAPPRESENTANO GLI AMBITI MAGGIORMENTE QUALIFICANTI PER L'ATENEO.			
III) GARANTIRE LA SOSTENIBILITÀ CULTURALE, ECONOMICA E SOCIALE DEI PROGRAMMI FORMATIVI, ANCHE ATTRAVERSO UNA PIENA ASSUNZIONE DEL RUOLO DEI DIPARTIMENTI E DELLE SCUOLE DI ATENEO.			
IV) POTENZIARE GLI STRUMENTI NECESSARI AL MONITORAGGIO E ALLA VALUTAZIONE DEI PERCORSI FORMATIVI, UTILIZZANDO CRITERI RIGOROSI DI VERIFICA.			
Obiettivi specifici	Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2014
<p>A. Obiettivi specifici sulle lauree di primo livello</p> <p>- Razionalizzare i percorsi formativi di primo livello, con l'obiettivo di ridurre il numero di corsi di studio senza compromettere la qualità.</p> <p>- Puntare in via prioritaria, per quanto consentito dalla normativa, su percorsi generalisti che garantiscano una solida formazione di base e consentano l'accesso a una pluralità di lauree magistrali.</p> <p>- Limitare, attraverso opportune azioni (es. Progetto Drop-out), gli abbandoni, i cambiamenti di corsi di studio e le lauree tardive.</p>	Per le lauree di primo e secondo livello:	INDICATORE MIUR "A1" (all. 1 al DM 20/12/13 n° 1051 - " Quota premiale FFO 2013"): Studenti iscritti regolari nell'a.a. 2011/12 che abbiano conseguito almeno 12 crediti nel 2012 - <b>nota ①</b>	4,25%
		INDICATORE MIUR "A2" (all. 1 al DM 20/12/13 n° 1051 - " Quota premiale FFO 2013" : Rapporto tra CFU effettivamente acquisiti nel 2012 e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. 2011/12, distinti per gruppi di corso - <b>nota ②</b>	5,71%
		INDICATORE "C " "Internazionalizzazione della didattica" - Assegnazione FFO 2014 ( all. 1 al DM 815 del 04/11/14 e all. 1 al DM 335 del 8/6/15): L'indicatore utilizzato è pari al valore medio del peso sul sistema di 4 indicatori specifici - <b>nota ③</b>	4,61%
	a) Utilizzare tutti gli indicatori di volta in volta definiti dal MIUR per determinare la quota premiale del FFO riferita alla didattica (es. Studenti iscritti regolari)	INDICATORE MIUR " D" (all. 1 al DM 08/06/15, n. 335 " Quota premiale FFO 2015"): Studenti iscritti regolari nell'a.a. 2013/14 che abbiano conseguito almeno 20 crediti nel 2014 - <b>nota ④</b>	4,46%
		Indicatore PRO 3 "Drop Out": Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 12 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1 <b>nota ⑤</b>	coorte immatricolati 13/14 iscritti nel 14/15 : 61,8%
		% di mancate iscrizioni al secondo anno rispetto al numero di immatricolati nell'anno <b>nota ⑥</b>	7,92%
b) Evoluzione incidenza abbandoni e cambi di corso di studio			

Obiettivi specifici	Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2014
<p>B. Obiettivi specifici sulle lauree di secondo livello (e a ciclo unico)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenziare i percorsi formativi di secondo livello in grado di attrarre i migliori studenti anche da fuori sede.</li> <li>- Puntare su percorsi specialistici e, in misura significativa, offerti in lingua veicolare.</li> <li>- Promuovere l'offerta formativa anche evidenziando il valore aggiunto derivante dall'attività di ricerca svolta nei Dipartimenti.</li> <li>- Potenziare l'interazione fra didattica e mondo del lavoro, per assicurare una preparazione più completa degli studenti, anche attraverso la politica degli stage.</li> <li>- Aumentare la presenza di docenti stranieri, in particolare nei corsi offerti in lingua veicolare.</li> </ul>	<p>c) Incidenza studenti fuori regione</p> <p>d) Valutazione quantitativa e qualitativa dell'offerta di corsi in lingua veicolare</p> <p>e) Presenza di docenti stranieri</p>	% studenti immatricolati con residenza fuori regione all'atto dell'iscrizione e % studenti immatricolati alla sola laurea specialistica/magistrale con residenza fuori regione all'atto dell'iscrizione – nota ⑦	aa 2013/14: 15,81% e 28,6%
		Numero di corsi di LM e laurea triennale impartiti in lingua veicolare – nota ⑧	9 (corsi per a.a. 2014/15)
		Numero insegnamenti impartiti in lingua veicolare – nota ⑨	509 (insegnamenti in lingua veicolare per a.a. 2014/15)
		Presenza docenti stranieri: n Visiting Professor anni 2013 e 2014 con insegnamento oppure permanenza certificata di almeno 3 mesi – nota ⑩	33
		CS sulla qualità dei corsi in lingua veicolare (soddisfazione media complessiva dei corsi interamente in lingua veicolare) – nota ⑪	7,28
		CS sulla qualità degli insegnamenti in lingua veicolare (soddisfazione media complessiva degli insegnamenti in lingua veicolare) – nota ⑫	7,56
		% docenti a contratto stranieri – nota ⑬	2,03%
		% docenti di ruolo stranieri – nota ⑭	1,36%
<p>C. Obiettivi specifici per il dottorato di ricerca</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rafforzare i percorsi di dottorato di ricerca al fine di formare personale di ricerca in grado di inserirsi sia nella comunità scientifica di riferimento sia di accedere a posizioni di ricercatore nel mondo del lavoro, contribuendo allo sviluppo culturale, economico e sociale del territorio.</li> </ul>	<p>a) Indicatori di produttività scientifica del dottorato</p>	Indicatore produttività scientifica: media dei prodotti per dottorando al 3° anno ( 27° ciclo) pubblicati nel triennio 2012-2014 aventi un dottorando del 27° ciclo tra gli autori – nota ⑮	4,38

Obiettivi specifici	Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2014		
<p>C. Obiettivi specifici per il dottorato di ricerca</p> <p>- Offrire qualificati programmi di dottorato in grado di attrarre studenti stranieri e coinvolgere attivamente docenti qualificati a livello internazionale, favorendo così la mobilità di docenti e dottorandi.</p> <p>- Contribuire, attraverso i programmi di dottorato, all'internazionalizzazione della ricerca e della formazione alla ricerca in modo da ampliare la preparazione dei giovani adeguandola ai profondi cambiamenti sociali ed economici</p> <p><i>(segue da pagina precedente)</i></p>	<p>b) Indicatori di collaborazione fra dottorato e mondo del lavoro</p> <p>c) Indicatori di inserimento lavorativo dei dottori di ricerca</p> <p>d) Offerta di corsi in lingua veicolare</p> <p>e) Incidenza di borse da fonti esterne</p> <p>f) Studenti provenienti da altri Atenei</p> <p>g) Studenti e docenti stranieri</p> <p>h) Esperienze formative dei dottorandi all'esterno (es. congressi, scuole, periodi all'estero)</p> <p><i>(segue da pagina precedente)</i></p>	<p>N° borse di dottorato finanziate da aziende e enti esterni (biennio 2013-2014)</p> <p><b>Vedi anche sezione "Terza Missione"</b></p>	<p>ciclo 28° (inizio 1 gennaio 2013): 89, di cui 4 non assegnate</p> <p>ciclo 29° (inizio 1 gennaio 2014): 95, di cui 3 non assegnate</p> <p>ciclo 30° (inizio 1 novembre 2014): 88, di cui 2 non assegnate</p>		
		<p>Esiti occupazionali dei PhDDoctors a un anno dal conseguimento titolo</p> <p><b>Vedi anche sezione "Terza Missione"</b></p>	91,1%		
		<p>Numero di iniziative dedicate ai dottorandi per favorire il loro ingresso nel mercato del lavoro</p>	2	<b>VEDI BOX INFORMATIVO 3 – "I dottorandi e il loro ingresso nel mercato del lavoro: le iniziative LEADER IV e FixO"</b>	
		<p>Proporzione di studenti stranieri immatricolati ai corsi di dottorato - dato Programmazione PRO3-MIUR - <b>nota 16</b></p>	13,9%		
		<p>Proporzione di studenti immatricolati ai corsi di dottorato provenienti da altri Atenei, cicli 29<sup>a</sup> e 30<sup>a</sup> (italiani e stranieri con titolo di studio conseguito fuori ateneo) – <b>nota 17</b></p>	<p>29° ciclo: 161 / 526 = 30,6%</p> <p>30° ciclo: 122 / 413 = 29,5%</p>		
		<p>N° medio di mesi di permanenza all'estero dei dottorandi nel 2014 (si considerano i dottorandi con borsa) – <b>nota 18</b></p>	3		
		<p><b>REF: IV) POTENZIARE GLI STRUMENTI NECESSARI AL MONITORAGGIO E ALLA VALUTAZIONE DEI PERCORSI FORMATIVI, UTILIZZANDO CRITERI RIGOROSI DI VERIFICA</b></p>	<p>Implementazione di programmi ed azioni ad hoc*</p>	<p>Sistema SADA (Sistema di Ateneo per la qualità della didattica e l'accreditamento), istituito con delibera n. 9 del Senato Accademico del 14/01/2013 – <b>nota 19</b></p>	SI
				<p>Progetto PRODID – <b>nota 20</b></p>	SI

\*Si propone il presente indicatore in aggiunta a quelli già identificati in sede di elaborazione degli "Obiettivi e Linee Strategiche dell'Università di Padova" del 2013, per l'obiettivo generale "IV – Potenziare gli strumenti necessari al monitoraggio e alla valutazione dei percorsi formativi, utilizzando criteri rigorosi di verifica"

Fonte: Elaborazione Servizio Controllo di Gestione su dati da fonti eterogenee – vedi Note

**Note al calcolo degli indicatori di dettaglio 2014 per Area strategica "Formazione"(relative agli "Obiettivi generali – PARTE PRIMA")**

- **Nota 1 – Indicatore MIUR A1:** La misura indica la percentuale di studenti iscritti regolari nell'a.a. 2011/12 che abbiano conseguito almeno 12 crediti nel 2012, distinti per gruppo A, B, C, D e ponderati con uno specifico peso (4 per il gruppo A, 3 per il gruppo B, 2 per il gruppo C e 1 per il gruppo D). A tale indicatore sono applicati due correttivi: a) di sostenibilità dell'offerta formativa (KA); b) di contesto territoriale (KT); detta

percentuale è riferita agli studenti UNIPD rispetto alla popolazione degli studenti di tutte le Università statali cui viene attribuito il FFO. Il valore è statico. Fonte: All. 1 al DM 1051/2013.

- **Nota 2 – Indicatore MIUR A2** : Rapporto tra CFU effettivamente acquisiti nel 2012 e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. 2011/12, distinti per gruppi di corso. Per il calcolo dell'indicatore si rapporta il valore specifico con quello mediano del gruppo di riferimento (sempre sulla base della popolazione degli iscritti all'insieme delle Università assegnatarie del FFO). Il valore è statico. Fonte: All. 1 al DM 1051/2013.

- **Nota 3 – Indicatore MIUR C “Internazionalizzazione della didattica”**: la quota premiale per la didattica dell'assegnazione del FFO 2014 si discosta dai criteri adottati negli anni precedenti perché considera solo l'internazionalizzazione della didattica. La misura è pari al valore medio del peso sul sistema universitario dei seguenti indicatori:

- Numero di studenti in mobilità ERASMUS in ingresso, a.a.2012/13;
- Numero di studenti in mobilità ERASMUS in uscita, a.a.2012/13;
- CFU conseguiti all'estero nell'A.A. 2012/13 dagli studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi;
- Numero di laureati dell'anno solare 2013 entro la durata normale del corso di studi che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero.

Il medesimo indicatore per l'anno 2013 era pari al 5,04%. Fonte: Allegato 1 al DM 815/2014; Allegato 1 al DM 335/2015, n. 335.

- **Nota 4 – Indicatore MIUR D**: misura percentuale rispetto alla popolazione complessiva degli studenti delle Università assegnatarie di FFO. Fonte: Allegato 1 al DM 335/2015.

- **Nota 5 – Indicatore PRO3 “Drop-out”**: Si utilizza l'indicatore usato anche nell'ambito della Programmazione Triennale (c.d. PRO3) ed atto a misurare l'efficacia delle *Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro* (v. infra, paragrafo 3.2.1 : “Obiettivi relativi alla Programmazione Triennale MIUR 2013-2015 – risultati 2014”). La percentuale relativa all'anno precedente (coorte degli immatricolati nell'a.a. 2012/13 che si sono iscritti al secondo anno nell'a.a. 2013/14, avendo maturato almeno 12 CFU) era pari al 58,8%; si evidenzia quindi un incremento di 3 punti percentuali. Fonte: dati da Programmazione Triennale e Anagrafe Nazionale degli Studenti.

- **Nota 6 – “Percentuale di mancate iscrizioni al secondo anno rispetto al numero di immatricolati nell'anno”**: la fonte è un'elaborazione del Servizio Controllo di Gestione sulla base di dati dell'Ufficio Statistica del MIUR, a loro volta provenienti dall'Anagrafe Nazionale degli Studenti.

- **Nota 7 – “Percentuale studenti con residenza fuori regione” (immatricolati totali e immatricolati alla sola laurea specialistica/magistrale)**: la fonte è elaborazione del Servizio Controllo di Gestione su dati provenienti dal Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica, recepita nel Rapporto Annuale 2013/14 (grafico pag.93). Si evidenzia un lieve incremento rispetto alle annualità precedenti per entrambe le misure:

- a.a. 2011/12: 12,7% e 28,5%
- a.a. 2012/13: 14,8% e 28%

- **Nota 8 – “Numero di corsi di LM e laurea triennale impartiti in lingua veicolare”**: la fonte è il documento "Noi Siamo", redatto a cura del Servizio Accreditamento e Qualità Didattica (pag. 7) e reperibile al link: <http://www.unipd.it/inaugurazione793> . I corsi attivati per l' a.a. precedente (2013/14) erano 8.

- **Nota 9 – “Numero insegnamenti impartiti in lingua veicolare”**: la fonte è un rapporto del Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica (estrazione dal database IDRA); nel novero degli insegnamenti in lingua veicolare attivati per l' a.a. 2014/15 rientrano 431 insegnamenti in lingua inglese. Per gli anni accademici precedenti risultano:

- 2012/2013: 423 insegnamenti in lingua veicolare, di cui 333 in inglese
- 2013/2014: 426 insegnamenti in lingua veicolare, di cui 361 in inglese

- **Nota 10 – “Presenza docenti stranieri – Visiting professor”**: i dati per PRO3 - MIUR inseriti dal Servizio Controllo di Gestione (a loro volta provenienti dal Servizio Relazioni Internazionali) registrano un sensibile incremento rispetto all'anno precedente: 33 per il 2014, 12 per il 2013.

- **Nota 11 – “Indagine di Customer Satisfaction sulla qualità dei corsi in lingua veicolare”:** l’elaborazione è stata operata dal Servizio Controllo di Gestione sulla base di dati provenienti dal Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica. La misura risulta dal calcolo della *media delle soddisfazioni medie* espresse per corsi in lingua veicolare dagli studenti in sede di rilevazione di customer satisfaction per l’insieme di tutti i corsi 2013/14; per la stessa annualità accademica (ultima rilevazione disponibile) l’indagine degli studenti ha rilevato per l’insieme di *tutti i corsi erogati* una soddisfazione media pari a 8,14.
- **Nota 12 – “Indagine di Customer Satisfaction sulla qualità degli insegnamenti in lingua veicolare”:** l’elaborazione è stata operata dal Servizio Controllo di Gestione sulla base di dati provenienti dal Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica. La misura risulta dal calcolo della *media delle soddisfazioni medie* espresse per gli insegnamenti in lingua veicolare dagli studenti in sede di rilevazione di customer satisfaction 2013/14; per l’insieme di *tutti gli insegnamenti* 2013/104 l’indagine degli studenti ha rilevato una soddisfazione media pari a 7,59.
- **Nota 13 – “Percentuale docenti a contratto stranieri” :** elaborazione del Servizio Controllo di Gestione su dati provenienti dal Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica. Vengono forniti i dati provvisori riferiti all’a.a. 2013/14 in attesa della pubblicazione sul sito MIUR - Ufficio Statistica.
- **Nota 14 – “Percentuale docenti di ruolo stranieri”:** elaborazione del Servizio Controllo di Gestione su dati estratti mediante Business Object (database Giada): rapporto percentuale dei docenti strutturati con cittadinanza straniera rispetto al totale docenti strutturati al 31/12/14.
- **Nota 15 – Indicatore di “Produttività scientifica del dottorato”:** in analogia con le prassi ANVUR di indagine sulla produttività scientifica, sono stati considerati i prodotti (articoli, monografie, contributi in rivista, brevetti, mappe, etc.) con autore riconosciuto. L’elaborazione è stata operata dal Servizio Controllo di Gestione su dati provenienti dal Servizio Supporto Osservatorio Ricerca (estrazione dall’applicativo U-GOV Ricerca di giugno 2015) e provenienti dal Servizio Formazione alla Ricerca (elenco dottorandi), con attribuzione del ruolo DOTT mediante codice fiscale. Sono stati considerati i soli dottorandi che nel 2014 risultavano all’ultimo anno del percorso dottorale (27° ciclo) che non avessero rinunciato né fossero stati esclusi dal dottorato: 450 persone. Il conteggio dei prodotti, pubblicati nel periodo 2012-2014, include solo quelli per i quali i medesimi dottorandi sono stati riconosciuti come autori o coautori alla data dell’estrazione: 1973 prodotti. La media risulta quindi dal rapporto prodotti / dottorandi: 4,38.
- **Nota 16 - “Proporzione di studenti stranieri immatricolati ai corsi di dottorato”:** si riporta il dato già utilizzato per le rilevazioni PRO3-MIUR e relativo agli immatricolati in possesso di titolo di studio conseguito all’estero. Rispetto alla rilevazione precedente (2013) si registra un aumento del 1,9%.
- **Nota 17 – “Proporzione di studenti immatricolati ai corsi di dottorato provenienti da altri Atenei”:** con riferimento agli ultimi due cicli dottorali attivati al 31/12/14, si è indagata la proporzione tra il numero di dottorandi provenienti da altri Atenei (ovvero in possesso di titolo di studio italiano o estero) e il numero complessivo degli immatricolati. Fonte: elaborazione del Servizio Controllo di Gestione su dati provenienti dal Servizio Formazione alla Ricerca.
- **Nota 18 – “N° medio di mesi di permanenza all'estero dei dottorandi nel 2014”:** con riferimento ai soli dottorandi che hanno usufruito dell’integrazione di borsa per periodo all’estero, è stato calcolato il numero medio dei mesi. Fonte: rapporto dell’Area Relazioni Internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico.
- **Note 19 e 20 – Indicatori per il monitoraggio e la valutazione dei sistemi formativi:** si propone l’adozione di due indicatori on/off a verifica delle azioni in oggetto intraprese. Per ulteriori dettagli si rimanda ai seguenti link:

[www.unipd.it/universita/organi-ateneo/presidio-ateneo-qualita-didattica-formazione](http://www.unipd.it/universita/organi-ateneo/presidio-ateneo-qualita-didattica-formazione)

[www.unipd.it/universita/valutazione-didattica/progetto-prodid/unita-ricerca-fasi-intervento-prodid](http://www.unipd.it/universita/valutazione-didattica/progetto-prodid/unita-ricerca-fasi-intervento-prodid)



**BOX 3 – I DOTTORANDI E IL LORO INGRESSO NEL MERCATO DEL LAVORO:  
LE INIZIATIVE “LEADER IV” e “FlxO”**

**LEADER IV:** Dal 14 al 18 aprile 2014 si è tenuto a Padova il corso LEADER (*Learning Environments for the Advancement of Doctoral Excellence in European Research*) finalizzato a trasmettere e migliorare le competenze di comunicazione, networking, fundraising, collaborazione interculturale, imprenditorialità, lavoro di gruppo e leadership dei dottorandi. L’iniziativa, innovativa per quanto riguarda l’Ateneo di Padova, è una realtà già consolidata in molte Università aderenti al Gruppo di Coimbra. Il programma si è svolto in 5 giorni di training intensivo mediante moduli didattici tenuti da relatori esperti, con il supporto ed il coordinamento offerto da membri della comunità accademica patavina, secondo un approccio basato su flessibilità e scambio. Alla fine del programma, è stato somministrato ai partecipanti un questionario di gradimento, dagli esiti decisamente positivi. L’iniziativa risponde agli indirizzi per la modernizzazione della formazione dottorale europea dettati dalla Commissione Europea (*Principles on Innovative Doctoral Training - PIDT*), già recepiti nei programmi per Horizon 2020, quali il Marie Curie: il focus viene rivolto alla “formazione dei formatori” con particolare attenzione alle prospettive di multidisciplinarietà, consapevolezza degli impatti socio-economici della ricerca, consolidamento dei network accademici. I principali risultati dell’iniziativa possono essere così riassunti: 1) avvio di un programma strutturato e autonomo per le “competenze trasferibili” presso l’Università di Padova al fine di rispondere alle previsioni del DM 43/2013 e al miglioramento dell’attrattività di studenti stranieri; 2) ingresso in qualità di membro permanente del consorzio di Università coinvolte in programmi di “trasferimento delle competenze”; 3) aver dato ai dottorandi un’opportunità concreta per l’ampliamento delle reti di conoscenza, scambio e ricerca a livello internazionale.

**FlxO:** Il progetto è stato gestito dal Servizio Stage e Career Service, con il finanziamento del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ed il supporto dell’Agenzia Italia Lavoro: suo obiettivo è stato il potenziamento dei servizi di accompagnamento al lavoro dedicati a dottorandi e dottori di ricerca.

