

# **Relazione sulla performance 2015**

**Applicazione del Decreto Legislativo n.150/2009  
“Attuazione della Legge 4 marzo 2009, n.15, in materia di  
ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di  
efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”**

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



**INDICE**

<b>1. Presentazione della relazione</b>	<b>p.5</b>
<b>2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini</b>	<b>p.7</b>
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.10
2.2.3 Le opportunità e le criticità	p.13
2.3 L'Amministrazione - l'Università in cifre	p.17
2.4 Informazioni sull'organizzazione	p.23
2.5 Rapporto con gli stakeholder – Carte dei servizi e Indagini di customer satisfaction	p.29
<b>3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti</b>	<b>p.30</b>
3.1 L'Albero delle performance	p.30
3.2 Obiettivi strategici	p.30
3.2.1 Ricerca	p.31
3.2.2 Formazione	p.34
3.2.3 Terza Missione	p.41
3.2.4 Organizzazione dell'Amministrazione ed Equilibrio economico- finanziario	p.45
3.2.5 Obiettivi relativi alla Programmazione Triennale MIUR 2013-2015 – risultati 2015	p.51
3.2.6 Obiettivi legati alla Trasparenza e alla Prevenzione della Corruzione	p.53
3.2.7 Obiettivi delle strutture	p.55
3.3 Obiettivi individuali	p.59
3.3.1 Direttore Generale e Dirigenti	p.60
3.3.2 Risultati valutazione obiettivi con modello BSC – Direttore Generale e Dirigenti	p.61
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.62
3.3.4 Collegamento obiettivi - allocazione delle risorse	p.63
<b>4. Risorse, efficienza ed economicità</b>	<b>p.65</b>
<b>5. Pari opportunità e bilancio di genere</b>	<b>p.67</b>
<b>6. Il processo di redazione della relazione sulla performance</b>	<b>p.71</b>
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	p.71
6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance	p.73

**Allegato 1 – Indagine sul Benessere Organizzativo**

**Allegato 2 – Il Progetto Good Practice**

**Allegato 3 – Risultati degli obiettivi assegnati ai Dirigenti, anno 2015**



## 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 espone, ai cittadini e a tutti gli stakeholders interni ed esterni, i risultati organizzativi e individuali, ottenuti nel corso del 2015 giungendo ad una delle fasi finali del ciclo della performance.

La Relazione è disponibile, 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) anche all'indirizzo <http://www.unipd.it/trasparenza> della sezione Amministrazione Trasparente.

Come nelle precedenti edizioni, per la redazione della presente Relazione relativa al 2015, sono state tenute in considerazione le indicazioni delle Autorità Nazionali competenti in materia di trasparenza, valutazione degli Atenei e performance quali l'ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione) e l'ANVUR (l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca) 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.

In particolare l'ANVUR, a Luglio 2015, ha diffuso il documento "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della performance delle università statali italiane", con la volontà di fornire alcune prime indicazioni operative alle università italiane per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, in una prospettiva di integrazione.

Alcuni aspetti posti in evidenza dalle Linee Guida ANVUR hanno rappresentato da subito, per l'Ateneo, interessanti spunti di riflessione e indicazioni per tracciare il percorso dello sviluppo dei prossimi cicli della performance:

- il forte ancoraggio tra performance e missioni istituzionali;
- l'esigenza di raccordare i diversi documenti strategici e programmatici dell'Ateneo;
- 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.

Secondo quanto esplicitato nelle Linee Guida, la Relazione sulla performance deve, inoltre, orientarsi verso una maggiore integrazione fra le due componenti, accademica e amministrativa, per consentire di rendicontare i risultati ottenuti dalla componente tecnico-amministrativa, in forma organizzata e individuale, contestualmente ai risultati ottenuti dall'Ateneo nel suo complesso, evidenziando il grado di sinergia raggiunto dall'Ateneo tra le due sfere.