Le principali attività che sono state proposte sono di seguito elencate:

- Definizione di un progetto professionale individuale
- Identificazione delle competenze possedute
- Strumenti per una ricerca efficace di lavoro
- Simulazioni di colloqui di selezione
- Simulazioni di selezioni di gruppo
- Contatti con le imprese
- Seminari su creazione d’impresa e autoimprenditoria

La prima fase di sperimentazione si è conclusa nel 2013 con l’attivazione di 33 percorsi individuali di accompagnamento. Nel 2014 si è svolta e conclusa la seconda edizione: ai primi sono seguiti altri 30 dottori di ricerca, che ugualmente hanno potuto usufruire di percorsi relativi a Bilancio di Competenze, seminari sulla ricerca attiva di lavoro, supporto personalizzato all’autocandidatura, scouting aziendale, facilitazioni per incontri con le aziende.

Al termine del percorso i dottori di ricerca sono stati indirizzati e supportati nell’inserimento nel mondo del lavoro. La fase conclusiva ha visto la realizzazione per ogni partecipante di un portfolio delle competenze individuali e l’individuazione di un proprio progetto professionale. Per circa la metà dei partecipanti l’esperienza ha facilitato in modo determinante l’evoluzione professionale, rendendo loro possibile l’inserimento lavorativo nelle imprese selezionate.

Fonti:

- Per il progetto “LEADER IV”: Report Dirigente Area Relazioni Internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico
- Per il progetto “FlxO”: Servizio Stage e Career Service

Tabella 20 – Obiettivi generali e specifici con indicatori, Performance 2014 Area Formazione – PARTE SECONDA

AREA FORMAZIONE – PARTE SECONDA			
Obiettivi generali – PARTE SECONDA			
V) VALORIZZARE LA SCUOLA GALILEIANA COME ESPERIENZA DI FORMAZIONE DEI GIOVANI TALENTI			
VI) POTENZIARE LE INIZIATIVE DI FORMAZIONE PERMANENTE PER IL TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE AL TERRITORIO			
VII) POTENZIARE I VARI SERVIZI OFFERTI AGLI STUDENTI (ORIENTAMENTO, CONSULENZA, BIBLIOTECHE E LABORATORI, E SUPPORTI MATERIALI)			
VIII) RAFFORZARE L'ASSOCIAZIONE EX ALUMNI PER POTENZIARE LE RELAZIONI CON IL MONDO DELLE PROFESSIONI, LE IMPRESE E LA SOCIETÀ			
Obiettivi specifici	Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2014
D. Obiettivo specifico per la Scuola Galileiana Riconoscere la valenza strategica della Scuola Galileiana, perseguendo l'eccellenza nella formazione e nella ricerca con la piena e consapevole collaborazione di allievi motivati e impegnati per la realizzazione di un programma accademico innovativo	a) Indicatori di qualità della formazione e della ricerca (in coordinamento con il Comitato dei garanti) b) Quota di co-finanziamento da fonti esterne c) Indicatori di efficienza organizzativa d) Indici di inserimento lavorativo dei laureati galileiani e) Valutazione della didattica e delle strutture da parte degli studenti	La Scuola Galileiana effettua annualmente un'indagine di customer presso i propri studenti i cui risultati sono gestiti e utilizzati dagli Organi della Scuola per il miglioramento dei servizi e delle strategie formative di eccellenza  <i>Vedi pagina web: <a href="http://www.scuolagalileiana.unipd.it">www.scuolagalileiana.unipd.it</a></i>	
		Quota di cofinanziamento da fonti esterne: Fonti finanziamenti esterni / Fonti totali – nota ①	55,8%
		Indicatori di efficienza: costo personale PTA assegnato alla Scuola/ N° studenti galileiani iscritti 2013/2014 – nota ②	131.090 / 114 = 1.149, 91 €
		Indicatori di efficienza: Costo pro capite per studente – nota ③	9.598 € pro-capite (stima per il 2014)
		% laureati galileiani occupati che hanno conseguito il titolo nel 2012/2013 – nota ④	100% occupati
E. Obiettivo specifico per la formazione permanente Potenziare l'area del life long learning, definendo una strategia di miglioramento della qualità dell'offerta in linea con i fabbisogni di competenze e professionalità presenti nel territorio	a) Indici di valutazione delle prestazioni – costi dell'offerta formativa	Ammontare delle quote di iscrizione a master e corsi di perfezionamento, anno solare 2014 e Spese impegnate per Master e corsi di perfezionamento – nota ⑤	Ammontare quote iscrizione master e corsi di perfezionamento/aggiornamento : 5.803.000 €  Ammontare spese impegnate di competenza 2014 : 4.015.912,10 €

Obiettivi specifici	Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2014
<p><i>E. Obiettivo specifico per la formazione permanente Potenziare l'area del life long learning, definendo una strategia di miglioramento della qualità dell'offerta in linea con i fabbisogni di competenze e professionalità presenti nel territorio</i></p> <p><i>(segue da pagina precedente)</i></p>	<p>b) Quota di finanziamenti esterni ottenuti</p> <p>c) Indici di soddisfazione da parte degli utenti</p> <p>d) Indicatori legati alle tipologie e alla provenienza della popolazione che frequenta i vari corsi</p> <p><i>(segue da pagina precedente)</i></p>	Costo unitario del personale impegnato per la formazione post lauream (anno 2013 - ultima rilevazione disponibile) - nota ⑥	Valore 2013 531,3 €
		Finanziamenti ottenuti nel 2014 per i progetti UE nell'ambito del Longlife Learning Program - nota ⑦	€ 264.924,26
		Indagine sulla valutazione complessiva del corso master seguito: % di rispondenti che danno un giudizio positivo (ultimi dati disponibili: indagine di customer sui diplomati 2012/2013) - nota ⑧	85,1%
		Indagine sulla situazione occupazionale degli studenti che hanno conseguito il master (ultimi dati disponibili: indagine di customer sui diplomati 2012/2013) - nota ⑨	86,3% dei diplomati (intervistati) è occupato a 12-18 mesi dal conseguimento del titolo
		Provenienza studenti master: % degli studenti diplomati per l'a.a. 2013/2014 italiani, comunitari ed extracomunitari - nota ⑩	83,9% : cittadinanza italiana 8,9%: cittadinanza comunitaria 7,2%: cittadinanza extra-comunitaria
<p><b>REF. VII) POTENZIARE I VARI SERVIZI OFFERTI AGLI STUDENTI (ORIENTAMENTO, CONSULENZA, BIBLIOTECHE E LABORATORI, E SUPPORTI MATERIALI)</b></p>	Implementazione di programmi ed azioni ad hoc*	Vedi paragrafo 2.3, tabella "Servizi agli Studenti" e Box "Opportunità per gli Studenti"; vedi inoltre il "Rapporto sullo Stato dell'Ateneo 2013/ 2014"	SI
<p><b>REF.:VII) RAFFORZARE L'ASSOCIAZIONE EX ALUMNI PER POTENZIARE LE RELAZIONI CON IL MONDO DELLE PROFESSIONI, LE IMPRESE E LA SOCIETÀ</b></p>	Implementazione di programmi ed azioni ad hoc*	Nel corso del 2014 sono state perfezionate e completate le attività mirate all'istituzionalizzazione dell'Associazione Alumni, che si è formalmente costituita nei primi mesi del 2015	SI  <b>VEDI BOX INFORMATIVO 4- "L'associazione Alumni dell'Università di Padova"</b>

\*Si propone il presente indicatore in aggiunta a quelli già identificati in sede di elaborazione degli "Obiettivi e Linee Strategiche dell'Università di Padova" del 2013, per gli obiettivi generali "VII – Potenziare i vari servizi offerti agli studenti (orientamento, consulenza, biblioteche e laboratori, e supporti materiali)" e "VII) - Rafforzare l'Associazione ex Alumni per potenziare le relazioni con il mondo delle professioni, le imprese e la società".

Fonte: Elaborazione Servizio Controllo di Gestione su dati da fonti eterogenee – vedi Note

**Note al calcolo degli indicatori di dettaglio 2014 per Area strategica "Formazione"(relative agli "Obiettivi generali – PARTE SECONDA"):**

• **Nota 1 – "Quota di cofinanziamento da fonti esterne":** L'ultima Relazione Annuale della Scuola Galileiana di Studi Superiori, trasmessa agli Organi competenti (28/11/2014), a pag. 21, include la lista dei costi e dei finanziamenti 2014. Come fonti esterne di finanziamento sono citati i seguenti importi:

- Cariparo - 400.000 €
- Intesa Sanpaolo 200.000 €
- Come fonti interne: 125.000 + 50.000 +300.000 € = 475.000€.

Fonte: Elaborazione del Servizio Controllo di Gestione su dati provenienti dalla Scuola Galileiana.

• **Nota 2 – Indicatore di efficienza relativo al costo del personale:** è stato elaborato il rapporto fra il costo del personale tecnico-amministrativo in servizio presso la Scuola Galileiana e gli studenti della Scuola. Fonte: elaborazione del Servizio Controllo di Gestione sulla base di dati Datamart (costo del personale

assegnato alla scuola al 31/12/14) e di dati inclusi nella Relazione Annuale della Scuola Galileiana (consistenze studentesche per l' a.a. 2013/2014).

- **Nota 3 – “Costo pro capite per studente”:** Rapporto fra i costi totali previsti per il 2014 (in attesa d’invio dei conti consuntivi) sostenuti per la Scuola Galileiana e gli studenti della Scuola in gestione nel 2014. Sono inclusi i costi per: gestione collegio Morgagni, vitto, docenza dedicata, tutor dedicati, mobilità studenti, libri, materiali di consumo, indennità di funzione, attrezzature, stima spese generali, personale amministrativo. Fonte: Relazione Annuale della Scuola Galileiana di Studi Superiori 2013/2014 (pagg. 18 e 19).

- **Nota 4 – “ Percentuale laureati galileiani occupati che hanno conseguito il titolo nel 2012/2013”:** il dato risulta da un’indagine condotta dall’Associazione Alumni Galileiani, pubblicata ( in forma di estratto) nella Relazione Annuale SGSS 2013/14 pag.16. Per il censimento 2014 sono stati raccolti i dati relativi a 92 alunni su una popolazione potenziale di 111 allievi usciti dalla SGSS; risulta quindi l’82% di copertura campionaria, di cui il 100% occupati. Fonte: Relazione Annuale della Scuola Galileiana di Studi Superiori 2013/2014. Vedi anche: [www.alumniscuolagalileiana.it](http://www.alumniscuolagalileiana.it)

- **Nota 5 – Indicatore relativo agli introiti e ai costi relativi a Master e Corsi di perfezionamento:** sono stati considerati i dati relativi alle contribuzioni studentesche e alle spese sostenute così come rilevate nei capitoli di spesa all’interno del Conto Consuntivo dell’esercizio finanziario 2014 (approvato dal Consiglio di Amministrazione il 20/07/2014). Dal documento di sintesi (tabella a pag.16) risultano 2.370 K€ per le tasse di iscrizione ai master e 3.433 K€ per le iscrizioni ai corsi di perfezionamento/aggiornamento; dal Conto Consuntivo al capitolo di spesa FS 2.11.02.02 (master) risultano 2.946 K€, mentre dal capitolo FS 2.11.02.11 (corsi di perfezionamento) risultano spese per 1.070 K€, secondo il criterio “impegnato di competenza”. Fonte: Conto Consuntivo 2014.

- **Nota 6 – “Costo unitario del personale impegnato per la formazione post lauream”:** è stato utilizzato il dato reperibile al documento "Contabilizzazione dei costi dei servizi erogati e monitoraggio del loro andamento", relativo all'anno 2013 e frutto dell'elaborazione dai dati elaborati per il progetto Good Practice (ultima rilevazione disponibile nel 2014). Il sistema di calcolo del costo unitario si basa sulla metodologia Activity Based Costing. E' stato effettuato il calcolo del costo del personale attribuito all'attività "Formazione post-laurea" rapportato al driver "N° di dottorandi e iscritti a master e scuole di specializzazione. Elaborazione Servizio Controllo di Gestione su dati Rilevazione Good Practice 2014 - relativa all'anno 2013, reperibile alla pagina: <http://www.unipd.it/servizi-erogati> .

- **Nota 7 – “Finanziamenti ottenuti nel 2014 per i progetti UE nell'ambito del Longlife Learning Program”:** l'ammontare è riferito alle quote di finanziamenti attribuiti a UNIPD per un numero complessivo di 7 progetti . Fonte: dati trasmessi dal Servizio Relazioni Internazionali.

- **Nota 8 – “Indagine sulla valutazione complessiva del corso master seguito: percentuale di rispondenti che danno un giudizio positivo”:** è stata calcolata la media delle percentuali di risposta positiva (giudizio qualitativo tendenzialmente o decisamente positivo) alle domande relative ai seguenti 5 aspetti:

- 1) utilità: 92,8%
- 2) adeguatezza: 85,1%
- 3) efficacia rispetto alla figura professionale: 82,7%
- 4) efficacia per la situazione lavorativa: 92,8%
- 5) appetibilità del corso: 78,4%

Gli ultimi dati disponibili si riferiscono all’indagine effettuata sulla coorte dei diplomati master per l’a.a. 2012/13. Fonte: elaborazione del Servizio Controllo di Gestione su dati trasmessi dal Servizio Formazione Post-lauream.

- **Nota 9 – Indagine sulla situazione occupazionale degli studenti che hanno conseguito il master:** il dato scaturisce dalle interviste ai diplomati Master a distanza di 12-18 mesi dalla chiusura del corso; nel 2014 risponde all'intervista il 72,1% dei diplomati (tasso di risposta + 0,35 % rispetto all'anno precedente) e, di questi, risulta occupato l'86,3% (+0,2% rispetto all'anno precedente). L’indagine è la medesima utilizzata per l'indicatore in nota 8, già recepita nel Rapporto Annuale del Nucleo di Valutazione 2013/2014. Fonte: elaborazione del Servizio Controllo di Gestione su dati trasmessi dal Servizio Formazione Post-lauream.

- **Nota 10 - Provenienza studenti master:** è stata considerata la percentuale dei soli studenti diplomati per l'a.a. 2013/14 italiani, comunitari ed extracomunitari. Fonte: elaborazione del Servizio Controllo di Gestione su dati trasmessi dal Servizio Formazione Post-lauream.

#### BOX 4 – L'ASSOCIAZIONE ALUMNI DELL'UNIVERSITA' DI PADOVA

L'Associazione Alumni, formalmente costituita ad aprile 2015, nasce dal rafforzamento e dall'evoluzione dell' "Associazione degli Amici dell'Università di Padova", attiva già dal 1989.

Nel corso del 2014, in risposta alle esigenze strategiche di intensificazione del network sul territorio espresse già nel 2013 dal Magnifico Rettore, l'Associazione degli Amici dell'Università di Padova ha contribuito alla prima stesura dello statuto dell'Associazione Alumni ed alla predisposizione degli strumenti di comunicazione necessari (procedura preliminare di individuazione del fornitore della piattaforma tecnologica). L'Associazione degli Amici dell'Università di Padova ha comunque continuato a curare, come negli anni precedenti, una serie iniziative: il consolidamento dei contatti tra gli ex alunni dell'Ateneo patavino, l'emissione di bandi per premi a studenti e neolaureati meritevoli dell'Università di Padova, ed azioni di diffusione (convegni) e di networking tra mondo produttivo e mondo accademico ("Programma UniStem 2014 Padova", eventi dedicati agli studenti delle scuole superiori, o l'iniziativa "Fuori Classe – Un giorno con un imprenditore").

Il progetto per la costituzione dell'Associazione Alumni viene portato a compimento nel 2015, con le Delibere del Consiglio Direttivo dell'Associazione Amici dell'Università di Padova (20 gennaio 2015) e del Consiglio di Amministrazione dell'Università (16 febbraio 2015) che danno l'avvio alla costituzione della nuova associazione mediante l'approvazione contestuale dello statuto finale e lo stanziamento dei fondi necessari per il primo triennio di attività.

Dalla pagina web <http://www.unipd.it/alumni> :

"L'Associazione Alumni dell'Università degli Studi di Padova, di concerto con l'Ateneo e ispirandosi al motto Universa Universis Patavina Libertas, vuole unire tutti i suoi laureati di ogni età, ambito, posizione e luogo all'interno di una comunità a cui tutti possano avere libero accesso e pari considerazione. In questo modo gli ex studenti - gli Alumni - possono continuare ad ispirarsi nella vita professionale e privata ai valori fondanti dell'Ateneo, diventandone testimoni nel mondo. Alumni sono tutti i laureati (dei corsi triennali e magistrali) e diplomati - master (primo e secondo livello), dottori di ricerca e diplomati delle Scuole di specializzazione - dell'Università degli Studi di Padova.

Gli Alumni entrano a far parte dell'Associazione gratuitamente".

##### Principali scopi dell'Associazione

- diffondere la tradizione e la cultura sviluppata dall'Università di Padova
- creare un sodalizio tra gli Alumni capace di mantenere e promuovere in ogni ambito e luogo i valori dell'Universa Universis Patavina Libertas
- favorire il legame fra l'Università e i suoi Alumni, rinsaldando il senso di appartenenza dei laureati alla propria Università
- valorizzare il ruolo degli Alumni e l'importanza che mantengono nel tempo per l'Ateneo
- coinvolgere gli Alumni in prima persona nella costruzione del futuro dell'Università di Padova, rendendoli parte attiva dell'istituzione che li ha formati
- costruire una rete di contatti tra gli Alumni che favorisca lo sviluppo di rapporti culturali e professionali tra questi in ogni ambito e luogo
- sviluppare occasioni costanti di confronto e scambio di esperienze tra l'Università e gli Alumni
- creare e sostenere rapporti fra l'Università e le organizzazioni private e pubbliche, italiane ed estere, nelle quali operano i suoi Alumni
- promuovere la crescita culturale e professionale degli associati e accrescere la reputazione e la capacità di attrazione di persone e risorse dell'Università di Padova"

Fonti:

- Sito web: [www.alumniunipd.it](http://www.alumniunipd.it)
- Report del Direttore Esecutivo dell'Associazione Alumni dell'Università di Padova

### 3.2.3 Terza Missione

Tabella 21 – Obiettivi generali e specifici con indicatori, Performance 2014 Area Terza Missione

<b>TRASFERIMENTO DELLA CONOSCENZA E RAPPORTI CON IL TERRITORIO (“TERZA MISSIONE” DELL’UNIVERSITÀ)</b>			
<b>Obiettivi generali</b>			
I) FAVORIRE UNA RELAZIONE PIÙ STRUTTURATA DELLA RICERCA E DELLA FORMAZIONE CON LE DOMANDE CHE PROVENGONO DAL TESSUTO ECONOMICO, SOCIALE ED ISTITUZIONALE DEL TERRITORIO, SIA OPERANDO UN’ATTIVITÀ DI STIMOLO ALL’INNOVAZIONE E ALLA QUALITÀ, SIA SVILUPPANDO CONCRETE INTERAZIONI MIRATE A RAFFORZARE LA COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO SOTTO IL PROFILO ECONOMICO, SOCIALE, ORGANIZZATIVO E ISTITUZIONALE, NELLA PROSPETTIVA EUROPEA E GLOBALE.			
II) CONTRIBUIRE A PROMUOVERE IL TERRITORIO DEL VENETO E DEL NORD EST COME REGIONE DI ECCELLENZA NEL CONTESTO EUROPEO E GLOBALE, ANCHE ATTRAVERSO LA MESSA IN RETE DEI TRE PRINCIPALI SOGGETTI STRATEGICI IN UN’ECONOMIA DELLA CONOSCENZA: IMPRESE, UNIVERSITÀ, PPA LOCALI E REGIONALI.			
III) COSTRUIRE UNA PARTNERSHIP SOLIDA E STRUTTURATA DI OBIETTIVI, STRATEGIE E PIANI DI AZIONE CONDIVISI CON GLI ATTORI DEL TERRITORIO.			
IV) FAVORIRE LA COESIONE SOCIALE E L’INVESTIMENTO NEL CAPITALE UMANO DEL TERRITORIO.			
<b>Obiettivi specifici</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Indicatori di dettaglio</b>	<b>Valore indicatore 2014</b>
A. Obiettivo specifico: supporti all’innovazione e trasferimento tecnologico Aumentare il numero e la qualità delle collaborazioni strutturate tra Dipartimenti e imprese, mirate a sviluppare nuove tecnologie ovvero innovazioni di processo e prodotto. Rafforzare la collaborazione diretta tra imprese, reti d’imprese, Ateneo e Dipartimenti, limitando la doppia intermediazione di strutture di secondo grado e/o assoggettandola a rigorose verifiche di efficienza ed efficacia, ovvero verificando l’ipotesi di una sua razionalizzazione.	a) Rendicontazione dei progetti avviati e dei risultati ottenuti dalle imprese (o reti di) e dagli Enti coinvolti	Numero e ammontare finanziario dei contratti sottoscritti nel 2014 con imprese – nota ①	N. contratti: 489; ammontare complessivo: € 10.180.483,65
	b) Monitoraggio del numero e tipologia delle start up avviate e i risultati ottenuti dandone visibilità attraverso adeguati strumenti	N° start-up incubate al 31.12.2014	14 startup con il servizio di incubazione reale (sede operativa a Start Cube) e 5 startup con il servizio di incubazione virtuale (sede operativa extra Start Cube)
		N° spin-off costituiti nel 2014	3
		Spin-off: dati del fatturato 2014 rispetto a 2013 (% di spin-off con bilancio in crescita, % di spin-off con bilancio in contrazione)	fatturato in crescita: 55% fatturato in diminuzione: 45%
		Diffusione e visibilità degli spin-off e dell’incubatore Start-Cube – nota ②	SI
	c) Rendicontazione dei fondi attirati nel circuito incubatore, start up da investitori istituzionali specializzati e da Business Angels	Ammontare finanziamenti da Business Angels alle start-up UNIPD nel 2014 – nota ③	€ 300.000

Obiettivi specifici	Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2014	
<p>B Obiettivo specifico: formazione e sviluppo del capitale umano Aumentare il numero e la qualità delle collaborazioni strutturate tra Dipartimenti, imprese, PPAA ed Enti nell'accrescere la qualità del capitale umano e l'accesso al mercato del lavoro.</p>	<p>a) Monitoraggio degli accordi di dottorato in azienda / Enti e valutazione della customer satisfaction da parte delle Imprese/ Enti e PPAA</p>	<p>N° borse di dottorato finanziate da aziende e enti esterni (biennio 2013-2014)</p>	<p>ciclo 28 (inizio 1 gennaio 2013): 89, di cui 4 non assegnate ciclo 29 (inizio 1 gennaio 2014): 95, di cui 3 non assegnate ciclo 30 (inizio 1 novembre 2014): 88, di cui 2 non assegnate</p>	
		<p>N° posti di dottorato in apprendistato (biennio 2013-2014)</p>	<p>ciclo 28 - banditi 13 attivati 5 ciclo 29 - banditi 4 attivati 3 ciclo 30 - banditi 4 attivati 4</p>	
	<p>b) Verifica del successo nell'inserimento dei dottori di ricerca nel mondo del lavoro</p>	<p>% PhD doctors impiegati ad un anno dal conseguimento titolo nel 2013 (tasso di occupazione ISTAT) – nota ④</p>	<p>91,1%</p>	
<p>C Obiettivo specifico: supporti all'innovazione ed europeizzazione del sistema pubblico regionale Aumentare i progetti di cooperazione regionali e interregionali volti ad incidere sull'innovazione organizzativa e istituzionale delle PPAA e delle associazioni di rappresentanza degli interessi anche nella prospettiva della costruzione di uno spazio comune europeo.</p>	<p>a) Analisi qualitativa dell'attività di networking (intensità e durata della partnership e sua evoluzione nel tempo) realizzata dai Dipartimenti e dai Centri di ricerca interdipartimentali in seguito a convenzioni con Enti territoriali di sviluppo, volte a costruire "beni relazionali" e capitale sociale per l'Ateneo</p>	<p>Rapporto su partenariati attivati nell'ambito degli Assegni FSE attivati nel 2014 ex DGR 1148 (numero partner operativi, numero partner di rete coinvolti nei progetti, n° assegnisti, dipartimenti coinvolti) e sul raggiungimento delle finalità di Action Research</p>	<p>61 progetti per 80 assegni di ricerca; Nr. di partenariati per tipologia: • Partner di rete 37 • Partner operativi 137</p> <p><b>VEDI BOX INFORMATIVO 5 - "NETWORKING E ACTION RESEARCH: L'ESPERIENZA DEI PROGETTI FSE "Assegni di Ricerca – DGR 1148"</b></p>	
	<p>b) Rendicontazione e valutazione dei risultati di progetti correlati a convenzioni con Enti territoriali di sviluppo, volti a incentivare l'innovazione istituzionale e l'europeizzazione del sistema regionale</p>	<p><i>Per il 2014 non risultano essere stati attivati progetti aventi come finalità "innovazione istituzionale" e "europeizzazione del sistema regionale"; Vedi anche indicatore C</i></p>		
	<p>c) Monitoraggio del numero e tipologie della attività di cooperazione con Enti territoriali, dandone visibilità attraverso adeguati strumenti</p>	<p>Rapporto sui progetti di Cooperazione Territoriale Europea ( es. INTERREG) attivi nel 2014: elenco, durata, importo, partner coinvolti, finalità (sintesi)</p>	<p>Progetti attivi: 20 Importo complessivo finanziato: € 3.032.495,95 Numero complessivo di partner coinvolti: 148</p> <p><b>VEDI BOX INFORMATIVO 6 - "I progetti di Cooperazione Territoriale Europea"</b></p>	
<p>D Obiettivo specifico: contributo a uno sviluppo sostenibile Contribuire a migliorare la qualità e la sostenibilità di lungo termine dello sviluppo delle Comunità, delle PPAA e delle imprese del territorio, anche attraverso iniziative di elevata qualità e innovazione</p>	<p>a) Numero d'iniziative avviate e valutate di successo dal Nucleo di Valutazione dell'Ateneo</p>	<p><i>La legge affida ai Nuclei di Valutazione l'attività del controllo sulla sostenibilità delle azioni nella PA, ma in senso lato. Ad oggi non esiste, pertanto, una specifica "valutazione delle iniziative" a favore dello sviluppo sostenibile</i></p>		
	<p>b) Indicatori su progetti collaborativi avviati con successo fra Università, imprese e PPAA</p>	<p>Rapporto sul progetto SEAL (bando Smart Cities): durata, importo, partner coinvolti, finalità (sintesi)</p>	<p>Durata: 34 mesi importo finanziato: € 415.489,60 n° partner coinvolti: 8</p> <p><b>VEDI BOX INFORMATIVO 7 - "Sostenibilità di lungo termine e progetti collaborativi: il progetto SEAL"</b></p>	

Obiettivi specifici	Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2014
<p><i>D Obiettivo specifico: contributo a uno sviluppo sostenibile</i></p> <p><i>Contribuire a migliorare la qualità e la sostenibilità di lungo termine dello sviluppo delle Comunità, delle PPAA e delle imprese del territorio, anche attraverso iniziative di elevata qualità e innovazione</i></p> <p><i>(segue da pagina precedente)</i></p>	c) Incidenza laureati nel territorio	<p>Percentuale di persone che hanno conseguito la laurea presso UNIPD nel 2014 rispetto al totale sul territorio italiano, al totale sul territorio del Nord Est ed al totale sul territorio Veneto – <b>nota ⑤</b></p>	<p>UNIPD/Italia 2014: 5,32%</p> <p>UNIPD/ Nordest 2014: 37,06%</p> <p>UNIPD/Veneto 2014: 53,95%</p>
	d) Effettivo risparmio energetico ottenuto e stimato per il futuro	<p>Andamento costi per consumi di luce/acqua/riscaldamento e condizionamento/ gas : anni 2012, 2013, 2014 (dati in milioni di euro)- <b>nota ⑥</b></p>	<p>2012: 10,442M</p> <p>2013: 11,797M</p> <p>2014: 9,529M</p>

Fonte: Elaborazione del Servizio Controllo di Gestione. Ove non diversamente indicato, la fonte dei dati è rappresentata da specifico Rapporto del Dirigente dell'Area Relazioni Internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico – vedi Note agli indicatori

**Note al calcolo degli indicatori di dettaglio 2014 per Area strategica “Terza Missione”:**

- **Nota 1 – “Numero e ammontare finanziario dei contratti sottoscritti nel 2014 con imprese”:** è stato effettuato il conteggio dei contratti in conto terzi aventi ad oggetto attività di ricerca; l’ammontare rappresenta la somma di tutti i relativi importi contrattuali iscritti a bilancio (estrazione dati contabili a cura del Servizio Bilancio Strutture).
- **Nota 2 – “Diffusione e visibilità degli spin-off e dell’incubatore Start-Cube”:** l’indicatore on/off scelto rileva la visibilità ottenibile dalla pubblicazione ed aggiornamento del sito dedicato a Start-Cube, verificabile ai seguenti link: <http://www.unipd.it/ricerca/risultati-ricerca-catalogo-pubblicazioni/spin?target=Aziende> e <http://www.startcube.it/>
- **Nota 3 – “Ammontare finanziamenti da Business Angels alle start -up UNIPD nel 2014”:** il dato registra una crescita rispetto al 2013, anno in cui i finanziamenti sono stati assegnati in misura complessiva pari a € 170.000, con un incremento di circa il 75%. Secondo l'IBAN, l'Italian Business Angel Network, nel 2014 gli investimenti complessivi (campione di 279 business angels) sono aumentati del 45% rispetto al 2013. Fonte: "Survey IBAN 2014", reperibile al link: [http://www.iban.it/frontend/iban/public/file/CS\\_Survey%20IBAN%202014.pdf](http://www.iban.it/frontend/iban/public/file/CS_Survey%20IBAN%202014.pdf)
- **Nota 4 – “% PhD doctors impiegati ad un anno dal conseguimento titolo nel 2013 (tasso di occupazione ISTAT)”:** nel 2014, grazie alla collaborazione tra AlmaLaurea ed un gruppo di Atenei, inclusa l’Università degli Studi di Padova, è stata effettuata una rilevazione sui dottori di ricerca ad un anno dal conseguimento titolo. Il tasso di risposta per i 497 dottori di ricerca presso Padova è stato del 76,7%, dei quali il 91,1% ha dichiarato di essere occupato (il 36,6% in modo stabile con contratto autonomo o dipendente, gli altri con reclutamento di altro tipo ivi inclusi assegni e borse di ricerca post-doc). Il 57,1% dei rispondenti ha dichiarato un alto grado di efficacia del dottorato rispetto alle aspettative di lavoro; il 49,2% attesta che nel proprio lavoro l’attività di ricerca viene svolta in misura elevata, mentre l’utilizzo delle competenze acquisite con il dottorato viene confermato per il 54,5%.  
Fonte: Rapporto del Dirigente Area Relazioni Internazionali, Ricerca e Trasferimento tecnologico - Indagine AlmaLaurea su situazione occupazionale dei dottori di ricerca ad un anno dal conseguimento titolo (conseguimento nel 2013); in rete è reperibile l’abstract: “Il terzo livello: profilo dei dottori di ricerca”, al link: [https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/convegni/bra2014/materiale/abstract\\_bonafe.pdf](https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/convegni/bra2014/materiale/abstract_bonafe.pdf)



**BOX 5 – NETWORKING E ACTION RESEARCH:  
L'ESPERIENZA DEI PROGETTI FSE “Assegni di Ricerca – DGR 1148/2013”**

A Luglio 2013 la Giunta della Regione Veneto ha emesso, nell'ambito dell'asse “Capitale umano” del Programma Operativo Regionale FSE 2007-2013, la Deliberazione (DGR) 1148/2013 per iniziative aderenti alla linea di intervento di “rafforzamento e valorizzazione della filiera della ricerca e delle reti di cooperazione tra i sistemi della ricerca, della formazione, dell'istruzione con le imprese”: la finalità principale è il sostegno alla creazione di reti tra Università, Organismi Formativi, Istituti di Istruzione Superiore, Centri di Ricerca, Centri Tecnologici e Imprese, finalizzate al trasferimento di innovazione e competenze ed alla realizzazione di processi di alta formazione per neolaureati e ricercatori in settori e comparti produttivi di interesse regionale. La prospettiva adottata è stata quella dell'*Action Research* che si pone l'obiettivo di analizzare una pratica relativa ad un campo di esperienza imprenditoriale e/o manageriale con lo scopo di generare cambiamenti migliorativi. La DGR ha attribuito priorità ai principi di pari opportunità, azione di partenariato, innovazione e sviluppo sostenibile, ed ha individuato modalità di finanziamento di progetti i cui destinatari erano laureati con titolo specialistico/magistrale ai quali attribuire un assegno di ricerca. I progetti (presentati sulla base di apposito bando) potevano essere individuali e focalizzati su una tematica/disciplina/area di ricerca di rilevanza regionale oppure potevano coinvolgere un numero di destinatari superiore (da 2 a 8) e avere carattere interdisciplinare e/o interateneo.

La partecipazione di Padova al bando regionale ha determinato l'avvio, nel 2014, di 61 progetti finanziati, per un totale di 80 assegni. Di seguito, il numero di assegni di ricerca per Dipartimento:

- AGRONOMIA ANIMALI ALIMENTI RISORSE NATURALI E AMBIENTE 3
- BENI CULTURALI: ARCHEOLOGIA, STORIA DELL'ARTE, DEL CINEMA E DELLA MUSICA 2
- BIOLOGIA 8
- FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA APPLICATA 1
- GEOSCIENZE 2
- INGEGNERIA CIVILE EDILE E AMBIENTALE 15
- INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE 8
- INGEGNERIA INDUSTRIALE 14
- MATEMATICA 3
- MEDICINA ANIMALE PRODUZIONI E SALUTE 4
- PSICOLOGIA DELLO SVILUPPO E DELLA SOCIALIZZAZIONE 3
- PSICOLOGIA GENERALE 1
- SCIENZE BIOMEDICHE 1
- SCIENZE CHIMICHE 4
- SCIENZE DEL FARMACO 1
- SCIENZE ECONOMICHE 1
- SCIENZE POLITICHE GIURIDICHE E STUDI INTERNAZIONALI 1
- SCIENZE STORICHE GEOGRAFICHE E DELL'ANTICHITÀ 1
- TECNICA E GESTIONE DEI SISTEMI INDUSTRIALI 2
- TERRITORIO E SISTEMI AGRO FORESTALI 5

Nell'ambito dei 61 progetti sono stati attivati diversi partenariati con i settori privato e pubblico (principalmente le Università nei progetti congiunti interateneo). I partner di rete complessivamente coinvolti nei progetti sono stati 37, mentre i partner operativi 137.

Grazie all'*Action Research*, Università e mondo del lavoro hanno creato una maggiore sinergia e un'opportunità di specializzazione finalizzata all'occupabilità e alla crescita professionale degli assegnisti. Al termine dei progetti il 16% degli assegnisti che hanno concluso il loro percorso è stato assunto dalle aziende.

Fonti:

- DGR 1148/2013, reperibile al link: [http://www.regione.veneto.it/web/istruzione/ricerca\\_istruzione\\_fse\\_bandi](http://www.regione.veneto.it/web/istruzione/ricerca_istruzione_fse_bandi)
- Report Dirigente Area Relazioni Internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico

• **Nota 5 – “Percentuale di persone che hanno conseguito la laurea presso UNIPD nel 2014 rispetto al totale sul territorio italiano, al totale sul territorio del Nord Est ed al totale sul territorio Veneto”:** per la misurazione dell’indicatore “Incidenza laureati sul territorio” il rapporto EUROSTAT offre dati aggiornati al 2014: è stato rilevato che per l’Italia la percentuale si attesta al 23,9% (*“share of persons aged 30 to 34 in the EU who have completed tertiary education”*), chiudendo all’ultimo posto la classifica degli stati europei; i dati sono reperibili al link: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/6787423/3-20042015-BP-EN.pdf/b2f295ba-2e15-409c-bec9-91c4e49c5d32> ). L’ISTAT ha pubblicato in rete i risultati suddivisi anche per Regione, tuttavia gli ultimi dati diffusi risultano aggiornati solo fino al 2013 (vedi i link: <http://www.istat.it/it/istruzione-e-formazione> e <http://www.istat.it/it/archivio/16777> ) aventi ad oggetto la misura dell’indicatore “339: Tasso di istruzione universitaria - Popolazione in età 30-34 anni che ha conseguito un titolo di studio universitario in percentuale sulla popolazione nella stessa classe di età (totale)”. Per il Veneto la percentuale 2013 risulta essere pari al 19,1%, per l’Italia il 22,4%.

Per una misura del contributo di Padova all’incidenza di laureati si è proceduto all’analisi dei dati offerti da Almalaurea, per gli anni 2012, 2013 e 2014, con un focus sul rapporto tra la classe di laureati presso UNIPD rispetto alla classe di laureati che, nel medesimo anno di riferimento, hanno conseguito il titolo complessivamente nel Veneto, nel Nord Est ed in Italia:

- % laureati UNIPD su laureati italiani 2012: 5,35%
- % laureati UNIPD su laureati italiani 2013: 5,39%
- % laureati UNIPD su laureati italiani 2014: 5,32%
- % laureati UNIPD su laureati Nord Est 2012: 38,02%
- % laureati UNIPD su laureati Nord Est 2013: 37,93%
- % laureati UNIPD su laureati Nord Est 2014: 37,06%
- % laureati UNIPD su laureati in Veneto 2012: 55,27%
- % laureati UNIPD su laureati in Veneto 2013: 55,11%
- % laureati UNIPD su laureati in Veneto 2014: 53,95%

Si evidenzia l’importanza di Padova sul territorio del Nord Est in generale e del Veneto in particolare, tuttavia con un trend leggermente negativo nell’ultimo triennio.

Fonte: Elaborazione Servizio Controllo di Gestione su dati Almalaurea - "Profilo dei laureati", reperibili al link: <http://www2.almalaurea.it/cgi-php/universita/statistiche/tendine.php?LANG=it&anno=2008&config=profilo>

• **Nota 6 – “Andamento costi per consumi di luce/ acqua/ riscaldamento e condizionamento/ gas : anni 2012, 2013, 2014”:** per il monitoraggio sul risparmio energetico è stata effettuata la somma dei valori di spesa per i codici SIOPE (Sistema informativo sulle operazioni degli enti pubblici - sistema di rilevazione telematica degli incassi e dei pagamenti effettuati dai tesoreri di tutte le amministrazioni pubbliche) 2420, 2314, 2315 e 2316 quali risultanti da estrazioni contabili per ciascuno degli anni 2012, 2013, 2014. Per ulteriori informazioni sui dati ambientali: <http://www.unipd.it/informazioni-ambientali>.

Fonte: Elaborazione Servizio Controllo di Gestione su scarico dati CIA mediante codice SIOPE ad opera del Servizio Bilancio Strutture (dati già estratti per le finalità di rilevazione Good Practice degli anni considerati).

### BOX 6 – I PROGETTI DI COOPERAZIONE TERRITORIALE EUROPEA

L'Università di Padova negli ultimi anni si è impegnata nella partecipazione ai progetti finanziati dal FESR - Fondo di Sviluppo Regionale Europeo, per la Cooperazione Territoriale Europea (CTE), finalizzati a proporre innovazione e politiche per intervenire nei settori selezionati dalla Commissione Europea per il periodo 2007-2013. Scopo dei finanziamenti è il rafforzamento della cooperazione transfrontaliera mediante iniziative congiunte locali, della cooperazione transnazionale mediante azioni di sviluppo territoriale integrato e della cooperazione interregionale. I settori chiave sono: trasporti e ambiente, ricerca e sviluppo tecnologico, innovazione, società dell'informazione, sviluppo sostenibile.

Il monitoraggio della conduzione dei progetti gestiti dall'Università di Padova per l'anno 2014 evidenzia, in sintesi, quanto segue:

- 20 progetti sono ancora attivi nel 2014 di cui 2 con l'Ateneo come capofila (Dipartimento di Ingegneria Industriale e Centro Interdipartimentale per la Ricerca in Viticoltura ed Enologia).
- La durata dei progetti è compresa tra i due e i tre anni come previsto dalla CTE.
- L'importo complessivo finanziato per l'Università di Padova è € 3.032.495,95 (importo complessivo dei 20 progetti in cui Padova è coinvolta: € 28.562.724,11)

I partenariati istituiti per la conduzione dei progetti sono così classificati:

- Partenariati con 29 istituzioni pubbliche italiane
- Partenariati con 23 aziende private, fondazioni, ecc. italiane
- Partenariati con 4 Università Italiane: Università degli studi di Ferrara, Università degli Studi di Torino, Università degli studi di Trieste, Università degli Studi di Udine
- Partenariati con 31 istituzioni pubbliche straniere: Austria, Germania, Slovenia, Ungheria, Croazia, Svizzera, Albania, Montenegro, Macedonia
- Partenariati con 11 università straniere: Vienna University, UIP - Univerzitetni razvojni center in inkubator Primorske d.o.o, UM - University Of Maribor, Slovenia - University of Innsbruck - Università di Ljubljana - Universität Salzburg - University of Natural Resources and Life Sciences Vienna, Univerza na Primorskem - Univerza v Ljubljani - Univerza v Novi Gorici - Wrocław University of Environmental and Life Sciences (Dolnoslaskie, PL),
- Partenariati con circa cinquanta enti e associazioni straniere

Fonti:

- <http://www.unipd.it/ricerca/finanziamenti/finanziamenti-cooperazione-territoriale>
- Report Dirigente Area Relazioni Internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico

### BOX 7 - SOSTENIBILITÀ DI LUNGO TERMINE E PROGETTI COLLABORATIVI: IL PROGETTO S.E.A.L.

Con Decreto Direttoriale del 13 febbraio 2014 n° 428, il MIUR ha approvato il finanziamento per "Smart domotics for safe and energy-aware assisted living - S.E.A.L. Smart&safe Energy-aware Assisted Living", proposto dal gruppo di progetto, di cui l'Ateneo fa parte, in seguito all'Avviso 391/2012 per la presentazione di idee progettuali per "Smart Cities and Communities and Social Innovation". Tale avviso, a sua volta, è stato emesso in risposta agli orientamenti di H2020, Piano Nazionale di E-government, Agenda Digitale, che attribuiscono priorità strategica agli interventi nel settore, con riferimento a vari ambiti (tra i quali a titolo esemplificativo: sicurezza del territorio, invecchiamento della società, tecnologie welfare e inclusione, domotica, waste management, smart grids, cloud computing).

Il progetto S.E.A.L., iniziato a marzo 2013 e in corso fino a dicembre 2015, si prefigge lo sviluppo di metodologie per sistemi intelligenti basate sull'interazione di dispositivi (reti di videocamere, sensori e dispositivi di attuazione) per la costruzione di reti multiagente di ambiente domotico a salvaguardia della sicurezza e della sostenibilità (monitoraggio dell'efficienza energetica).

I partner sono 8: oltre all'Università di Padova, figurano la BFT SpA, Elica spA, Videotec SpA, Vimar SpA, l'ATI tra Tecnowatt srl e Ecamricert srl, l'Università di Perugia, l'Università di Roma Tor Vergata.

Il MIUR ha concesso all'Università di Padova un contributo di 415.489,60 € a fronte di un costo progettuale complessivo di circa 8.000.000 di € (dei quali 810.392 € in capo alla sola unità UNIPD).