Ciascun Ateneo, pur rendicontando la performance amministrativa in piena autonomia, dovrebbe coerentemente tener conto degli indirizzi dell'ANVUR che, per ciascuna missione istituzionale dell'università (didattica, ricerca, terza missione), prefigura alcune connessioni che gli atenei dovrebbero rendere esplicite anche nei documenti di gestione del ciclo della performance amministrativa.

Per quanto riguarda la Ricerca è necessario, dunque, evidenziare il nesso tra attività di ricerca e valutazione della performance del personale tecnico-amministrativo. Le motivazioni riguardano da un lato l'esigenza di fissare obiettivi di performance per la componente tecnico-amministrativa del personale considerando gli obiettivi generali dell'Ateneo in materia di ricerca; dall'altro gli obiettivi generali di Ateneo non possono prescindere dalla considerazione degli esiti della valutazione della ricerca.

Per quanto riguarda la Didattica, alla luce dell'avvio del sistema di Assicurazione della Qualità negli Atenei secondo le procedure AVA, diventa sempre più evidente ed esplicita la stretta relazione tra tale sistema e le prestazioni del personale tecnico-amministrativo di supporto.

Infine per la Terza missione, è importante rilevare come sia le attività di Ricerca sia di Didattica manifestano il loro impatto principalmente sui soggetti coinvolti all'interno dell'Ateneo (ricercatori e studenti) ma influenzano anche le altre componenti della società, con le quali le università hanno un'interazione diretta. In particolare, *“partendo dal presupposto che la performance amministrativa è la misura delle prestazioni di supporto di ogni attività che si realizza all'interno dell'università, l'intenzione è di intraprendere un percorso che si concentri dapprima sulla mappatura delle diverse forme di terza missione, per fornire in seconda battuta un supporto metodologico per una loro opportuna descrizione e valutazione”*<sup>1</sup>.

Le indicazioni fornite da ANVUR costituiscono per l'Ateneo patavino un'importante sfida per il superamento delle criticità tuttora 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.

Anche le recenti Linee Strategiche in materia di organizzazione amministrativa<sup>2</sup>, approvate dal CdA a Dicembre 2015 hanno tracciato le coordinate per un piano di sviluppo della performance che è stato avviato nel corso del 2016 e che vedrà nella pianificazione e nella conseguente gestione del ciclo 2017 le prime importanti tappe del percorso di miglioramento previsto.

---

<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> Vd. il documento Linee Strategiche in materia di organizzazione amministrativa, pubblicato al link <http://www.unipd.it/download/file/fid/36267>

## 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 evidenzia una sintesi dei principali aspetti del contesto in cui opera l'Ateneo e che hanno avuto un impatto sulle attività svolte nel 2015: 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:** anche per il 2015 si confermano i meccanismi già applicati negli anni passati, con una progressiva riduzione delle assegnazioni su base storica e l'introduzione di logiche di distribuzione legate a criteri di premialità e ai costi effettivamente sostenuti. Infatti se nel 2014 per l'assegnazione FFO il criterio del costo standard pesava per il 20% sulla determinazione della quota base, nel 2015 tale percentuale aumenta al 25%, ed è destinata ad crescere sempre più nei prossimi anni fino ad arrivare all'attribuzione della quota base solo in funzione del costo standard, cancellando di fatto le assegnazioni su base storica (che attualmente determinano il restante 75% della quota base) Sulla base del modello definito dal Decreto Interministeriale 893/204 il costo standard dell'Ateneo di Padova è pari a euro 6.600, leggermente più elevato del costo standard nazionale (6.566 euro). Nel 2015 si registra anche un incremento delle risorse destinate alla quota premiale, che passa dal 18% del 2014 al 20% del 2015 in termini percentuali rispetto al totale FFO. In tabella 1 sono evidenziate le assegnazioni FFO dell'Ateneo attribuite nel 2015 con il Decreto Ministeriale 335/2015 e l'incidenza percentuale dell'assegnazione di Padova rispetto allo stanziamento nazionale.

Tabella 1– Composizione dell'assegnazione del FFO 2015 (Università Statali DM 335/2015) 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>Interventi quota Base 2015 (art. 2)</b>	<b>4.807.893.516</b>	<b>198.578.265</b>	<b>4,13%</b>
<b>Quota Premiale 2015 (art 3)</b>	<b>1.368.197.888</b>	<b>70.717.280</b>	<b>5,17%</b>
VQR	900.250.000	46.433.445	5,16%
Politiche reclutamento	277.000.000	14.877.411	5,37%
Didattica – Internazionalizzazione	96.950.000	4.465.907	4,61%
Didattica - iscritti regolari con almeno 20 CFU	110.800.000	4.940.517	4,46%
<b>Quota Perequativa 2015 (art. 4)</b>	<b>105.000.000</b>	<b>848.264</b>	<b>0,81%</b>
<b>Piano Associati (art. 10 lettera a)</b>	<b>171.748.716</b>	<b>8.300.004</b>	<b>4,83%</b>
<b>Assegnazioni art. 10 lettera b</b>	<b>198.257.880</b>	<b>10.922.792</b>	<b>5,51%</b>
Fondo per il sostegno giovani	59.185.469	2.695.330	4,55%
Borse post-lauream (Dottorati e Assegni di Ricerca)	122.986.381	5.652.145	4,60%
Quota "Programmazione triennale"	56.072.492	2.575.317	4,59%
<b>Altre assegnazioni</b>	<b>11.500.000</b>	<b>310.653</b>	<b>2,70%</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>6.662.598.000</b>	<b>289.677.258</b>	<b>4,35%</b>

\* Gli stanziamenti nazionali non includono quelli relativi agli istituti speciali, esclusi dal costo standard. Restano da assegnare gli artt. 5, 6 e 11 del DM 335/2015

Fonte: Elaborazione Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati MIUR



Con riferimento alle singole quote, l'assegnazione della quota base si riduce di circa 8 milioni di euro rispetto al 2014 (dai 206,5 milioni di euro del 2014 ai 198,5 del 2015), anche per effetto di una riduzione dello stanziamento a livello nazionale, mentre si incrementa la quota premiale (che passa da 63,5 milioni di euro ai 70,7 milioni del 2015), ugualmente in conseguenza dell'incremento dello stanziamento a livello nazionale.

La quota premiale, ripartita secondo 4 indicatori di qualità (due usati per la determinazione della "quota ricerca", immutati rispetto al passato, e basati sulle politiche di reclutamento e sui risultati della VQR 2004-2010; due per la "quota didattica", legati all'internazionalizzazione e alla regolarità degli studenti) vede cambiare la percentuale di peso di ciascuno. La quota della ricerca passa infatti dal 90% all'85% mentre il peso della didattica sale dal 10% al 15%.

• **Limiti al turn-over:** si confermano i 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 2015, a livello di sistema universitario, permane l'innalzamento al 50% dei limiti di spesa per le assunzioni di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato (corrispondente ad una spesa pari al 50% di quella relativa al personale cessato nel 2014). 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, anche se si è registrata rispetto al 2014 una lieve contrazione dei punti organico assegnati, causata dal generale miglioramento dei risultati del sistema universitario in ordine ai parametri economico-finanziari unitamente alla riduzione delle assegnazioni complessive.

• **Sistema di contabilità economico-patrimoniale, contabilità analitica e bilancio unico:** Il 2015 è stato il primo anno in cui l'Ateneo di Padova, coerentemente con quanto previsto dalla Legge 240/2010, ha adottato il Bilancio unico di ateneo in contabilità economico patrimoniale, pur in presenza di un quadro di riferimento normativo incompleto. Infatti a fronte del Decreto Ministeriale 19/2014 relativo ai Principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico-patrimoniale per le università, il Decreto Interministeriale riguardante "Schemi di budget economico e budget degli investimenti", è stato emanato solo a Dicembre 2015. Una fase importante ai fini del passaggio alla contabilità economico-patrimoniale è stata la stesura del Primo Stato Patrimoniale di Ateneo al 1.1.2015, documento che ha confermato la solidità del Bilancio dell'ateneo di Padova e che viene riportato in Tabella 2.