Il progetto coinvolge il Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione (che funge da capofila per l'unità di Padova), il Dipartimento di Ingegneria Industriale e il Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali.

Fonti:

- Report Dirigente Area Relazioni Internazionali, Ricerca e Trasferimento tecnologico
- <http://attiministeriali.miur.it/anno-2012/luglio/dd-05072012.aspx>
- [http://attiministeriali.miur.it/anno-2014/febbraio/dd-13022014-\(1\).aspx](http://attiministeriali.miur.it/anno-2014/febbraio/dd-13022014-(1).aspx)

### 3.2.4 Organizzazione dell'amministrazione ed Equilibrio economico-finanziario

Tabella 22 – Obiettivi relativi all'Organizzazione dell'Amministrazione 2014

ORGANIZZAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE		
OBIETTIVI GENERALI		
<p><b>A. Ammodernare l'organizzazione dell'amministrazione perché diventi un efficace strumento per l'innovazione e il miglioramento continuo delle attività di formazione e di ricerca dell'Ateneo a livello sia nazionale sia internazionale.</b></p>		
<p><b>B. Allineare l'organizzazione dell'amministrazione alle esigenze derivanti dal recente cambiamento del sistema universitario che ha visto mutare profondamente i meccanismi e le strutture della didattica e della ricerca.</b></p>		
<p><b>C. Rivedere le forme e i meccanismi di funzionamento dell'organizzazione allo scopo di semplificare, velocizzare e sburocratizzare l'azione amministrativa, accompagnando l'Ateneo verso le nuove sfide che lo attendono.</b></p>		
Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2014
<p><b>a) Indici di efficienza dei processi amministrativi (riduzione tempi, numero di pratiche evase)</b></p>	<p>Indicatori di efficienza da progetto Good Practice - costi unitari dei servizi erogati Vedi sito istituzionale, alla sezione "Amministrazione trasparente", link <a href="http://www.unipd.it/servizi-erogati">http://www.unipd.it/servizi-erogati</a> , sezione "Costi contabilizzati" – nota ①</p>	<p>Al link indicato sono disponibili le elaborazioni di costo unitario riferite a vari servizi</p>
	<p>Monitoraggi dei tempi procedurali: Vedi sito istituzionale, alla sezione "Amministrazione trasparente", link <a href="http://www.unipd.it/monitoraggio-tempi-procedimentali">http://www.unipd.it/monitoraggio-tempi-procedimentali</a></p>	
<p><b>b) Indici di semplificazione della struttura organizzativa (riduzione del numero di servizi)</b></p>	<p>Numero dei Servizi 2012, 2013, 2014: andamento</p>	<p>2012: 54 2013: 53 2014: 51</p>

Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2014
c) Indicatori di efficacia e di valutazione dei servizi (utenti interni e utenti esterni)	Validazione della relazione sulla Performance 2013 da parte dell'OIV	SI
	Indicatori di efficacia percepita disponibili in base alle rilevazioni Good Practice; altri indicatori di Customer Studenti di Ateneo  (documentazione per didattica reperibile al link <a href="http://www.unipd.it/tipologie-procedimento">http://www.unipd.it/tipologie-procedimento</a> ; per servizi bibliotecari al link <a href="http://bibliotecadigitale.cab.unipd.it/collezioni_navigazione/chi-siamo-2/documentazione-del-centro-di-ateneo-per-le-biblioteche">http://bibliotecadigitale.cab.unipd.it/collezioni_navigazione/chi-siamo-2/documentazione-del-centro-di-ateneo-per-le-biblioteche</a> )  - nota ②	Ai link indicati sono disponibili i risultati delle indagini di customer riferite a vari servizi
	Percentuale di obiettivi dirigenziali con prospettiva "Processi" raggiunti almeno al livello target  - nota ③	66,67%
d) Indicatori per la valutazione del management e del personale dell'amministrazione	Risultati della valutazione del Direttore Generale e dei Dirigenti: Vedi infra, Sezione 3.3 della presente Relazione	
	Percentuale del raggiungimento dei target dirigenziali in relazione agli indicatori di efficienza e di efficacia percepita (customer) - nota ④	100%

Fonte: Servizio Controllo di Gestione

**Note al calcolo degli indicatori di dettaglio 2014 per "Obiettivi relativi all'organizzazione dell'amministrazione":**

- **Nota 1 - "Costi unitari dei servizi"**: data la molteplicità degli aspetti economico – organizzativi indagati, si rinvia a quanto disponibile alla pagina web indicata. I dati risultanti dalle indagini Good Practice vengono annualmente analizzati e rielaborati a cura del Servizio Controllo di Gestione, per le esigenze di trasparenza sull'andamento dei costi dei servizi, secondo varie modalità di dettaglio illustrate nel documento citato. Alla data di stesura della presente Relazione sono reperibili i dati della rilevazione Good Practice 2014 (relativa all'anno 2013) ed anni precedenti. L'elaborazione aggiornata al 2014 sarà resa disponibile subito dopo la consegna del report riassuntivo da parte dei coordinatori del progetto.
- **Nota 2 - "Indicatori di efficacia e di valutazione dei servizi"** Per riferimenti sulle modalità di rilevazione dei servizi si rimanda alla Sezione 2.5 della presente Relazione; per le singole analisi di efficienza la documentazione di dettaglio è disponibile ai link citati.
- **Nota 3 - "Percentuale di obiettivi dirigenziali con prospettiva "Processi" raggiunti almeno al livello target"**: per il 2014 erano stati assegnati ai Dirigenti complessivamente quindici obiettivi con prospettiva "Processi", dieci dei quali sono stati conseguiti. Nel 2013 la percentuale di raggiungimento si è attestata al 73,33%.
- **Nota 4 - "Percentuale del raggiungimento dei target dirigenziali in relazione agli indicatori di efficienza e di efficacia percepita (customer)"**: per il 2014 risultano raggiunti con almeno il livello target tutti e sette gli obiettivi complessivamente attribuiti. Nel 2013 la percentuale si è attestata al 72,22%.

Tabella 23 – Obiettivi relativi all'Equilibrio economico-finanziario 2014

<b>EQUILIBRIO ECONOMICO FINANZIARIO</b>		
<b>OBIETTIVI GENERALI</b>		
<b>Garantire un solido e certo equilibrio economico finanziario, nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica, per raggiungere gli obiettivi esposti nelle sezioni precedenti</b>		
Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2014
a) Indici economici e finanziari a livello aggregato di Ateneo e disaggregato per strutture e singole attività	Indicatore PROPER "ISEF" andamento 2012, 2013, 2014 – nota ①	ISEF 2012: 1,18 ISEF 2013: 1,19 ISEF 2014: 1,23
	Indicatore PROPER "Indebitamento" andamento 2012, 2013, 2014 – nota ②	Indebitamento 2012: 5,67% Indebitamento 2013: 7,49% Indebitamento 2014: 6,98%
	Indicatore PROPER "Spese di personale" andamento 2012, 2013, 2014 – nota ③	Ind. Spese di personale 2012 : 66,9% Ind. Spese di personale 2013 : 65,81% Ind. Spese di personale 2014 : 63,91 %
	Costo standard per studente 2014 (ex assegnazione FFO2014) e Costo standard per studente 2015 (ex assegnazione FFO2015) – nota ④	6.589 € 6.600 €
b) Indicatori dell'andamento dei costi per i consumi intermedi	Indicatore di sintesi " Adeguamento della spesa alle norme di contenimento - percentuale di utilizzo dei limiti di spesa 2014": totale del valore impegnato per le tipologie di spesa rilevanti rispetto al limite di spesa complessivo ex-lege – nota ⑤	34,86%
	Indicatore di sintesi: variazione percentuale della somma delle spese per acquisto di beni e servizi dell'amministrazione centrale e delle spese delle strutture con autonomia di gestione per il funzionamento generale, 2014 rispetto a 2013 – nota ⑥	-1,06%
c) Indicatori sui finanziamenti ottenuti per attività di ricerca	Variazione 2014 rispetto a 2013 dei "Finanziamenti erogati dall'Ateneo"	.22,91%
	Variazione 2014 rispetto a 2013 dei "Finanziamenti erogati da enti nazionali"	19,94%
	Variazione 2014 rispetto a 2013 dei "Finanziamenti da fonti europee per la ricerca"	-87,56%
d) Indicatori sul costo del personale a livello disaggregato	Consistenze e costi medi: - personale docente - personale PTA presso le aree AC e dipartimenti al 31/12/2014  <b>VEDI BOX INFORMATIVO 8 -"Il costo del personale a livello disaggregato: costi medi e incidenza per attività"</b>	

Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2014
d) Indicatori sul costo del personale a livello disaggregato  (segue da pagina precedente)	Costo unitario servizi generali e logistici – nota ⑦	Valore 2013 13,24 €/mq (ultimo dato disponibile)
	Costo unitario didattica in itinere – nota ⑦	Valore 2013 157,8 € / studente in carico (ultimo dato disponibile)
	Costo unitario sistemi informativi – nota ⑦	Valore 2013 1.108,22 € / unità di personale (ultimo dato disponibile)
	Costo unitario gestione progetti di ricerca (nazionale e internazionale) – nota ⑦	Valore 2013 Ricerca nazionale: 43,7 € / K€ Ricerca internazionale: 74,2 € / K€ (ultimi dati disponibili)
	Costo unitario gestione servizi bibliotecari – nota ⑦	vedi valore 2013 108,2 €/ utente potenziale (ultimo dato disponibile)
	Costo del personale PTA afferente Area Finanza / Entrate totali + Spese totali 2014 Ateneo (in K euro)	191,08
	Costo del personale PTA afferente Area Organizzazione/ N. personale PTA (TI+TD) + N. docenti	482,03

Fonte: Elaborazione Servizio Controllo di Gestione su dati da fonti eterogenee – vedi Note

**Note al calcolo degli indicatori di dettaglio 2014 per “Obiettivi relativi all’equilibrio economico-finanziario”:**

• **Nota 1 - Indicatore PROPER "ISEF"**: per il 2014 si usano i dati di cui al DM 503/2015 per l’attribuzione agli Atenei dei punti organico. L’*“Indicatore di sostenibilità economico finanziaria”* - ISEF (DM 47/2013) è dato dal rapporto tra A e B, dove:

- A:  $0,82 * (FFO+ \text{ Fondo programmazione triennale} + \text{ Contribuzione netta studenti} - \text{ Fitti Passivi})$
- B: Spese di personale + Oneri di ammortamento

Fonte: dati dal sito MIUR PROPER

• **Nota 2 - Indicatore PROPER "Indebitamento"**: per il 2014 si usano i dati di cui al DM 503/2015 per l’attribuzione agli Atenei di punti organico per la stima dell’indicatore stesso (non calcolato dal MIUR):

- Spese complessive a carico del bilancio / Entrate complessive nette
- Spese complessive= rata annuale capitale + interessi
- Entrate complessive nette: Entrate complessive - Spese di personale carico Ateneo - Fitti passivi carico Ateneo

Fonte: dati dal sito MIUR PROPER

• **Nota 3 - Indicatore PROPER “Spese di personale”**: per il 2014 si usano i dati di cui al DM 503/2015 per l’attribuzione agli Atenei dei punti organico:

- Spese di Personale a carico Ateneo / Entrate complessive nette
- Spese di personale: (Docenti ti+ Dirigenti e PTA ti + docenti td + Dirigenti e PTA td+ fondo contrattazione integrativa + trattamento stipendiale integrativo CEL + contratti insegnamento) - finanziamenti esterni

➤ Entrate complessive nette: (FFO + programmazione triennale + tasse e contributi universitari) - rimborsi studenti

Fonte: dati dal sito MIUR PROPER

• **Nota 4 – Indicatore “Costo standard per studente:** Sito MIUR FFO dati 2013 per il calcolo del costo 2014; Sito MIUR FFO dati 2014 per il calcolo del costo 2015.

• **Nota 5 – Indicatore di sintesi relativo all’adeguamento della spesa “Ammontare impegnato rispetto ai limiti di spesa”:** in previsione di elaborare specifici indicatori dell’andamento dei costi per i consumi intermedi (vd. anche nota 6) la misura risulta dal rapporto tra il totale "Impegnato 2014" consuntivo per le voci identificate secondo le disposizioni legislative per il contenimento della spesa (Legge 135/2012, Legge 122/2010, Legge 244/2007, Legge 228/2012) e il totale dei limiti di spesa per le medesime voci:

- Acquisto, manutenzione, noleggio ed esercizio di autovetture
- Formazione
- Missioni
- Relazioni pubbliche e rappresentanza
- Spese per pubblicità
- Spese postali
- Spese per indennità, compensi, gettoni organi
- Manutenzione degli immobili
- Mobili ed arredi

Fonte: Elaborazione del Servizio Controllo di Gestione sui dati del "Conto Consuntivo esercizio finanziario 2014 - Allegati alla Relazione del Rettore " (All. n°11 parte 1).

• **Nota 6 – Indicatore di sintesi relativo alla variazione della spesa per “Acquisto di beni e servizi dell’Amministrazione Centrale” e per “Funzionamento generale della struttura amministrativa” (strutture decentrate):** in previsione di elaborare specifici indicatori dell’andamento dei costi per i consumi intermedi, si è provveduto a considerare i valori risultanti dall'allegato 8 alla Relazione Illustrativa del Rettore al Conto Consuntivo 2014 (pag. 49: "Spese per acquisto di beni e servizi dell'Amministrazione Centrale") e il valore "impegnato di competenza" per la categoria F.S. 2.10.02 (Spese delle strutture con autonomia di gestione/Amministrazione e spese fisse/funzionamento generale struttura amministrativa) relativo alle spese delle strutture decentrate, quale risultante dal Conto Consuntivo: i valori sono stati sommati ed è stata calcolata la variazione dell'importo complessivamente risultante per il 2014 rispetto al quello risultante per il 2013.

Le spese considerate per l'Amministrazione Centrale sono ascrivibili alle categorie: canoni e utenze, materiali e beni di consumo, manutenzioni e noleggi, spese per servizi generali. Le spese per il funzionamento generale delle strutture decentrate includono varie categorie, quali, a titolo esemplificativo: viaggi e missioni (non gravanti su progetti di ricerca), aggiornamento personale, materiale di consumo e funzionamento, rappresentanza e relazioni pubbliche, spese telefoniche, manutenzione ordinaria, manutenzione e noleggio mezzi di trasporto.

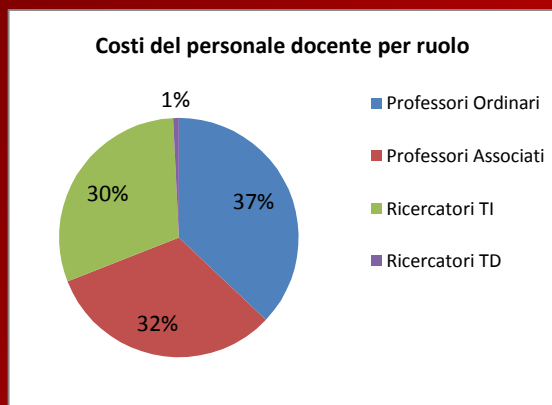
Fonte: Elaborazione del Servizio Controllo di Gestione sui dati del "Conto Consuntivo esercizio finanziario 2014 - Allegati alla Relazione del Rettore " (All. n°8); Conto Consuntivo 2013 e Conto Consuntivo 2014.

• **Nota 7 – Indicatori sui costi unitari del personale per servizio:** vedi nota 1 della tabella “Organizzazione dell’Amministrazione”

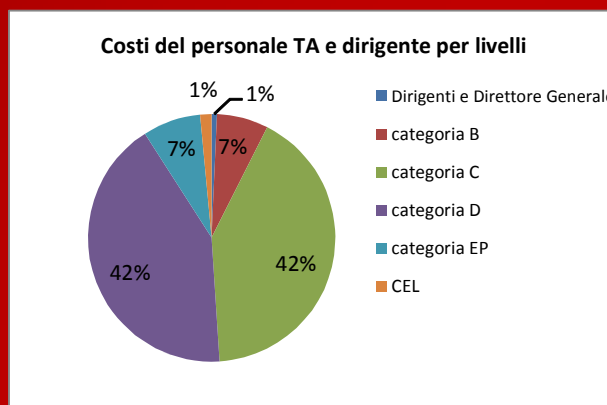


**BOX 8 - IL COSTO DEL PERSONALE A LIVELLO DISAGGREGATO:  
COSTI MEDI (2014) E INCIDENZA PER ATTIVITÀ' (2013)**

Per un quadro complessivo sulla strutture dei costi del personale dell'Ateneo a livello disaggregato, nei grafici sottostanti si forniscono i dati relativi alla percentuale di distribuzione del costo complessivo per l'anno 2014 suddiviso per ruolo (nel caso del personale docente) e per categoria (personale tecnico amministrativo e dirigenti). Il costo è calcolato sulla retribuzione fissa con oneri a carico dell'ente.

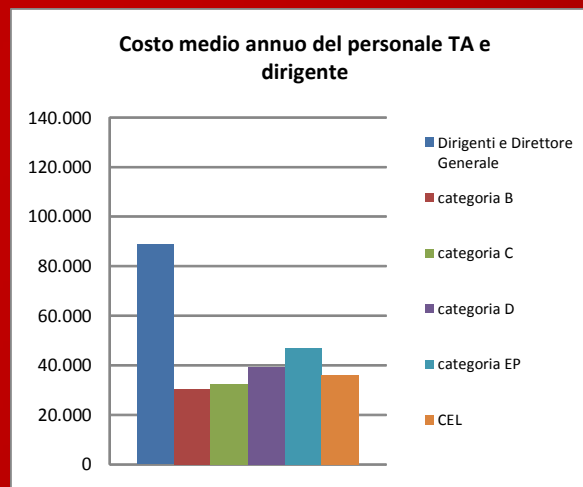
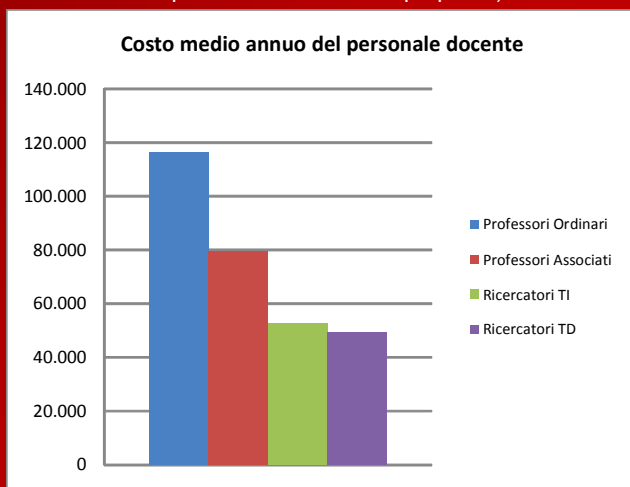


Costo totale personale docente 2014: 157.395 K €



Costo totale personale TA e dirigenti 2014: 77.453 K €

Un'ulteriore analisi del costo medio per ruolo/livello ha poi evidenziato i risultati sottoriportati. Per il calcolo del costo medio è stata considerata la numerosità del personale in termini di FTE (*Full Time equivalent*: corrisponde alla misura del volume di lavoro pari a una unità a tempo pieno).



La distribuzione del personale tecnico amministrativo vede il 78% delle unità assegnate alle strutture, mentre il 22% è strutturato presso l'Amministrazione Centrale (consistenze al 31/12/2014). Nei conteggi sono inclusi i Collaboratori ed esperti inguistici (CEL).

Da "Good Practice 2013" (ultimi dati disponibili alla data di stesura della presente Relazione) è desumibile infine l'incidenza dei costi del personale tecnico-amministrativo per attività (suddivise per servizi e aggregabili per macroaree omogenee), con benchmark offerto dall'insieme dei dati di tutti gli Atenei aderenti :

- **Gestione del personale:** 30,41% (benchmark "tutti gli Atenei": 30,57%)
- **Supporto alla Ricerca:** 18,12% (benchmark "tutti gli Atenei": 17,69%)
- **Supporto alla Didattica:** 16,65% (benchmark "tutti gli Atenei": 18,77%)
- **Sistema bibliotecario:** 9,02% (benchmark "tutti gli Atenei": 7,88%)
- **Infrastrutture:** 25,80% (benchmark "tutti gli Atenei": 25,09%)

Fonti:

- Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su estrazione DataMart per i dati relativi a costi e consistenze
- Report "Good Practice 2013"

### 3.2.5 Obiettivi relativi alla Programmazione Triennale MIUR 2013-2015 – risultati 2014

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

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

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

Per il 2014 il MIUR, inoltre, ha chiesto agli atenei di definire per ogni progetto presentato anche un target intermedio da raggiungere (per l'anno 2014 o anno accademico 2014/2015). A tal fine, a giugno 2015, si è conclusa la fase di monitoraggio intermedio definita dal Ministero. Per tutti i progetti il target intermedio è stato raggiunto e questo rappresenta senz'altro un buon risultato per la conferma dell'erogazione delle risorse finanziarie "intermedie" e per il raggiungimento del risultato finale.

Nella tabella sottostante sono riportati sinteticamente i progetti presentati dall'Ateneo nell'ambito della Programmazione Triennale MIUR 2013-2015 i target 2014 e 2015 ed il risultato raggiunto per il 2014.

Tabella 24 – Progetti presentati dall'Ateneo sulla Programmazione Triennale MIUR 2013-2015 : target intermedi e risultati 2014.