Tabella 2: Stato patrimoniale iniziale al 1° gennaio 2015 (Migliaia di Euro)

ATTIVO		PASSIVO	
A) IMMOBILIZZAZIONI		A) PATRIMONIO NETTO	
I IMMATERIALI	278.869	I FONDO DI DOTAZIONE	372.993
II MATERIALI	283.616	II PATRIMONIO VINCOLATO	141.289
III FINANZIARIE	8.174	III PATRIMONIO NON VINCOLATO	112.274
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (A)</b>	<b>570.659</b>	<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)</b>	<b>626.556</b>
B) ATTIVO CIRCOLANTE		B) FONDI PER RISCHI ED ONERI	22.114
I RIMANENZE		C) TFR	1.027
II CREDITI	239.048	D) DEBITI	133.246
III ATTIVITÀ FINANZIARIE	1.500		
IV DISPONIBILITÀ LIQUIDE	255.369		
<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (B)</b>	<b>495.917</b>		
C) RATEI E RISCONTI ATTIVI	2.624	E) RATEI E RISCONTI PASSIVI E CONTRIBUTI AGLI INVESTIMENTI	286.257
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>1.069.200</b>	<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>1.069.200</b>

Fonte: Inaugurazione 794° anno accademico, 26 febbraio 2016 - Intervento del Direttore Generale, reperibile al link: <http://www.unipd.it/inaugurazione794>

- Prosecuzione dell'attuazione del processo di **Autovalutazione, Valutazione e Accredimento (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). Dal 2015 è richiesta ai Nuclei di Valutazione anche una valutazione sulla gestione della performance negli Atenei, da includere nelle Relazioni Annuali in aggiunta ai consueti pareri espressi con riferimento all'assicurazione della qualità della didattica e dell'attività di ricerca. Con lo scopo di promuovere un approccio integrato al processo, ANVUR, come già citato, ha pubblicato le *"Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane"* (Luglio 2015).

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

Il XVIII Rapporto AlmaLaurea sulla condizione occupazionale dei laureati di 71 Università descrive dettagliatamente le performance occupazionali sul mercato del lavoro e l'inserimento professionale dei laureati triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico sia nel breve che nel medio periodo<sup>3</sup>, proponendo alcune riflessioni su temi relativi all'odierno scenario economico. Lo schema riportato in figura 1 (vedi infra) riassume le più significative tendenze del mercato del lavoro italiano messe in luce nel rapporto.

La profonda crisi economica che ha attraversato il Paese dal 2008 al 2013 ha lasciato ben visibili i segni, con un mercato del lavoro generalmente statico negli anni successivi, anche se un debole segnale di ripresa è stato rilevato nel 2015 con un lieve incremento del numero degli occupati che ha riportato i livelli di occupazione ai valori registrati nei primi anni 2000. Il confronto su scala europea continua a rilevare uno scarto storico tra l'Italia e tutti i partner europei: l'Italia registra un tasso di occupazione pari al 60,5% ben lontano dalla media europea del 69,3% (anno 2014, ultimo dato disponibile)