OBIETTIVO PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO				
AZIONE	PROGETTO	INDICATORE SCELTO	TARGET 2014	RISULTATO 2014
<b>1 - Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti</b>	<i>a - Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro</i>			
	<i>Progetto Drop-out</i>	<i>Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LM CU) avendo acquisito almeno 12 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1</i>	<i>0,608</i>	<i>0,618</i>

AZIONE	PROGETTO	INDICATORE SCELTO	TARGET 2014	RISULTATO 2014
<b>1 -Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti</b> (segue da pagina precedente)	Progetto apertura serale biblioteche	Ore di apertura aggiuntive delle biblioteche dello SBA in orario serale, prefestivo e festivo nei periodi didatticamente attivi	750	2422,5
	b - Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti			
	Progetto per la dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	Numero di processi amministrativi dematerializzare e tempi di messa a regime dei processi	1	1
<b>2 - Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione</b>	a - Programmazione e realizzazione di obiettivi congiunti tra università ed enti di ricerca			
	Progetto Bando Visiting Professors	Numero di docenti di istituzioni universitarie straniere (Visiting professor), cui è stato assegnato un corso ufficiale o comunque con periodi di presenza certificati di almeno tre mesi.	32	33
	Progetto Borse di dottorato nei dottorati in convenzione tra Università ed Enti ricerca che hanno partecipato alla VQR	Numero di borse di dottorato nei corsi in convenzione o in consorzio tra Università ed Enti ricerca che hanno partecipato alla VQR.	15	19
	c - Attrazione di studenti stranieri			
	Progetto Dottorandi iscritti al primo anno con titolo di studio conseguito all'estero	Proporzione di dottorandi iscritti al I anno dei corsi di dottorato e in possesso di titolo di studio conseguito all'estero.	0,12	0,139
	Progetto Studenti stranieri iscritti al primo anno della LM nella Scuola Galileiana con titolo di studio conseguito all'estero	Proporzione di studenti stranieri iscritti al primo anno della LM presso la Scuola Galileiana in possesso del titolo di studio (L o Bachelor) conseguito all'estero	0,2	0,2
	d - Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi in lingua straniera di I, II e III livello anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del Titolo Congiunto e/o del Doppio Titolo			
	Progetto CdS attivati in lingua veicolare	Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua straniera	9	9

AZIONE	PROGETTO	INDICATORE SCELTO	TARGET 2014	RISULTATO 2014
<b>3 - Incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico</b> anche al fine di incrementare la quota minima del 20% delle assunzioni di professori provenienti da ruoli o da percorsi di ricerca esterni alla sede chiamante, prevedendo nel Regolamento di Ateneo l'applicazione uniforme delle seguenti misure	<i>a - Presenza maggioritaria nelle commissioni di selezione di cui agli articoli 18 e 24 della Legge 240/2010 di docenti esterni all'Ateneo, in possesso di un elevato profilo scientifico a livello internazionale</i>			
	Previsione della modifica dell'attuale Regolamento di Ateneo per le chiamate di professori, ai sensi dell'art. 18 e dell'art. 24 della L. 240/2010	Previsione della disposizione nel Regolamento di Ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 e 24 della Legge 240/10	SI	SI
	<i>b - Presenza, almeno nelle commissioni di selezione dei professori ordinari di cui all'articolo 18 della Legge 240/2010, di almeno uno studioso di elevato profilo scientifico attivo in università o Centri di ricerca di un Paese OCSE</i>			
	Previsione della modifica dell'attuale Regolamento di Ateneo per le chiamate di professori, ai sensi dell'art. 18 e dell'art. 24 della L. 240/2010	Previsione della disposizione nel Regolamento di Ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 e 24 della Legge 240/10	SI	SI
<b>OBIETTIVO DIMENSIONAMENTO SOSTENIBILE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO</b>				
AZIONE	PROGETTO	INDICATORE SCELTO	TARGET 2014	RISULTATO 2014
<b>2 - Realizzazione di modelli federativi di università su base regionale o macroregionale, con le seguenti caratteristiche, ferme restando l'autonomia scientifica e gestionale dei federati nel quadro delle risorse attribuite</b>	<i>b - Unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca</i>			
	Progetto Unificazione dei sistemi bibliotecari delle Università della Regione Veneto	Unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca	2	2

Fonte: Servizio Controllo di Gestione, elaborazione su dati MIUR- Programmazione triennale 2013-2015

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

Si riportano di seguito le principali azioni poste in essere nell'anno 2014 e nei primi mesi del 2015 in tema di prevenzione della corruzione e di Trasparenza, così come rappresentati nella Relazione predisposta dalla Dirigente dell'Area Affari Generali (luglio 2015) sugli adempimenti previsti dalla Legge 190/2012 e dal Decreto Legislativo 33/2013 effettuati dall'Ateneo.

#### - Individuazione del Responsabile della prevenzione della corruzione e del referente

A seguito del conferimento dell'incarico al nuovo Direttore Generale, a decorrere dal 1° gennaio 2014, il Rettore con proprio decreto Rep. n. 59 – prot. 1143/2014 ha individuato lo stesso quale Responsabile della trasparenza e della prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità.

**- Adozione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2014-2016 e Programma Triennale della Trasparenza ed Integrità 2014 -2016**

Con delibera del Consiglio di Amministrazione Rep. n. 384 del 16 dicembre 2013 è stato adottato il Piano triennale di prevenzione della corruzione 2014-2016 comprensivo del Programma triennale della trasparenza e dell'integrità. Il Piano è stato pubblicato a dicembre 2013 nel rispetto dei termini stabiliti dalla normativa.

**- Inconferibilità e incompatibilità**

In attuazione del Decreto Legislativo 39/2013 è stato accertato nei confronti del Direttore Generale e dei Dirigenti l'insussistenza delle cause di inconferibilità e incompatibilità e sono state pubblicate le relative dichiarazioni.

**- Attività di formazione anticorruzione**

Nel mese di luglio 2014 è stato avviato un intervento formativo on line rivolto a tutto il personale, docente e tecnico-amministrativo, con la principale funzione di contestualizzare i profili di rischio legati alle attività svolte in Ateneo, attraverso l'illustrazione dei principali contenuti, degli obblighi e delle sanzioni previsti dalla Legge 190/2012, con riferimento anche al Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici.

**- Mappatura dei rischi di corruzione**

In applicazione dell'Allegato 5 al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) e avvalendosi delle linee guida dello standard UNI ISO 31000:2010 e ISO 31000:2009 in tema di Risk management nonché degli strumenti proposti dall'A.N.AC, è stata effettuata l'analisi del rischio corruzione per i processi afferenti le Aree "Acquisizione e progressione del personale" e "Affidamento di lavori, servizi e forniture". L'analisi del rischio corruzione è stata realizzata attraverso 4 fasi distinte e strettamente interconnesse:

- 1) Mappatura dei processi e relativi sottoprocessi. Complessivamente sono stati analizzati 12 processi e 48 sottoprocessi.
- 2) Analisi delle attività sensibili, delle buone prassi, dei riferimenti normativi e dei potenziali fattori di rischio insiti in ciascun sottoprocesso.
- 3) Valutazione del rischio corruzione. In una prospettiva di autovalutazione e con la collaborazione dei Dirigenti e Responsabili dei Servizi coinvolti è stato utilizzato lo strumento fornito dall'A.N.AC, al fine di quantificare il rischio corruzione in termini di Impatto, Probabilità e Controllo.
- 4) Ponderazione del rischio ed analisi quanti-qualitativa al fine di individuare i sottoprocessi a maggior rischio corruzione e su cui l'Ateneo deve focalizzare in modo prioritario i propri sforzi.

Al termine di tale analisi, il Consiglio di Amministrazione ha adottato in data 16/03/2015 il documento come parte integrante del P.T.P.C.

**- Codice di Comportamento**

L'Ateneo, fra i mesi di ottobre e novembre 2014, ha adottato un proprio Codice di Comportamento, che rappresenta una delle "azioni e misure" principali di attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione.

In ottemperanza alla normativa in materia, la redazione definitiva del Codice è avvenuta mediante "procedura aperta alla partecipazione" con il coinvolgimento degli stakeholder e con l'acquisizione del parere del Nucleo di Valutazione di Ateneo.

**- Attribuzione dell'autonomo potere di spesa ai Dirigenti per l'affidamento di lavori e l'acquisto di beni e servizi**

Il Consiglio di Amministrazione (aprile 2014), su proposta del Direttore Generale, ha deliberato l'attribuzione ai Dirigenti dell'autonomo potere di spesa per l'affidamento di lavori e l'acquisto di servizi fino a un limite massimo di 20.000 euro (IVA e oneri esclusi), nel rispetto delle disposizioni del Decreto Legislativo 163/2006 e degli stanziamenti di bilancio. In tal modo è stato individuato l'importo massimo di autonomia di spesa richiamando i principi e criteri di legge per la corretta gestione della spesa stessa ed è stato successivamente disposto che ogni Dirigente sia tenuto a rendicontare periodicamente al Direttore Generale le spese effettuate nell'esercizio del proprio autonomo potere di spesa.

**- Istituzione del Mercato elettronico per gli acquisti di beni, servizi e lavori di manutenzione**

Al fine di tracciare tutte le acquisizioni di beni, servizi e affidamenti di lavori di manutenzione, è stato istituito e reso attivo da luglio 2014 il Mercato Elettronico dell'Ateneo, ai sensi dell'art. 328 del D.P.R. 207/2010. In tal modo gli acquisti di beni e servizi, anche relativi alla manutenzione, saranno effettuati con modalità on line e saranno, pertanto, tracciati tutti i flussi operativi ed economici.

**- Accesso Civico e misure per assicurare l'efficacia dell'istituto stesso**

Il Decreto Legislativo 33/2013 ha introdotto per la prima volta l'istituto dell'Accesso civico che contempla il diritto di chiunque di richiedere documenti, dati e informazioni, nei casi in cui la loro pubblicazione, prevista dalla normativa vigente, sia stata omessa. Secondo quanto previsto dalla normativa, sono state pubblicate le modalità per accedere a tale istituto ed i relativi modelli di richiesta ed è stato indicato il Responsabile del Servizio Trasparenza e Prevenzione della Corruzione quale soggetto a cui indirizzare la richiesta ed il Direttore Generale quale titolare del potere sostitutivo. Il Responsabile della trasparenza controlla e assicura la regolare attuazione dell'Accesso civico.

**- Adozione del "Regolamento di attuazione della Legge 241/1990 e s.m.i. in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi dell'Università degli Studi di Padova"**

Il Consiglio di Amministrazione (aprile 2014) ha approvato il testo del "Regolamento di attuazione della Legge 241 del 7 agosto 1990 e s.m.i. in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi dell'Università degli Studi di Padova". Con il suddetto Regolamento è stata adeguata la normativa di Ateneo in materia di procedimenti amministrativi e di accesso ai documenti amministrativi.

**- Procedimenti amministrativi e Monitoraggio tempi procedurali**

In ottemperanza a quanto previsto dall'art. 35 del Decreto Legislativo 33/2013 e contestualmente al succitato regolamento sono stati aggiornati i procedimenti amministrativi di competenza dell'Ateneo. Ai Servizi dell'Ateneo e alle Strutture, sono state, inoltre, fornite indicazioni sulle modalità di gestione del monitoraggio sul rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti amministrativi.

**- Customer satisfaction**

Le indagini di Customer satisfaction sono strumenti utili per la rilevazione della qualità percepita e della soddisfazione degli utenti e necessari per raccogliere informazioni al fine di programmare eventuali azioni correttive in una prospettiva di miglioramento continuo.

L'Ateneo di Padova ha effettuato indagini di Customer satisfaction nei Servizi più a contatto con gli Studenti anche nel corso del 2014, come già da diversi anni. Al termine delle analisi un resoconto riassuntivo degli esiti è stato pubblicato nel sito web dell'Università di Padova, alla sezione Amministrazione trasparente, come previsto dall'art.35 del Decreto Legislativo 33/2013.

E' stato inoltre realizzato uno strumento on line di valutazione continua della qualità al fine di ottenere informazioni circa la facilità di fruizione della sezione Amministrazione trasparente e dei suoi contenuti ed è presente in ciascuna pagina web della sezione.

**- Strumenti e tecniche di rilevazione dell'utilizzo dei dati da parte degli utenti della sezione "Amministrazione trasparente"**

Come indicato dalla delibera ANAC 23/2013 è operativo un sistema di rilevazione quantitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione trasparente" i cui risultati vengono pubblicati annualmente e sono aggiornati al 31/10/2014. I dati vengono rilevati attraverso servizi di web analytics.

**- Dati ex art. 14 del Decreto Legislativo 33/2013**

Sul piano organizzativo, oltre a quanto già reso pubblico secondo le disposizioni del Decreto Legislativo 33/2013, è stato accolto quanto stabilito dalla delibera ANAC 144/2014 in base alla quale è stata ampliata la pagina relativa agli Organi di governo di Ateneo con la richiesta e successiva pubblicazione dei dati stabiliti dall' art. 14 del Decreto Legislativo 33/2013 per il Magnifico Rettore, per il Prorettore Vicario, per i componenti del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico.

**- Verifica degli adempimenti della trasparenza di cui al Decreto Legislativo 33/2013**

È stata effettuata dalla Direzione Generale un'accurata attività di verifica degli adempimenti relativi agli obblighi di trasparenza di cui al Decreto Legislativo 33/2013, anche mediante dettagliate comunicazioni all'attenzione dei Dirigenti e dei Capi Servizio sugli ulteriori adempimenti, perché ancora mancanti, e sui dati da tenere costantemente aggiornati.

**3.2.7 Obiettivi delle strutture**

Nella prospettiva di portare a regime un sistema di definizione e gestione degli obiettivi per le strutture, nel 2014 è proseguita l'applicazione ai Dipartimenti e ai Centri del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, basato sul modello Balanced Score Card - BSC.

Si evidenziano di seguito (tabella 25) i due obiettivi individuati nel 2014 per tali strutture, i relativi indicatori (nella formulazione condivisa con il Coordinatore della Consulta dei Direttori di Dipartimento), ed i risultati raggiunti.

Il primo obiettivo è stato implementato solo parzialmente poiché la fase di avvio della contabilità economico – patrimoniale e analitica ha determinato alcuni ritardi di gestione a causa della complessità del nuovo sistema. L'Amministrazione Centrale, infatti, è riuscita a indicare alle strutture entro il 2014, i tempi e le modalità procedurali solo per una parte della sottofase 1) del primo obiettivo (cioè la prima tranche della ricognizione patrimoniale), mentre le altre ricognizioni contabili previste nella medesima sottofase, unitamente alla "seconda tranche patrimonio", sono state riprogrammate più volte fino al posticipo delle varie scadenze nel 2015 per le difficoltà presenti presso le strutture nel rispettare il calendario. Con riferimento alle date della consegna per il budget, questa fase, innovativa quanto a contenuti e modalità di elaborazione, si è invece conclusa positivamente da parte di tutte le strutture, che hanno rispettato le scadenze previste dall'Amministrazione Centrale. Tenuto conto della difficoltà oggettiva di mettere insieme tali dati, che comunque forniscono misurazioni parziali dell'obiettivo, la Consulta dei Direttori di Dipartimento ha stabilito di considerare solo la sottofase relativa alla consegna budget, con l'attribuzione a tutte le strutture del livello di eccellenza.

In merito al secondo obiettivo, per il calcolo del relativo risultato sono emerse diverse criticità, relative all'applicabilità dell'indicatore ai Centri di Ateneo, ai Poli e ai Dipartimenti sedi amministrative di Centri Interdipartimentali (la cui attività di gestione anche finanziaria dei progetti di ricerca non avrebbe trovato adeguata valutazione). Inoltre, nel 2014 si è assistito ad un generale calo dei volumi finanziari per la ricerca

dovuto sia alla mancata assegnazione dei finanziamenti PRIN, sia al “vuoto” generato dalla chiusura del VII Programma Quadro contestuale all'avvio solo graduale di Horizon 2020. La misurazione complessiva per tutte le strutture, con l'applicazione di alcuni correttivi per superare le criticità evidenziate anche alla Consulta dei Direttori di Dipartimento e ampiamente considerate, presenta come risultato globale il valore riportato nella tabella sottostante. Tutte le strutture hanno raggiunto il livello di target.

Si riportano di seguito i risultati relativi agli Obiettivi 2014 per le Strutture, così come validati dalla Consulta dei Direttori di Dipartimento.

Tabella 25 – Obiettivi e risultati dei Dipartimenti, Centri e Poli<sup>8</sup> per l'anno 2014

Programmazione Strategica	Obiettivo Dipartimenti e Centri 2014	Indicatore	peso	soglia	target	eccellenza	Risultato 2014
Obiettivi legati all'equilibrio economico-finanziario e all'organizzazione	Realizzazione e completamento delle attività collegate all'avvio della contabilità economico patrimoniale:  1) ricognizione crediti/debiti, ricognizione patrimonio beni materiali e immateriali e situazione contabile dei progetti;  2) predisposizione del budget della struttura secondo i principi di economicità e razionalizzazione delle risorse	Completamento delle attività entro le date* stabilite dall'Area Finanza Programmazione e Controllo*	50%	Data X + n gg. Data Y + n gg.	Data X Data Y	Data X – n. gg. Data Y – n. gg.	Si considera solo la sotto fase 2 (consegna del budget) - Tutte le strutture hanno raggiunto il livello di <b>eccellenza</b>
Obiettivi generali e specifici sulla ricerca (sostegno alla ricerca, qualità e internazionalità)	Incrementare la visibilità della ricerca del Dipartimento/Centro a livello nazionale e internazionale	Volume finanziario dei progetti nazionali e internazionali della struttura (% variazione volume 2014 vs. 2013)	50%	risultato compreso fra -60% e -30,1%	risultato compreso fra -30% e +30 %	risultato superiore a +30%	- 27,1%  Tutte le strutture hanno raggiunto il livello di <b>target</b>

\*Le date sono state comunicate e riprogrammate dall'Area Finanza, Programmazione e Controllo secondo le consuete procedure, in coerenza con tutto il processo di avvio della COEP.

Fonte: Servizio Controllo di Gestione, elaborazione dati da Servizio Bilancio Strutture

<sup>8</sup> I risultati, oltre alle strutture citate, riguardano anche l'Azienda Agraria Sperimentale L. Toniolo e la Scuola Galileiana di Studi Superiori.



### 3.3 Obiettivi individuali

Al termine della sperimentazione del sistema di valutazione del PTA definito dal Consiglio di Amministrazione con la Delibera 254/2012<sup>9</sup>, l'anno 2014 ha rappresentato un periodo di riavvio, per tutto il personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo (Amministrazione Centrale e Strutture) del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance basato sul modello Balanced Score Card, teso ad una maggiore responsabilizzazione degli attori dell'Ateneo coinvolti nel ciclo della performance.

Per definire più compiutamente il quadro di riferimento anche per la performance individuale, si ricordano: il Documento di programmazione strategica per il triennio 2014-2016, base fondamentale per la progettazione e la realizzazione dei Piani della performance; il Programma per la trasparenza e l'integrità (aggiornato ai sensi del nuovo Decreto Legislativo 33/2013) e il Piano anticorruzione (previsto dalla Legge 190/2012) per il triennio 2014-16: gli obiettivi degli ultimi documenti citati sono strettamente legati alla performance organizzativa dell'Ateneo e dal 2014 sono elementi di valutazione della performance dirigenziale.

Il forte impegno dell'Ateneo per portare a regime la gestione del ciclo della performance non ha evitato, purtroppo, il permanere anche nel 2014 di un considerevole ritardo nei tempi di attuazione delle fasi del ciclo successive alla definizione del Piano delle performance, soprattutto della misurazione e valutazione della performance individuale, anche in ragione del fatto che non risulta ancora consolidata la consapevolezza dei responsabili delle Strutture in ordine all'importanza della valutazione del personale tecnico e amministrativo.

Per quanto riguarda la metodologia BSC (Fig. 4), estesa, dunque, a tutto il PTA dell'Ateneo dal 2014, si ricorda che essa prevede:

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

Figura 4 - Prospettive della BSC



- 2) la definizione di una scheda nella quale sono specificati: obiettivi, indicatori, risultati attesi e comportamenti organizzativi;

<sup>9</sup> A maggio 2014 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato il completamento e la relativa conclusione della Sperimentazione attuata nel 2013, stabilendo l'utilizzo della metodologia BSC per tutto il personale nel 2014, così come originariamente previsto nel 2011.

- 3) uno sviluppo delle schede di tipo top down al fine di garantire la coerenza verticale e orizzontale degli obiettivi secondo una logica “a cascata”;
- 4) una scheda articolata in 3 sezioni, a ciascuna delle quali è attribuito un diverso peso (differenziato a seconda delle posizioni e dei ruoli ricoperti):
  - Sezione 1: contributo dato al raggiungimento degli obiettivi di ciascuna Area Dirigenziale/Struttura o Unità organizzativa di riferimento (secondo la logica “a cascata”);
  - Sezione 2: obiettivi individuali (anch'essi ponderati all'interno della sezione, in relazione alla loro importanza);
  - Sezione 3: comportamenti organizzativi;
- 5) l'associazione ad ogni obiettivo, in fase di pianificazione, di un indicatore di performance di tipo qualitativo<sup>10</sup> o quantitativo, di una prospettiva BSC di riferimento e l'indicazione di una ponderazione, in base all'importanza. Per quanto riguarda la definizione dei livelli di performance, per ogni obiettivo sono individuati valori di soglia, target, eccellenza;

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

Tale approccio, applicato anche alle Strutture, prevede che ogni persona possa fornire il proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi del proprio responsabile/struttura e possa beneficiare, in fase di valutazione, dei risultati della performance del responsabile o della struttura secondo un collegamento virtuoso.

Il principio della “cascata degli obiettivi” ha richiesto, per la sua corretta applicazione anche nel 2014, che la valutazione di ciascun livello si potesse concludere a condizione che fosse conclusa la valutazione del livello superiore. Pertanto, la chiusura delle valutazioni del Direttore Generale e dei Dirigenti relative al 2014 hanno condizionato l'intero processo di valutazione della performance, pur non costituendo le uniche criticità in merito ai tempi.