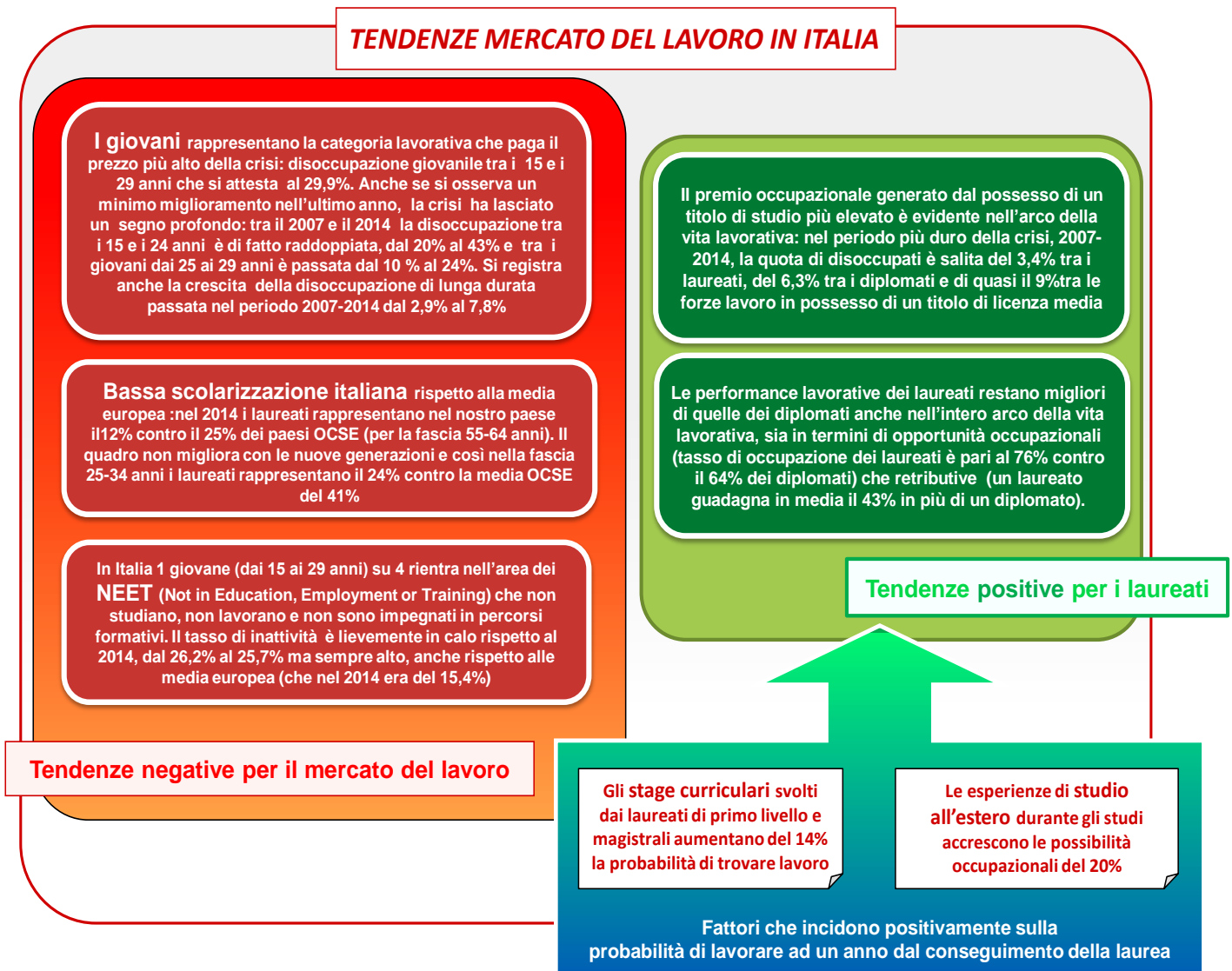
Il Rapporto, dalla lettura dei principali indicatori esaminati e dall'analisi comparata delle ultime otto generazioni di laureati, conferma le difficoltà riscontrate sul mercato del lavoro nel corso di questi anni, ma mostra il timido emergere nel corso 2015 di alcuni segnali positivi, in parte già intravisti nel 2014: in particolare, tra i neolaureati diminuisce la disoccupazione e aumentano la stabilità lavorativa, le retribuzioni e l'"efficacia della laurea" (intesa come corrispondenza tra studi compiuti e lavoro svolto). Il Rapporto testimonia, d'altra parte, qualche difficoltà in più per coloro che si sono laureati a cavallo della crisi economica e che quest'anno rappresentano il campione degli intervistati a cinque anni dal conseguimento del titolo: diminuisce l'occupazione e aumenta, seppure lievemente la disoccupazione, anche se migliorano leggermente le retribuzioni e la stabilità lavorativa. La sensazione è che per queste generazioni sarà necessario più tempo, rispetto ai neo-laureati, per superare le difficoltà vissute in questi anni.