Si sta verificando, tuttavia, e per il momento limitato alla prima parte del ciclo della performance, cioè la pianificazione obiettivi per l'anno 2015, un ridimensionamento dei tempi, a vantaggio delle successive fasi del ciclo stesso: a febbraio 2015 il Consiglio di Amministrazione ha approvato il Piano delle performance 2015-2017, sancendo la definizione degli obiettivi per l'anno in corso del Direttore Generale e dei Dirigenti dell'Ateneo. La pianificazione degli obiettivi dei Capi Servizio, dei Segretari di Dipartimento e del personale con indennità di responsabilità è pressoché conclusa, salvo alcuni limitati casi legati a situazioni contingenti. Anche la fase di monitoraggio degli obiettivi dirigenziali si è conclusa a fine luglio 2015.

Il sistema necessita, dunque, di miglioramenti, con riferimento alla tempistica per la misurazione e la valutazione finale ai diversi livelli, nonché per quanto attiene al collegamento fra il ciclo di gestione della performance e il ciclo di programmazione economico-finanziaria e al collegamento con il sistema incentivante per tutto il personale tecnico-amministrativo<sup>11</sup>. Al fine di raggiungere tali miglioramenti programmati è in atto una revisione del processo di gestione del ciclo della performance da parte della Direzione Generale per semplificare il processo stesso, al fine di rendere il modello più snello ed efficace.

Nel paragrafi successivi si illustreranno i risultati della performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti dell'Amministrazione Centrale, così come descritti in fase di pianificazione nel Piano della performance 2014-2016.

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

<sup>11</sup> Per il personale dirigente si veda la Delibera del Cda del 16/03/2015 relativa alla definizione dei “Criteri per l'erogazione della retribuzione di risultato al personale Dirigente di II fascia”.

### 3.3.1 Direttore Generale

La performance individuale del Direttore Generale è stata misurata e valutata tenendo conto degli obiettivi e degli indicatori riportati nel Piano delle performance 2014-2016. La valutazione è stata definita dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, tenuto conto, inoltre, della proposta di valutazione formulata dal Nucleo di Valutazione di Ateneo ed effettuata ai sensi dell'art. 14 comma 4 lettera e) del Decreto Legislativo 150/2009.

In merito alle attività svolte e coordinate dalla Direzione Generale, il 2014 è stato caratterizzato dall'implementazione del nuovo sistema di contabilità economico patrimoniale, per l'avvio dal 1 gennaio 2015 e dalla conseguente predisposizione del nuovo Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità. Anche l'applicazione della normativa in tema di trasparenza e anticorruzione ha impegnato notevolmente la Direzione Generale dell'Ateneo, con gli obiettivi (raggiunti) relativi alla pubblicazione del Regolamento sui procedimenti amministrativi, all'implementazione del sistema di monitoraggio dei procedimenti amministrativi, alla formazione del personale sulla Trasparenza e l'anticorruzione, ed in generale sul monitoraggio dell'osservanza delle disposizioni in materia.

Le azioni per la completa implementazione del ciclo di gestione della performance hanno parimenti impegnato la Direzione Generale per tutto il 2014, con la ricerca di continui margini di miglioramento, che hanno portato ad un anticipo dell'assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti da Aprile 2014 con la presentazione del Piano delle performance 2014-2016 al Consiglio di Amministrazione.

Nel 2014 sono state completate le attività e le azioni previste volte a promuovere la semplificazione e la razionalizzazione dei processi operativi e della struttura amministrativa dell'Ateneo.

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

Tabella 26 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2014 della Direzione Generale

Direzione Generale							
Dott.ssa Emanuela Ometto							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2014	Variazioni rispetto a Piano della performance 2014-2016
			Soglia	Target	Eccellenza		
Individuazione delle modalità per promuovere una profonda verifica, semplificazione e razionalizzazione dei processi operativi e della struttura amministrativa dell'Ateneo	Azioni da intraprendere (nel triennio) 1) Definizione e strutturazione delle aree organizzative che rispondono alla Direzione Generale; 2) Definizione dei poteri di firma e di delega dei funzionari e dei Dirigenti; 3) Analisi dei processi e predisposizione della carta dei servizi per l'Area Organizzazione e Personale e per il CAB; 4) Misurazione della soddisfazione da parte degli utenti; 5) Analisi dei processi trasversali tra AC e strutture dipartimentali con riferimento all'attività di didattica; 6) Rinnovo adesione al progetto di benchmarking "Good Practice" coordinato dal Politecnico di Milano. Numero delle azioni avviate nel 2014	+	3	4	5	5	L'azione n. 5 è stata rinviata al 2015 in quanto non sono state individuate le risorse per dar corso all'azione stessa. Il Dirigente dell'Area Didattica è stato nominato a ottobre 2014.

<i>SEGUE da pagina precedente</i>							
<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Direzione</b>	<b>Soglia</b>	<b>Target</b>	<b>Eccellenza</b>	<b>Risultato 2014</b>	<i>Variazioni rispetto a Piano della performance 2014-2016</i>
Gestione del Ciclo della Performance: miglioramento della tempistica ai fini dell'allineamento a quanto previsto dalla normativa di riferimento	Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5	4	
Adozione della contabilità economico-patrimoniale e analitica come previsto dalla normativa a partire dal 1/1/2015	Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5	4	
Adozione del nuovo Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità	Mese di presentazione al Consiglio di Amministrazione del Regolamento	-	Dic. 2014	Nov. 2014	Ott. 2014	Dic.2014	
Monitoraggio sull'osservanza delle disposizioni su Trasparenza e Anticorruzione	Attestazione OIV sugli obblighi di trasparenza Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5	4	
Adozione del Regolamento sui procedimenti amministrativi e accesso agli atti ex l. 241/90 (e successive modificazioni) con i procedimenti pubblicati	Mese di presentazione del Regolamento al Consiglio di Amministrazione	-	Giu. 2014	Magg. 2014	Apr. 2014	Apr. 2014	
Implementazione del sistema di monitoraggio dei procedimenti amministrativi	Implementazione di un nuovo applicativo informatico relativo ai procedimenti amministrativi, dedicato al monitoraggio del rispetto dei tempi dei procedimenti. Mese di completamento	-	Sett. 2014	Lugl. 2014	Giu.2014	Giu.2014	
Formare tutto il personale dell'Ateneo sulla Trasparenza e sull'Anticorruzione	Definizione e organizzazione del corso on line "Trasparenza e anticorruzione" rivolto a tutto il personale Docente e PTA- mese di completamento della formazione	-	Nov. 2014	Ott. 2014	Sett.2014	Ott. 2014	

### 3.3.2 I Dirigenti

Anche per la pianificazione degli obiettivi e per la misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti, a cura del Direttore Generale, è stata utilizzata la metodologia BSC. In particolare, il sistema di valutazione delle performance dei Dirigenti 2014 prevede una valutazione delle prestazioni in cui:

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

Di seguito i risultati conseguiti dai Dirigenti in ciascuna delle Aree organizzative dell'Amministrazione Centrale in relazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Nel corso del monitoraggio degli obiettivi e dei risultati intermedi effettuato a ottobre/novembre 2014 non vi sono state variazioni di rilievo negli obiettivi e negli indicatori pianificati. In alcuni casi (per tre Dirigenti e per il

Direttore Generale) è emersa la necessità di apportare variazioni agli obiettivi definiti e ad alcuni indicatori, a motivo di scelte degli organi di indirizzo politico-amministrativo e di criticità emerse nel corso dell'anno.

Nella fase di misurazione delle schede dei Dirigenti è emerso, nuovamente anche per il 2014, che alcuni risultati fossero superiori al livello di eccellenza. Questo deriva, in buona parte da una non corretta definizione dei livelli di performance e dalla individuazione di obiettivi "autoreferenziali", i cui risultati sono misurati in autonomia dagli interessati (utilizzando report e banche dati non "di sistema"), senza possibilità di verifica puntuale, e, probabilmente, anche dalla mancanza di obiettivi "sfidanti". Tutto ciò è riconducibile principalmente al fatto che il processo non è ancora pienamente interiorizzato ma anche alla circostanza che vi è, in alcuni casi, una sottostima dei livelli (raggiungibili) di eccellenza.

Sulla base degli obiettivi della Direzione Generale relativi al miglioramento del processo, le criticità sopra evidenziate dovranno senz'altro essere risolte con una maggiore attenzione alla fase di pianificazione degli obiettivi (già affrontata per gli obiettivi 2015), con la ricerca di una continua coerenza rispetto agli obiettivi strategici, con una condivisione degli stessi da parte di tutti i Dirigenti e successivamente con una buona attenzione al monitoraggio. Sarà necessario, inoltre, definire indicatori di risultato misurabili e verificabili sulla base di fonti/documentazioni ufficiali dell'Ateneo.

Giova ricordare che tutti i Dirigenti sono stati impegnati nel raggiungimento degli obiettivi relativi alla Trasparenza e alla Prevenzione della corruzione, con particolare riferimento ai seguenti aspetti: a) completamento dei procedimenti amministrativi di competenza della propria area; b) aggiornamento costante dei dati di competenza dell'Area da pubblicare sul sito Amministrazione Trasparente e pubblicazione di nuovi dati di competenza dell'Area; c) vigilanza sul rispetto delle disposizioni del Codice di Comportamento da parte dei propri collaboratori al fine di prevenire violazioni delle prescrizioni.

### Area Didattica e Servizi agli Studenti

Il Dirigente dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti dell'Ateneo è stato nominato ad ottobre 2014: i relativi obiettivi definiti dalla Direzione Generale si riferiscono ad attività e processi con un ambito di realizzazione limitato nel tempo ed hanno riguardato il coordinamento degli aspetti organizzativi della prova nazionale di ammissione alle Scuole di Specializzazione dell'Area medica e del ciclo TFA.

Tabella 27 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2014 dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti

Area Didattica e Servizi agli Studenti						
Dott. Andrea Grappeggia						
Obiettivo	Indicatore	Direzio	Livelli di performance			Risultato 2014
			Soglia	Target	Eccellenza	
Coordinamento aspetti organizzativi della nuova prova di ammissione nazionale alle Scuole di Specializzazione di Area Medica	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5	4,5
Coordinamento aspetti organizzativi - il ciclo TFA	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5	4

### Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti

Nel corso del 2014 l'Area è stata impegnata nel completamento e nella realizzazione di tutte le attività riguardanti l'Orto Botanico per l'inaugurazione entro giugno 2014. Per decisione degli organi di Ateneo, l'apertura e l'inaugurazione dell'Orto Botanico è stata ripianificata a settembre 2014, con conseguente cambio dei livelli di performance inizialmente pianificati.

Anche l'attuazione delle opere definite dal Piano degli interventi edilizi del 2014 e la ricerca di maggiori margini di efficienza nelle forniture di beni e servizi sono obiettivi realizzati; l'obiettivo di portare a completamento tutte le gare per acquisizione di beni e servizi in scadenza nel 2014 è stato realizzato solo parzialmente e al di sotto dei livelli di performance previsti.

Tabella 28 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2014 dell'Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti

Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti							
Ing. Ettore Ravazzolo							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2014	Variazioni rispetto a Piano della performance 2014-2016
			Soglia	Target	Eccellenza		
Incremento efficienza forniture di beni e servizi	Costo personale per la gestione della spesa in beni e servizi: Costo personale annuo /Spesa annua complessiva (in migliaia di euro)	-	149	115	80	82,41	
Avviare e completare tutte le gare per acquisizione di beni e servizi in scadenza nel 2014	Numero gare per acquisizione di beni e servizi avviate e completate nel 2014 (Gare in scadenza nel 2014 di competenza dell'Area – beni e servizi)	+	7	8	10	3,66	Nel conteggio dell'indicatore (gare) non si considerano gli eventuali ricorsi
Completamento di tutte le attività riguardanti l' Orto Botanico per l'inaugurazione entro giugno 2014	Data di completamento	-	Ott. 2014	Sett. 2014	Ago. 2014	Sett. 2014	Sono stati modificati i precedenti livelli di performance a causa di una ripianificazione dell'obiettivo generale da parte del Magnifico Rettore
Attuare il piano interventi edilizi 2014 approvato dal Consiglio di Amministrazione	Percentuale di realizzazione Piano. totale impegni / totale stanziato per il 2014	+	50%	70%	80%	84%	

<i>SEGUE da pagina precedente</i>							
<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Direzione</b>	<b>Soglia</b>	<b>Target</b>	<b>Eccellenza</b>	<b>Risultato 2014</b>	<b>Variazioni rispetto a Piano della performance 2014-2016</b>
Obiettivi relativi a Trasparenza e Prevenzione della corruzione	a) completamento dei procedimenti amministrativi di competenza della propria area (elenco da allegare al Regolamento sui procedimenti amministrativi e accesso agli atti ex l. 241/90). Ipotesi tempistica: luglio-settembre 2014 b) aggiornamento costante dei dati di competenza dell'Area da pubblicare sul sito Amministrazione Trasparente e pubblicazione di nuovi dati di competenza dell'Area c) vigilanza sul rispetto delle disposizioni del Codice di comportamento da parte dei propri collaboratori al fine di prevenire violazioni delle prescrizioni  Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5	4,5	

**Area Finanza, Programmazione e Controllo (valutazione a cura del Prorettore al personale)**

A seguito dell'avvio, nel 2013, della gestione del bilancio unico di Ateneo in contabilità finanziaria per tutte le strutture, il 2014 è stato un anno molto impegnativo a motivo del grande sforzo dell'Area per l'implementazione e l'avvio della contabilità economico-patrimoniale e analitica dal 1 gennaio 2015. L'impegno è stato profuso su diversi fronti: la formazione di tutto il personale dell'Amministrazione Centrale e delle Strutture, l'implementazione dei diversi moduli dell'intero pacchetto U-GOV e le relative configurazioni, la predisposizione della manualistica a supporto degli utenti, la revisione del nuovo Regolamento di Amministrazione, Contabilità e Finanza, il passaggio dei dati dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale, la gestione dei rapporti con il fornitore del software.

E' proseguito anche per il 2014 il progetto di benchmarking Good Practice 2014 che ha riguardato tutti i servizi dell'Amministrazione Centrale, i Dipartimenti e i Centri.

Come già ricordato l'Area è stata impegnata per la gestione ed il miglioramento del ciclo della performance.

Tabella 29 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2014 dell'Area Finanza, Programmazione e Controllo

<b>Area Finanza, Programmazione e Controllo</b>						
<b>Dott.ssa Emanuela Ometto</b>						
<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Direzione</b>	<b>Livelli di performance</b>			<b>Risultato 2014</b>
			<b>Soglia</b>	<b>Target</b>	<b>Eccellenza</b>	
Gestione del Ciclo delle Performance (Area Finanza, Programmazione e Controllo)	Realizzazione delle fasi e attività di competenza dell'Area previste dal processo Gestione delle performance. Giudizio qualitativo scala da 1 a 5.	+	2	3	5	4
Adozione della contabilità economico patrimoniale e analitica a partire dal 1/1/2015	Realizzazione delle seguenti attività: implementazione sistema U-GOV; predisposizione di tutta la manualistica a supporto delle strutture; predisposizione del manuale contabile. Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	4	4

<i>SEGUE da pagina precedente</i>						
<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Direzione</b>	<b>Soglia</b>	<b>Target</b>	<b>Eccellenza</b>	<b>Risultato 2014</b>
Predisposizione, per l'approvazione, del nuovo Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità	Realizzazione di tutte le attività per l'analisi e la stesura del nuovo Regolamento, visto l'avvio della contabilità economico-patrimoniale e d analitica. Mese di presentazione al DG	-	Dic. 2014	Nov. 2014	Ott. 2014	Dic. 2014
Progetto Good Practice 2013 per l'intero Ateneo	Realizzazione del progetto per l'AC e strutture decentrate, chiusura attività e presentazione risultati entro il 2013 (giudizio qualitativo – on/off)	+	2	3	5	4,5
Efficienza Area Finanza, Programmazione e Controllo	Costo personale / Entrate totali + Spese totali 2014 Ateneo (in 100k euro)	-	2,62	2,02	1,41	1,91
Obiettivi relativi a Trasparenza e Prevenzione della corruzione	a) completamento dei procedimenti amministrativi di competenza della propria area (elenco da allegare al Regolamento sui procedimenti amministrativi e accesso agli atti ex l. 241/90). Ipotesi tempistica: luglio-settembre 2014 b) aggiornamento costante dei dati di competenza dell'Area da pubblicare sul sito Amministrazione Trasparente e pubblicazione di nuovi dati di competenza dell'Area c) vigilanza sul rispetto delle disposizioni del Codice di comportamento da parte dei propri collaboratori al fine di prevenire violazioni delle prescrizioni  Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5	5

### Area Organizzazione e Personale

I principali risultati dell'Area sono attribuibili, innanzi tutto, alla salvaguardia dei livelli di efficienza dell'Area e all'implementazione dell'ultima fase di sperimentazione della metodologia Balanced Score Card, che prevedeva l'estensione del sistema anche al personale tecnico-amministrativo non assegnatario di indennità di responsabilità.

Inoltre, è stata completata, approvata e pubblicata la Carta dei Servizi dell'Area, ed è stata elaborata e presentata agli Organi competenti la proposta del Codice di Comportamento dell'Ateneo.

L'obiettivo relativo all'elaborazione della proposta per la definizione del sistema incentivante del personale (Dirigenti e PTA) correlato alla valutazione individuale è stato realizzato solo parzialmente e al di sotto dei livelli di performance previsti.



Tabella 30 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2014 dell'Area Organizzazione e Personale

Area Organizzazione e Personale							
Dott.ssa Gioia Grigolin							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2014	Variazioni rispetto a Piano della performance 2014-2016
			Soglia	Target	Eccellenza		
Definizione del fondo accessorio per il PTA e Dirigenti 2014	Trasmissione al Collegio dei Revisori dei Conti della costruzione dei fondi del salario accessorio	-	6	5	4	5	
Efficienza Area Organizzazione e Personale	Costo personale Area Organizzazione e Personale/N. personale PTA (TI+TD)+N. docenti	-	679	521	365	482,03	
Predisposizione del piano delle necessità di personale dei servizi della Direzione Generale e pianificazione delle assegnazioni (TI e TD)	Mese di consegna al DG del Piano - Tempistica	-	6	5	4	6	
Analisi, studio, proposta del sistema incentivante per Dirigenti e PTA in relazione alla valutazione individuale	Mese di presentazione al DG della Proposta	-	9	7	6	12	
Gestione del Ciclo della Performance e avvio Balanced Scorecard per tutto il personale tecnico-amministrativo	Realizzazione delle fasi e delle attività di competenza dell'Area.	+	2	3	5	4	
Predisposizione della Carta dei servizi dei Servizi dell'Area Organizzazione e personale sulla base delle Linee guida del CdA	Data di presentazione al DG della Carta dei Servizi per la pubblicazione sul sito di Ateneo: 1 soglia: entro 15 dicembre - 2 target: entro 30 novembre - 3 eccellenza : entro 31 ottobre	-	1	2	3	3	
Proposta del Codice di comportamento dell'Ateneo	Mese di presentazione al Consiglio di Amministrazione	-	12	10	9	9	Sono stati ridefiniti i tempi al fine di consentire la pubblicazione preventiva sul sito di Ateneo per un periodo più ampio e raccogliere un maggior numero di osservazioni

<i>SEGUE da pagina precedente</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Direzione</i>	<i>Soglia</i>	<i>Target</i>	<i>Eccellenza</i>	<i>Risultato 2014</i>	<i>Variazioni rispetto a Piano della performance 2014-2016</i>
<b>Obiettivo</b>							
Obiettivi relativi a Trasparenza e Prevenzione della corruzione	a) completamento dei procedimenti amministrativi di competenza della propria area (elenco da allegare al Regolamento sui procedimenti amministrativi e accesso agli atti ex l. 241/90). Ipotesi tempistica: luglio-settembre 2014 b) aggiornamento costante dei dati di competenza dell'Area da pubblicare sul sito Amministrazione Trasparente e pubblicazione di nuovi dati di competenza dell'Area c) vigilanza sul rispetto delle disposizioni del Codice di comportamento da parte dei propri collaboratori al fine di prevenire violazioni delle prescrizioni d) formazione per il PTA sulle tematiche della Trasparenza e dell'Anticorruzione	+	2	3	5	4	

### Area Relazioni internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico

L'Area nel corso del 2014 è stata impegnata nel raggiungimento di obiettivi legati all'internazionalizzazione dei dottorati di ricerca e della docenza (iniziative legate all'incremento dei Visiting Professor), in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo e con i target comunicati al MIUR nell'ambito dei progetti della Programmazione Triennale MIUR 2013-2015.

L'attività dirigenziale dell'Area è stata caratterizzata, come negli anni precedenti, da buoni risultati nella ricerca di livelli crescenti di efficienza e di efficacia a supporto dei processi di gestione della ricerca nazionale e internazionale, nonché dei fondi strutturali; dalla valorizzazione della conoscenza e della ricerca mediante attività di terza missione; dalla tempestiva assegnazione dei fondi di Ateneo stanziati per la ricerca.

Tabella 31 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2014 dell'Area Relazioni internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico

<b>Area Relazioni internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico</b>						
<b>Dott. Andrea Berti</b>						
<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Direzione</b>	<b>Livelli di performance</b>			<b>Risultato 2014</b>
			<b>Soglia</b>	<b>Target</b>	<b>Eccellenza</b>	
Internazionalizzazione del dottorato di ricerca	Dottorandi iscritti al primo anno laureati all'estero/dottorandi iscritti al primo anno totali (in percentuale) (2013: 12%)	+	12	14	16	13,9
Internazionalizzazione della ricerca e della docenza	N. di visiting professors e researchers con periodi di permanenza di almeno 3 mesi (2013: 12)	+	16	18	20	17

SEGUE da pagina precedente						
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Soglia	Target	Eccellenza	Risultato 2014
Valorizzazione della ricerca mediante attività di terza missione	N. di iniziative di valorizzazione della conoscenza realizzate nell'anno. Le possibili iniziative sono 8: - Start Cup Veneto 2014 - Rinnovo convenzione con Fondazione Cariparo per Start Cube - Associazione Padova Innovazione - Padova Innovazione s.r.l. - Padova University Press s.r.l. - Progetto PoCN-Proof of Concept Network - Convegno sull'Ufficio Europeo Brevetti ed il Brevetto Europeo - Notte europea dei ricercatori	+	5	6	7	8
Contenimento dei costi della gestione amministrativa dei servizi dell'Area	Numero dei servizi con risultati di efficienza nella forma Costo del personale / Volume di attività (escluso il Servizio Supporto osservatorio ricerca) che raggiungono almeno il rispettivo target	+	3	4	5	5
Tempestiva assegnazione fondi per la ricerca alle strutture	Budget per progetti di ricerca ripartito tra le strutture al 31.12.2014 / Budget totale (17 M€) (in percentuale)	+	80	80	100	97,06
Obiettivi relativi a Trasparenza e Prevenzione	<p>a) completamento dei procedimenti amministrativi di competenza della propria area (elenco da allegare al Regolamento sui procedimenti amministrativi e accesso agli atti ex l. 241/90). Ipotesi tempistica: luglio- settembre 2014</p> <p>b) aggiornamento costante dei dati di competenza dell'Area da pubblicare sul sito Amministrazione Trasparente e pubblicazione di nuovi dati di competenza dell'Area</p> <p>c) vigilanza sul rispetto delle disposizioni del Codice di comportamento da parte dei propri collaboratori al fine di prevenire violazioni delle prescrizioni</p> <p>Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5</p>	+	2	3	5	4

### Centro di Ateneo per le Biblioteche

Il Centro di Ateneo per le Biblioteche, anche nel 2014, ha perseguito specifici obiettivi di innovazione dei processi e delle attività, procedendo alla loro riorganizzazione, accorpamento e semplificazione nella ricerca di crescenti livelli di efficacia nell'erogazione dei servizi e di efficienza nell'impiego delle risorse assegnate.

L'obiettivo "Avvio progetto digitalizzazione beni librari e museali" è stato raggiunto pienamente, come pure è proseguita con successo la realizzazione del Progetto Good Practice per il Sistema Bibliotecario di Ateneo - SBA.

Nel mese di settembre è stata presentata al CTS la Carta dei Servizi per tutto lo SBA ed è stato superato lo standard previsto di apertura delle biblioteche dello SBA.

Positivi sono gli esiti delle rilevazioni della soddisfazione per i servizi erogati, come emerge dalle indagini di customer satisfaction condotte su docenti e studenti, dove i risultati raggiungono i livelli di target, e sul personale tecnico-amministrativo, dove il grado di soddisfazione raggiunge l'eccellenza.

Anche il CAB ha operato nel 2014 per contribuire al raggiungimento di elevati livelli di risultato in merito agli Obiettivi relativi a Trasparenza e Prevenzione della corruzione.

Tabella 32 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2014 del Centro di Ateneo per le Biblioteche

<b>Centro di Ateneo per le Biblioteche - CAB</b>						
<b>Dott. Maurizio Vedaldi</b>						
<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Direzione</b>	<b>Livelli di performance</b>			<b>Risultato 2014</b>
			<b>Soglia</b>	<b>Target</b>	<b>Eccellenza</b>	
Avvio progetto digitalizzazione Beni librari e museali	Tempo impiegato per redigere il progetto e ottenere l'approvazione del CTS -mese	-	11	10	9	9
Progetto Good Practice per il Sistema Bibliotecario di Ateneo	Consegna al Direttore Generale e al CTS del documento di analisi del progetto realizzato -fine dicembre 2014 Indicatore qualitativo	+	2	3	5	5
Carta dei servizi per tutto lo SBA	Mese di presentazione al CTS	-	11	10	9	9
Mantenimento standard di apertura delle biblioteche	Media delle ore di apertura delle biblioteche nel 2014 / media ore di apertura delle biblioteche nel 2013 (al netto delle biblioteche chiuse)	+	0,8	0,9	1	1,03
Soddisfazione clienti esterni(studenti / biblioteche)	Indice di soddisfazione da indagine di customer satisfaction Soglia 1 (6-6.99), Target 2 (7-7.99) Eccellenza 3 (8 o superiore)	+	1	2	3	2
Soddisfazione clienti interni (docenti)	Indice di soddisfazione da indagine di customer satisfaction Soglia 1 (2 -2.99), Target 2 (3-4.99), Eccellenza 3(5 o superiore). Indagine Good practice.	+	1	2	3	2
Soddisfazione servizio clienti interni servizi centrali (PTA)	Indice di soddisfazione dei livelli di prestazione dei servizi centralizzati Soglia 1 (6-6.99), Target 2 (7-7.99) Eccellenza 3 (8 o superiore)	+	1	2	3	3
Obiettivi relativi a Trasparenza e Prevenzione della corruzione	a) completamento dei procedimenti amministrativi di competenza della propria area (elenco da allegare al Regolamento sui procedimenti amministrativi e accesso agli atti ex l. 241/90). Ipotesi tempistica: luglio-settembre 2014. b) aggiornamento costante dei dati di competenza dell'Area da pubblicare sul sito Amministrazione Trasparente e pubblicazione di nuovi dati di competenza dell'Area c) vigilanza sul rispetto delle disposizioni del Codice di comportamento da parte dei propri collaboratori al fine di prevenire violazioni delle prescrizioni	+	2	3	5	4

### Centro Servizi Informatici di Ateneo

Le attività del CSIA nel corso del 2014 si sono concentrate nell'informatizzazione di alcuni processi relativi ai concorsi per il personale docente e tecnico-amministrativo; nella gestione di alcuni processi relativi alla gestione delle telefonia mobile, fissa e rete dati (individuazione nuovo gestore della telefonia fissa e rete dati regolamento per la telefonia mobile). Per quanto riguarda il mantenimento delle funzionalità dei sistemi informativi a servizio degli utenti la performance è stata garantita a livelli ottimali.

L'obiettivo relativo al Sistema di comunicazione e condivisione documentale per il personale d'Ateneo (posta elettronica, instant messaging, groupware) è stato portato a termine ad ottobre con la consegna al Direttore Generale del progetto di rinnovo. In merito all'attivazione dei servizi di supporto realizzativo e formazione progetto Eduroam, l'obiettivo non è stato raggiunto.

Dal 3 novembre 2014 la direzione del Centro è stata assegnata ad interim al Dott. Maurizio Vedaldi a causa della cessazione del Rag. Valter Fraccaro.

Tabella 33 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2014 del Centro Servizi Informatici di Ateneo

Centro Servizi Informatici di Ateneo						
Rag. Valter Fraccaro						
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2014
			Soglia	Target	Eccellenza	
Informatizzazione dei processi richiesti dall'Amministrazione Centrale - Concorsi per l'assunzione di Personale Docente Ricercatori (1), Associati (2), Ordinari (3) - Concorsi per l'assunzione di Personale Tecnico Amministrativo (4)	Numero dei processi informatizzati (previsti 4 processi): test applicativo	+	2	3	4	3
Regolamento per la telefonia mobile consegna al Direttore Generale della proposta	Mese di consegna del regolamento	+	6	5	4	6
Attivazione dei servizi di supporto realizzativo e formazione progetto Eduroam	Mese di attivazione	-	12	11	10	//
Individuazione del nuovo gestore per la telefonia fissa e la rete dati a seguito di gara europea	Mese di individuazione del gestore	-	8	7	6	6
Sistema di comunicazione e condivisione documentale per il personale d'Ateneo (posta elettronica, instant messaging, groupware) consegna al Direttore Generale del progetto di rinnovo	Mese di consegna del progetto	-	12	11	10	12
Obiettivi relativi a Trasparenza e Prevenzione della corruzione	a) completamento dei procedimenti amministrativi di competenza della propria area (elenco da allegare al Regolamento sui procedimenti amministrativi e accesso agli atti ex l. 241/90). Ipotesi tempistica: luglio-settembre 2014 b) aggiornamento costante dei dati di competenza dell'Area da pubblicare sul sito Amministrazione Trasparente e pubblicazione di nuovi dati di competenza dell'Area c) vigilanza sul rispetto delle disposizioni del Codice di comportamento da parte dei propri collaboratori al fine di prevenire violazioni delle prescrizioni	+	2	3	5	4

**Area Affari Generali**

L'Area Affari Generali è stata istituita a maggio 2014, a seguito di un primo processo di riorganizzazione messo in atto dalla Direzione Generale. La direzione dell'Area è stata assegnata ad interim al Dott. Maurizio Vedaldi fino al 2 novembre 2014; dal 3 novembre 2014 l'Area è stata assegnata ad interim al Dott. Andrea Berti. Gli obiettivi della nuova Area dirigenziale si sono concentrati soprattutto nell'organizzazione della stessa e nella ridefinizione di alcuni processi e flussi di lavoro, con l'obiettivo di riorganizzarli in modo più efficace. L'Area nel corso del 2014 è stata notevolmente impegnata per gestire l'emergenza, presso l'archivio generale di Ateneo, relativa alla gestione dei concorsi per l'attuazione del Piano Straordinario Associati.

Tabella 34 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2014 dell'Area Affari Generali

Area Affari Generali							
Dott. Maurizio Vedaldi (fino al 2/11/2014) – Dot. Andrea Berti (dal 3/11/2014)							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2014	Variazioni rispetto a Piano della performance 2014-2016
			Soglia	Target	Eccellenza		
Gestire l'emergenza determinata dai concorsi personale docente e dalla nuova normativa PA presso il servizio archivio generale garantendo l'erogazione continua del servizio	n. protocolli 2013 / n. protocolli 2014 (in %)	+	30	50	100	77	Si propone di correggere l'indicatore, considerando un incremento percentuale rispetto al 2013 e valutando solo i protocolli dell'Albo Ufficiale e la PEC, perché collegati alla svolgimento del piano di reclutamento PA.
Descrivere i principali flussi di lavoro di ciascun servizio della nuova area	N.di flussi di lavoro descritti entro il 2014	+	10	15	20	14	In fase di monitoraggio è cambiato l'indicatore e i livelli di performance per la disponibilità di una risorsa aggiuntiva
Organizzare la nuova area	Analisi dei processi, definizione organico e fabbisogno, proposte innovazione, previsione spesa 2015 Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5	4	
Obiettivi relativi a Trasparenza e Prevenzione della corruzione	a) completamento dei procedimenti amministrativi di competenza della propria area (elenco da allegare al Regolamento sui procedimenti amministrativi e accesso agli atti ex l. 241/90). Ipotesi tempistica: luglio-settembre 2014 b) aggiornamento costante dei dati di competenza dell'Area da pubblicare sul sito Amministrazione Trasparente e pubblicazione di nuovi dati di competenza dell'Area c) vigilanza sul rispetto delle disposizioni del Codice di comportamento da parte dei propri collaboratori al fine di prevenire violazioni delle prescrizioni	+	2	3	5	4	

### **3.3.3 Personale tecnico-amministrativo di categoria EP e di categoria B, C e D dell'Amministrazione Centrale, del Centro di Ateneo per le Biblioteche – C.A.B., del Centro Servizi Informatici di Ateneo e delle Strutture – C.S.I.A.**

Nel 2014 la procedura di pianificazione, misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi per i Capi Servizio, il personale di categoria EP e con indennità di responsabilità (RE) dell'Amministrazione Centrale, del Centro di Ateneo per le Biblioteche – C.A.B., del Centro Servizi Informatici di Ateneo – C.S.I.A. e delle Strutture è avvenuta a regime attraverso l'utilizzo della metodologia Balanced Score Card e per la prima volta, in via sperimentale, per tutto il personale tecnico e amministrativo di Ateneo.

La compilazione delle schede in Amministrazione Centrale è stata effettuata dai responsabili diretti, cioè i Dirigenti per i Capi Servizio, nonché i Capi Servizio per il personale assegnato alle strutture da loro dirette. Nel caso delle strutture esterne, dai Direttori delle stesse.

In particolare, il sistema di valutazione 2014 dei Capi Servizio, del personale tecnico e amministrativo di categoria EP e di categoria B, C e D con indennità di responsabilità ha previsto una valutazione delle prestazioni in cui :

- il 20% del risultato in Amministrazione Centrale dipende dall'esito conseguito dal Dirigente/Capo Servizio di riferimento, al fine di rafforzare il coinvolgimento e l'integrazione della squadra; nel caso del personale di categoria EP e con indennità di responsabilità assegnato a Strutture esterne tale percentuale di risultato fa riferimento ai risultati di struttura conseguiti dai Dipartimenti/Centri definiti dall'Ateneo (vd. sez 3.2.3 Obiettivi delle Strutture).
- il 50% è connesso al raggiungimento di obiettivi individuali;
- il 30% del risultato dipende dai comportamenti organizzativi (differenti per il personale di categoria EP e con indennità di responsabilità rispetto ai Capi Servizio, a motivo del diverso ruolo ricoperto).

Per il personale di categoria B-C-D dell'Amministrazione Centrale, del C.A.B., del C.S.I.A., e delle Strutture - non beneficiario di indennità di responsabilità, la valutazione 2014 risulta così articolata:

1. il 20% del risultato dipende dall'esito conseguito dal Dirigente/Capo Servizio di riferimento dell'Amministrazione Centrale, al fine di rafforzare il coinvolgimento e l'integrazione della squadra; nel caso del personale assegnato a strutture esterne tale percentuale fa riferimento ai risultati dei Dipartimenti/Centri definiti dall'Area Finanza programmazione e controllo in modo condiviso con il Coordinatore della Consulta dei Direttori di Dipartimento;
2. il 30% è connesso al raggiungimento di obiettivi individuali;
3. il 50% del risultato dipende dai comportamenti organizzativi

Per quanto riguarda la verifica dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi 2014 ai sensi dell'art. 6 del Decreto Legislativo 150/2009, a seguito del monitoraggio della performance 2014 per il personale dirigente, si è provveduto ad effettuare un analogo monitoraggio per la modifica e/o l'integrazione degli obiettivi, degli indicatori e/o dei livelli di performance assegnati al personale tecnico-amministrativo di categoria EP o B-C-D beneficiario di indennità di responsabilità, solo se correlati ad eventi straordinari non precedentemente prevedibili.

Al 22 settembre 2015 risultano valutate 2170 persone su 2187 persone coinvolte nel processo. Il processo di valutazione personale tecnico-amministrativo di categoria EP e di categoria B, C e D dell'Amministrazione Centrale, del Centro di Ateneo per le Biblioteche – CAB, del Centro Servizi informatici di Ateneo – CSIA e delle Strutture è, dunque, in fase di completamento.

Si riportano di seguito i dati relativi alla distribuzione delle schede di valutazione delle prestazioni 2014 nelle fasce di valutazione (o intervalli di punteggio) per l'anno 2014.

Si precisa che i dati riportati nella seguente tabella sono relativi al numero di schede e non al numero di persone coinvolte nel processo di valutazione. Per alcuni dipendenti possono, infatti, essere state pianificate e quindi valutate due o più schede perché relative, per esempio, ad incarichi ad interim o a seguito di assegnazioni in strutture diverse.

Tabella 35 – Schede di valutazione delle prestazioni 2014 valutate al 22 settembre 2015.

Anno 2014 Fascia o intervallo di punteggio	AC						CAB				CSIA				STRUTTURE***				Totale complessivo	%
	DG/DIR*	%	EP/RE**	%	PTA	%	EP/RE	%	PTA	%	EP/RE	%	PTA	%	EP/RE	%	PTA	%		
0-299	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
300-499	0	0,0%	0	0,0%	2	0,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0%	0	0,0%	2	0,8%	11	0,9%	15	0,7%
500-699	2	20,0%	3	3,3%	16	3,9%	0	0,0%	1	0,6%	0	0%	1	2,5%	2	0,8%	70	5,9%	95	4,3%
700-1000	8	80,0%	89	96,7%	379	93,6%	31	100,0%	168	99,4%	13	100%	39	95,1%	250	98,4%	1105	92,5%	2082	94,2%
NV	0	0,0%	0	0,0%	8	2,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0%	1	2,5%	0	0,0%	9	0,7%	18	0,8%
<b>Totale complessivo</b>	<b>10</b>	<b>100,0%</b>	<b>92</b>	<b>100,0%</b>	<b>405</b>	<b>100,0%</b>	<b>31</b>	<b>100,0%</b>	<b>169</b>	<b>100,0%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>	<b>100,0%</b>	<b>254</b>	<b>100,0%</b>	<b>1195</b>	<b>100,0%</b>	<b>2210</b>	<b>100,0%</b>

\* Il dato include il Direttore Generale

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

\*\*\*Il dato include schede del personale con incarichi congiunti o equiparato Dirigenza SSN

Fonte – Servizio Valorizzazione del Personale

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

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

Tabella 36 – Risultati valutazione 2014 - Direzione Generale e Aree Dirigenziali

		Punteggio 2014
1	Direzione Generale – Dott.ssa Emanuela Ometto	809,25
2	Area Affari Generali – Dott. Maurizi Vedaldi Dott. Andrea Berti	729,8
3	Area Didattica e Servizi agli Studenti – Dott. Andrea Grapppeggia	801,75
4	Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti - Ing. Ettore Ravazzolo	701,84
5	Area Finanza, Programmazione e Controllo – Dott.ssa Emanuela Ometto	831,28
6	Area Organizzazione e Personale – Dott.ssa Gioia Grigolin	625,62
7	Area Relazioni internazionali, Ricerca e Trasferimento tecnologico – Dott. Andrea Berti	782,72
8	Centro di Ateneo per le Biblioteche – CAB – Dott. Maurizio Vedaldi	820,5
8	Centro Servizi Informatici di Ateneo – CSIA - Rag. Valter Fraccaro	569,5

\* Approvazione del CdA del 29/09/2014

Fonte: Servizio Controllo di Gestione



### 3.3.5 Collegamento obiettivi-allocazione delle risorse

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

Tale collegamento, la cui carenza è stata a suo tempo rilevata da CiVIT nella Relazione sulla performance delle Università per l'annualità 2011 come una delle maggiori criticità della quasi totalità del sistema universitario, costituisce uno dei principi alla base del futuro Piano Integrato, definito da ANVUR nelle "Linee Guida per la gestione integrata della performance".

*"La collocazione del Piano Integrato a ridosso della presentazione del bilancio dovrebbe garantire l'aggancio tra obiettivi assunti e risorse da impiegare. E' questa una proprietà fondamentale che gli obiettivi di performance devono avere e che ci si aspetta sia facilitata dall'entrata in vigore, dal 1 gennaio 2015, della contabilità economico-patrimoniale in tutte le amministrazioni universitarie, secondo la quale il bilancio unico d'ateneo deve essere strutturato coerentemente con la propria articolazione organizzativa"*<sup>12</sup>

A tal fine si ravvisano due aspetti che potranno contribuire, senz'altro, alla ricerca del collegamento fra obiettivi e risorse:

1. L'introduzione della contabilità economico-patrimoniale - che sposta l'attenzione sull'utilizzo delle risorse e sulla capacità di massimizzare l'utilità delle risorse impiegate mediante il perseguimento di condizioni di efficienza e di efficacia - e successivamente l'implementazione della contabilità analitica - volta a rilevare i costi di produzione dei servizi erogati e i risultati economici dell'attività dell'Ateneo - costituiranno, anche per l'Ateneo patavino, a partire dal 2015 e una volta superata la fase di consolidamento della gestione, il necessario supporto anche nella gestione della performance.
2. Uno dei principali strumenti di raccordo sarà il budget economico: un programma di attività (ordinarie o di progetti), che coinvolge e coordina le diverse aree di responsabilità di un'organizzazione mediante la definizione di obiettivi generali e operativi e di risorse necessarie. Con il budget sarà possibile verificare la convenienza e la fattibilità delle scelte contenute nel programma; sarà possibile inoltre responsabilizzare i Dirigenti in ordine all'attuazione dei programmi in quanto costituirà il necessario termine di confronto per la verifica e la valutazione dei risultati conseguiti.
3. Il miglioramento qualitativo dei sistemi informativi a supporto della programmazione, del monitoraggio, della misurazione e della valutazione permetterà un migliore collegamento fra obiettivi e risorse. L'avvio dei nuovi sistemi informativi contabili (a supporto della contabilità economico-patrimoniale e analitica), di quelli relativi al personale e alla missione istituzionale dell'Ateneo (Ricerca, Didattica e Terza Missione), renderà possibile implementare un datawarehouse di Ateneo e avviare lo sviluppo di moduli e strumenti di monitoraggio, misurazione dei risultati e controllo di gestione, per favorire l'integrazione tra programmazione finanziaria e ciclo di gestione della performance: in primis, cruscotti direzionali e gruppi di indicatori di attività, economico-finanziari, di bilancio, ecc.

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

<sup>12</sup> Vd. Linee guida per la gestione integrata della performance, ANVUR, pag. 20.

Nella prospettiva della recente disciplina in materia di contabilità e bilancio degli atenei (Decreto Legislativo 18/2012 e Decreto Ministeriale 19/2014), risulta evidente che anche l'intero quadro normativo incentiva l'armonizzazione ed il raccordo fra gli obiettivi di performance e le risorse necessarie per conseguirli.

#### 4. Risorse, efficienza, economicità

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

Si evidenziano di seguito gli indicatori definiti dal MIUR, con il Decreto Legislativo 49/2012, al fine di assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economico-finanziaria e patrimoniale delle università. Sono disciplinati, infatti, i limiti massimi di incidenza delle spese di personale e di indebitamento per gli atenei, individuando come valore soglia di riferimento rispettivamente l'80% e il 15%. Dopo avere registrato risultati positivi nel 2012 e nel 2013, per il 2014 il riferimento è il Decreto 907/2014, con il quale il MIUR ha definito le assegnazioni dei punti organico per l'anno in oggetto, basato anche sul calcolo degli indicatori sopra citati. Il Decreto Ministeriale del 2015 è stato pubblicato nei mesi di agosto e risultano ancora una volta confermati i buoni livelli degli indicatori citati.

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

Tabella 37 –Indicatori di personale e di indebitamento previsti dal Decreto Legislativo 49/2012 nel triennio 2012-2014

Descrizione	2012	2013	2014
<b>Spese di Personale a carico dell'Ateneo – A</b>	252.011.378	244.887.265	245.978.359
<b>Entrate Complessive Nette (FFO+Programmazione triennale +Tasse e contributi universitari) – B</b>	376.680.490	368.946.570	377.922.310
<b>Indicatore Spese di personale A/B</b>	<b>66,9%</b>	<b>65,81%</b>	<b>63,91</b>
<b>Onere complessivo di ammortamento annuo – C</b>	6.906.078	9.290.122	9.293.595
<b>Entrate Complessive Nette (al netto di Spese di personale e Fitti passivi a carico dell'Ateneo) – D</b>	121.712.854	124.059.305	128.738.851
<b>Indicatore Indebitamento C/D</b>	<b>5,67%</b>	<b>7,49</b>	<b>7,22</b>

Fonte: Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

Si ritiene opportuno evidenziare inoltre il valore dell'indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF) 2014, definito ai sensi del Decreto Ministeriale 47/2013, Autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica: tale indicatore rappresenta uno dei requisiti da assicurare, congiuntamente ad altri, ai fini dell'accREDITamento delle sedi e dei corsi di studio<sup>13</sup>.

Tabella 38 – Indicatore di sostenibilità finanziaria (ISEF) previsto dal Decreto Ministeriale 47/2013 per l'anno 2014

Descrizione	2014
<b>82%*Entrate complessive nette (FFO + Programmazione Triennale + Tasse e Contributi Universitari - Fitti Passivi a carico Ateneo) – A</b>	307.268.112
<b>Spese Complessive (Spese di Personale + Oneri di ammortamento) – B</b>	250.81.068
<b>Indicatore Sostenibilità Finanziaria A/B</b>	<b>1,23</b>

Fonte: Servizio Controllo di Gestione su dati MIUR

Ulteriori informazioni relative alla gestione e alla struttura finanziaria dell'Ateneo sono rappresentate dagli indicatori di cui alla tabella 39: si evidenzia confronto con il 2013 e le dinamiche positive o negative di tali

<sup>13</sup> ISEF = A/B , dove A = 0,82 (FFO + Fondo Programmazione Triennale + Contribuzione netta studenti - Fitti Passivi) e B = Spese di Personale + Oneri ammortamento. Il valore di ISEF è positivo se maggiore o uguale a 1.

indicatori relativamente alla sostenibilità finanziaria delle attività dell'Ateneo. Per il calcolo di tali indicatori - 2013 e 2014 - sono stati utilizzati solamente i dati del Conto Consuntivo di Ateneo (unico): alcuni indicatori, se rapportati con i valori delle precedenti Relazioni della performance potrebbero non essere pienamente confrontabili. A seguito del cambio di sistema contabile dal 1 gennaio 2015 (contabilità economico-patrimoniale ed analitica) e quindi nella prospettiva di analizzare altri tipi di indicatori (di economicità, di efficienza, di redditività, ecc.) l'attuale analisi di tali parametri può assicurare, in ogni caso, buoni spunti di riflessione per l'Ateneo e valide indicazioni sulla propria gestione finanziaria.

Anche nel 2014 la situazione finanziaria e la sostenibilità di bilancio si confermano buone: l'equilibrio di cassa, il grado di pagamento delle spese e il grado di riscossione delle entrate dimostrano un buon equilibrio finanziario e parimenti una buona gestione dei flussi di cassa. Per quanto riguarda il grado di copertura delle spese per investimento, l'indicatore risulta sostanzialmente stabile in valore assoluto: anche nel 2014 non vi sono stati attivati nuovi mutui per la realizzazione del piano di interventi edilizi.

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

L'indicatore di autonomia finanziaria dimostra che il 36% delle risorse dell'Ateneo è costituito da entrate proprie, con una lieve diminuzione rispetto al 2013; concetto speculare a quello dell'autonomia è la dipendenza finanziaria che dimostra che l'Ateneo dipende solo per il 48% dal FFO, pur a fronte di leggero aumento di tale valore.

L'indicatore di indipendenza finanziaria, pari al 75%, che mette in relazione le entrate proprie con il FFO, conferma il buon valore dei due indicatori precedentemente illustrati. In merito all'indicatore di autosufficienza finanziaria, che evidenzia la capacità dell'Ateneo di far fronte alle spese totali con entrate proprie, si registra una lieve riduzione, passando dal 39% del 2013 al 37% del 2014 a ragione di un aumento delle spese totali, unitamente ad una riduzione delle entrate proprie.

Da ultimi entrambi gli indicatori di rigidità della spesa – che rappresentano l'utilizzo delle risorse per spese di natura obbligatoria e vincolata rispetto alle spese di natura discrezionale – presentano valori in riduzione, pari rispettivamente al 59% e al 52%, ancora una volta lontani, quindi, da valori pari o prossimi all'unità che metterebbero in evidenza, invece, una situazione finanziaria piuttosto critica per l'Ateneo.

Tabella 39 – Principali indicatori di gestione finanziaria e struttura finanziaria dell'Ateneo di Padova nel biennio 2013-2014 e relativa variazione percentuale (valori monetari di migliaia di euro).

Descrizione	2013	2014	Variazione %
<b>Entrate per investimento – C</b>	3.528	1.273	
<b>Spese per investimento – D</b>	84.986	75.395	
<b>Copertura spese per investimento C/D</b>	<b>0,04</b>	<b>0,02</b>	<b>-59,3%</b>
<b>Crediti formati nell'anno – E</b>	83.914	121.547	
<b>Entrate per funzionamento (accertamenti) – F</b>	599.707	618.681	
<b>Indicatore di formazione crediti E/F</b>	<b>0,14</b>	<b>0,20</b>	<b>40,4%</b>
<b>Debiti formati nell'anno – G</b>	47.156	72.765	
<b>Spese per funzionamento (impegni) – H</b>	507.221	525.519	
<b>Indicatore di formazione debiti G/H</b>	<b>0,09</b>	<b>0,14</b>	<b>48,9%</b>
<b>Pagamenti totali – I</b>	746.262	755.039	
<b>Fondo di cassa iniziale – L</b>	220.039	239.546	
<b>Riscossioni totali – M</b>	765.769	766.825	
<b>Equilibrio di cassa I/(L+M)</b>	<b>0,76</b>	<b>0,75</b>	<b>-0,9%</b>
<b>Pagamenti totali – I</b>	746.262	755.039	
<b>Impegni totali – N</b>	771.683	783.755	
<b>Grado di pagamento delle spese I/N</b>	<b>0,97</b>	<b>0,96</b>	<b>-0,4%</b>

Riscossioni totali – M	765.769	766.825	
Accertamenti totali – O	782.711	802.795	
Grado di riscossione delle entrate M/O	<b>0,98</b>	<b>0,96</b>	<b>-2,4%</b>
Entrate proprie (compresi entrate da mutui) – P	229.268	223.402	
Entrate totali (al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali) – Q	603.235	619.954	
Indicatore di autonomia finanziaria P/Q	<b>0,38</b>	<b>0,36</b>	<b>- 5,2%</b>
FFO – R	279.121	298.318	
Entrate totali (al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali) – Q	603.235	619.954	
Indicatore di dipendenza finanziaria R/Q	<b>0,46</b>	<b>0,48</b>	<b>4,0%</b>
Entrate proprie (compresi entrate da mutui) – P	229.268	223.402	
FFO – R	279.121	298.318	
Indicatore di indipendenza finanziaria P/R	<b>0,82</b>	<b>0,75</b>	<b>-8,8%</b>
Entrate proprie (compresi entrate da mutui) – P	229.268	223.402	
Spese totali (al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali) – S	592.207	600.914	
Indicatore di autosufficienza finanziaria P/S	<b>0,39</b>	<b>0,37</b>	<b>-4,0%</b>
Spesa per il personale – T	305.372	305.902	
Oneri tributari e finanziari: oneri finanziari – U	2.805	2.809	
Spese per funzionamento (impegni) – H	507.221	525.519	
Indicatore 1 di rigidità della spesa (T+U)/H	<b>0,61</b>	<b>0,59</b>	<b>-3,6%</b>
Spesa per il personale – T	305.372	305.092	
Rimborso prestiti e mutui – V	7.400	7.487	
Oneri tributari e finanziari: oneri finanziari – U	2.805	2.809	
Spese totali (al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali) – S	592.207	600.914	
Indicatore 2 di rigidità della spesa (T+U+V)/S	<b>0,53</b>	<b>0,52</b>	<b>-1,5%</b>

Fonte: Servizio Controllo di Gestione su dati del Conto Consuntivo di Ateneo 2013 e 2014

## 5. Pari opportunità e bilancio di genere

Nell'Ateneo patavino sono presenti ed attivi più organismi di garanzia e tutela delle Pari Opportunità:

- Il Comitato Unico di Garanzia per la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, il cui compito consiste nel pianificare interventi tesi a rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità e di un ambiente di lavoro caratterizzato da benessere organizzativo tramite il contrasto al fenomeno del mobbing, la conciliazione fra i tempi di lavoro e i tempi di vita, il rispetto e la valorizzazione delle diversità, nonché un'adeguata valorizzazione dell'apporto delle lavoratrici e dei lavoratori dell'Ateneo;
- La Commissione per le Pari Opportunità e la parità di genere, in rappresentanza della componente docente (strutturata e non) e di quella studentesca;
- La Delegata del Rettore per le Pari Opportunità;
- L'Osservatorio per le Pari Opportunità, con funzioni di raccolta ed elaborazione dei dati sui temi di genere e pari opportunità per tutto il personale dell'Ateneo (docenti e personale tecnico amministrativo) e per la componente studentesca.

E' inoltre presente la Consigliera di fiducia, per garantire a tutti coloro che studiano e lavorano all'interno dell'Ateneo il diritto alla tutela da qualsiasi atto o tipo di comportamento discriminatorio, specie le molestie di tipo sessuale o morale.

Tali organismi svolgono attività, sviluppano e promuovono progetti, studi e analisi in materia di pari opportunità, ciascuno secondo il proprio mandato istituzionale e la propria mission, rispondendo ai principi e alle finalità dell'Ateneo così come indicate nello Statuto e ribadite tra i valori dell'istituzione nel documento sulle Linee e obiettivi strategici.

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

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

### 6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

La Relazione sulla performance 2014 rappresenta, congiuntamente alla Validazione della stessa, una delle fasi finali del ciclo di gestione della performance dell'Ateneo e la necessaria base di partenza per le programmazioni future.

La stesura della presente Relazione è avvenuta successivamente alle fasi di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, pressoché concluse e descritte nel precedente capitolo 3 Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti. E' stata predisposta dalla Direzione Generale, con il supporto del Servizio Controllo di Gestione (Area Finanza, Programmazione e Controllo). Per alcune parti della relazione (in particolare per la misurazione dei risultati degli obiettivi strategici e dei risultati degli obiettivi dirigenziali) sono stati richiesti dati, informazioni e report ad alcuni servizi e aree dell'Ateneo.

Si ritiene opportuno evidenziare che in relazione all'annualità 2011 sarà possibile completare il ciclo di gestione della performance per il personale Dirigente con l'erogazione dei saldi della retribuzione di risultato, legata alla valutazione delle prestazioni effettuata secondo il modello BSC e sulla base del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato nel 2011 (Consiglio di Amministrazione, marzo 2015).

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

Tabella 40 - Documenti del Ciclo di gestione della performance

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link documento
Sistema di misurazione e valutazione della performance	18/04/2011	26/04/2011		<a href="http://www.unipd.it/performance">http://www.unipd.it/performance</a>
Piano della performance 2014-2016	14/04/2014	06/06/2014		<a href="http://www.unipd.it/performance">http://www.unipd.it/performance</a>
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2012-2014*	16/07/2012	04/10/2012		<a href="http://www.unipd.it/programma-trasparenza-integrita-0">http://www.unipd.it/programma-trasparenza-integrita-0</a>
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016	16/12/2013	18/12/2013		<a href="http://www.unipd.it/programma-trasparenza-integrita-0">http://www.unipd.it/programma-trasparenza-integrita-0</a>
Piano triennale anticorruzione 2014-16	16/12/2013	14/01/2014		<a href="http://www.unipd.it/altri-contenuti">http://www.unipd.it/altri-contenuti</a>
Relazione annuale AVA 2015 - Valutazione - Valutazione della Performance 2014 – Nucleo di Valutazione di Ateneo	16/07/2015	05/08/2015		<a href="http://www.unipd.it/nucleo/relazioni-pareri">http://www.unipd.it/nucleo/relazioni-pareri</a>
Standard di qualità dei servizi**	non presente	non presente	non presente	vedi nota **

\* Il Decreto Legislativo 33/2013 recante il “*Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*” ha operato una riorganizzazione complessiva dei principali obblighi di pubblicazione vigenti, coordinando i contenuti dei Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità con il Piano anticorruzione: ne deriva che il termine annuale per l'adozione dei due atti da parte dell'Ateneo sia lo stesso e cioè, a regime, il 31 gennaio (individuata per il Piano anticorruzione 2014-16 dalla delibera ANAC 50/2013). L'Amministrazione ha ritenuto pertanto di redigere in concomitanza i due piani per il triennio 2014-16 evitando di conseguenza la formulazione del Piano triennale per la trasparenza e l'integrità 2013-2015.

\*\* In Ateneo non è attualmente disponibile un documento unitario di Standard di qualità dei servizi: nella prospettiva di una riorganizzazione unitaria della gestione della qualità, anche nel 2014 sono comunque proseguite alcune iniziative relative alla realizzazione di Carte dei Servizi, certificazioni, analisi sulla qualità percepita dagli utenti.

Nel corso del 2014 l'Ateneo di Padova ha proseguito nell'applicazione del Decreto Legislativo 150/2009, con l'obiettivo di portare a regime un efficace ciclo di gestione della performance, mettendo in atto alcuni processi nella prospettiva del loro miglioramento. Dopo una prima elaborazione (nel 2012) del processo di gestione del ciclo della performance - che ha definito con sistematicità le attività, la tempistica, i ruoli e le responsabilità degli organi politico-amministrativi dell'Ateneo - e considerate le criticità che ancora permangono e che sono di difficile soluzione, diventa strategico ridefinire in tempi brevi, semplificare e rendere più efficace il processo di gestione del ciclo della performance, al fine di gestire e governare tutte le sue fasi: a partire dalla pianificazione degli obiettivi, per arrivare al monitoraggio intermedio, per proseguire con la misurazione dei risultati, e quindi con la loro valutazione. L'erogazione della premialità legata a tali risultati dovrà essere garantita in tempi che consentano di realizzare e concludere un processo efficace, efficiente ed affidabile/credibile.

Nella rielaborazione del processo sarà fondamentale, in primo luogo, analizzare l'esperienza di questi anni di gestione della performance. Saranno, inoltre, estremamente importanti le osservazioni ed i rilievi espressi dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, nell'ambito delle funzioni ad esso assegnate dal Decreto Legislativo 150/09, art.14, comma 4 lettere a) e g), che anche nel 2014 ha proseguito nella propria attività di monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni.

Si ritiene opportuno evidenziare già in questa sede che con la pubblicazione delle recenti Linee Guida 2015 per la gestione integrata del Ciclo della Performance, l'ANVUR ha aperto a maggio 2015 un periodo di consultazione e confronto fra tutti gli Atenei e gli Enti di Ricerca, con l'obiettivo di giungere alla definizione e relativa pubblicazione, avvenuta a luglio 2015, della versione finale di tali Linee Guida per la performance delle università statali italiane.

Anche sulla base delle prime Linee Guida di maggio 2015 e in osservanza alle indicazioni di ANVUR, il Nucleo di Valutazione di Ateneo ha predisposto la propria Valutazione della performance 2014, che costituisce la sezione 2 della Relazione Annuale AVA, nella prospettiva di una visione integrata della gestione della performance degli Atenei.

Nella ridefinizione del processo di gestione del ciclo della performance, come sopra anticipato, e considerando le indicazioni proposte da ANVUR ed in fase di recepimento dal NdV di Ateneo, la Direzione Generale sarà impegnata in uno sfidante lavoro di revisione e riorganizzazione del processo, che consideri la logica dell'integrazione della performance sotto un duplice profilo:

- 1) Integrazione fra Trasparenza, Prevenzione della Corruzione e Performance, per giungere alla stesura del primo Piano Integrato 2016-2018;
- 2) Integrazione fra i diversi documenti di Programmazione dell'Ateneo, a partire dalla mission istituzionale (Ricerca, Didattica e Terza Missione) e la programmazione economico-finanziaria dell'ente.



Alla base di tale nuovo processo, che cercherà di coniugare semplificazione, alleggerimento adempimentale e integrazione, si pone la revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che rappresenta lo strumento metodologico che anche l'Ateneo patavino ha predisposto (nel 2011) prima dell'avvio del ciclo della performance e che sarà necessario aggiornare, indicando l'iter di predisposizione e approvazione di tutti i documenti del ciclo sulla base delle peculiarità, dimensioni esigenze e priorità dell'organizzazione.

Anche la successiva Relazione sulla performance (relativa al ciclo 2015), ancorché collocata al termine di un ciclo di gestione della performance avviato in assenza delle Linee Guida ANVUR sulla performance, potrà recepire alcuni primi contributi e indicazioni, al fine di orientarsi nella prospettiva dell'integrazione così come sopra citata.

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

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

Allo scopo di favorire un'analisi sostanziale, oltre che formale, di tutto il processo valutativo nel perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo, in sintonia con le indicazioni contenute nella Relazione sulla performance delle università della CiVIT del luglio 2011, si espongono di seguito, come già avvenuto in occasione della Relazione sulla performance 2013, i principali punti di forza e di debolezza legati alle varie fasi del processo di misurazione e valutazione della performance 2014, sui quali la Direzione Generale dell'Ateneo intende agire al più presto in una prospettiva di miglioramento del complessivo ciclo della performance.

### Punti di forza:

- Rispetto al 2013, un maggiore coinvolgimento e condivisione dei Dirigenti nella definizione e nel monitoraggio degli obiettivi delle aree organizzative, con riferimento alla pianificazione e definizione di indicatori e target di performance individuale, tramite la programmazione di incontri settimanali organizzata dal Direttore Generale;
- Maggiore sensibilità dei Dirigenti ai risultati e alle criticità, con la conseguente attenzione a rappresentare le eventuali azioni correttive o le rimodulazioni dei target nei momenti di monitoraggio;
- Maggiore responsabilizzazione dei Dirigenti e dei Capi Servizio;
- Attenzione della Direzione Generale nella presentazione agli organi di governo dei documenti di programmazione e rendicontazione dei risultati;
- Attribuzione di centralità, da parte della Direzione Generale, al Documento di programmazione strategica dell'Ateneo quale punto di riferimento nella gestione dei processi amministrativo-gestionali dell'Ateneo;
- Attenzione nell'implementazione della contabilità economico, patrimoniale ed analitica al fine di fornire un supporto ai processi di programmazione e controllo e valutazione della performance;
- Definizione di un modello di assegnazione della retribuzione di risultato al personale Dirigente legato alla valutazione delle prestazioni (dall'annualità 2011), approvato dal Consiglio di Amministrazione a marzo 2015 (documento di cui l'Ateneo non si era ancora dotato);
- Implementazione di azioni volte alla formazione del personale nell'ambito della prevenzione alla corruzione e maggior attenzione alla trasparenza dell'azione amministrativa;

- Impegno nella definizione, misurazione e analisi degli indicatori strategici al fine di dotare l'Ateneo di un catalogo ufficiale di indicatori che rappresentino un primo patrimonio informativo;
- Presenza di personale con potenziale elevato sul quale è necessario operare adeguati investimenti.

**Punti di debolezza:**

- Carenze, in alcune aree, nella definizione di indicatori specifici per la misurazione di alcuni obiettivi strategici;
- Mancata definizione di target di Ateneo per gli obiettivi strategici, ancorché in presenza di parametri e di target per gli obiettivi legati alla Programmazione Triennale MIUR;
- Ancora debole consapevolezza da parte dei responsabili delle strutture dell'importanza della valutazione del PTA;
- Difficoltà del personale nel far propria la cultura della misurazione e della valutazione dei risultati;
- Tempistica non sempre rispettata per le varie fasi del ciclo, soprattutto per la fase di valutazione;
- Definizione di obiettivi e target non sempre "sfidanti" e talvolta sottostimati (eccellenza), soprattutto per i Capi Servizio e i responsabili amministrativi delle strutture;
- Necessità di mettere a regime un metodo applicativo per governare il principio del cascading nell'attribuzione degli obiettivi individuali;
- Mancanza di un sistema informativo che permetta il reperimento dei dati senza interventi da parte di terzi;
- Necessità di collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse;
- Una organizzazione amministrativa non ancora del tutto consolidata e che risente di continui cambiamenti;
- Carenza di una mappatura delle competenze organica e funzionale che permetta un'adeguata programmazione e gestione del personale;
- Professionalità non adeguate alle esigenze dell'Ateneo in alcuni settori organizzativi strategici;
- Ritardo nell'avvio del principio di rotazione degli incarichi.