Il Rapporto evidenzia il permanere di un quadro socio-economico generale segnato dalla ridotta capacità di assorbimento dei laureati nel mondo del lavoro, nonostante siano in grado di avere maggiori chance rispetto ai diplomati o a coloro che acquisiscono solo il titolo di scuola dell'obbligo e sappiano reagire meglio ai mutamenti del mercato del lavoro, grazie alla capacità di disporre di strumenti culturali e professionali più adeguati.

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 i dati sull'occupazione comunque migliori rispetto alla media nazionale specie nel breve termine, evidenziando la tenuta di una buona rispondenza delle attività formative dell'Ateneo alle esigenze del mondo del lavoro: ad un anno dal conseguimento del titolo di studio, il 47,9% dei laureati dei corsi triennali (comunque propedeutici alla laurea magistrale) è già occupato contro il 38,4 % dei laureati italiani.

<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



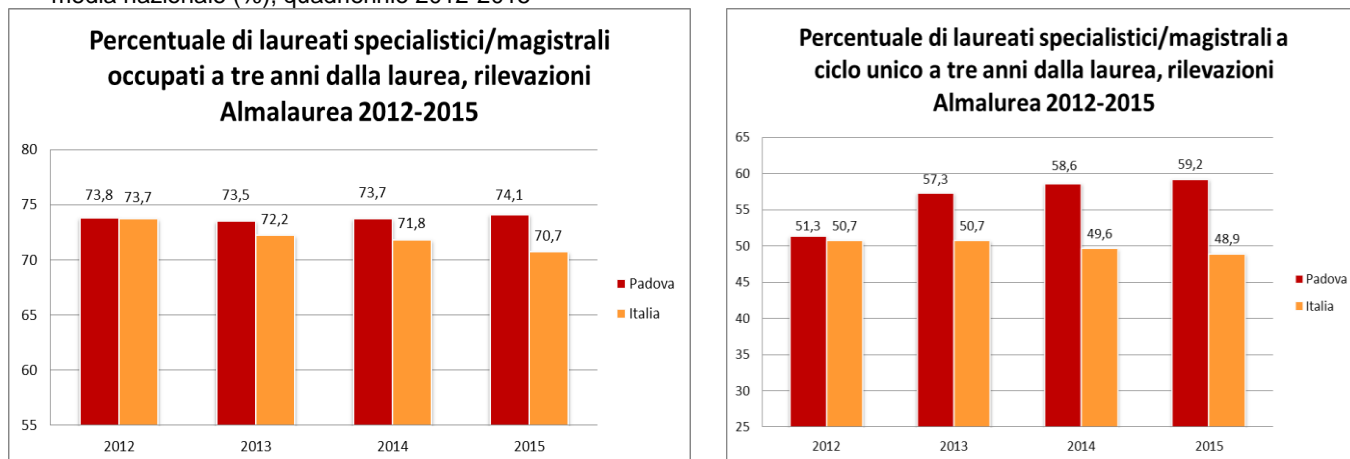
Fonte: Elaborazione Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati XVIII rapporto Almalaurea sulla condizione occupazionale dei laureati

I dottori in lauree specialistiche e magistrali occupati arrivano al 56,7% ad un anno dal conseguimento della laurea (media nazionale: 53,7%); la percentuale di occupati a 3 e a 5 anni dalla laurea, rispetto alla rilevazione precedente, aumenta leggermente e aumenta anche il divario con il dato nazionale. A 3 anni dalla laurea risultano occupati il 74,1% dei laureati contro il 70,7% della media italiana, a 5 anni la percentuale sale all'80,2% contro il 78,3% della media nazionale. Per quanto riguarda le lauree magistrali a ciclo unico, gli occupati dell'Ateneo a 1 anno dalla laurea sono il 39,4%, dato superiore al 31,3% 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.

Adottando una prospettiva pluriennale, risulta evidente come i laureati specialistici/magistrali e specialisti/magistrali a ciclo unico presso l'Università di Padova continuino a godere di maggior appetibilità sul mercato del lavoro, a distanza di 3 e 5 anni dal conseguimento del titolo, rispetto alla media nazionale. Si evidenzia, anzi, un distacco in termini di punti percentuali sempre maggiore dal 2012 al 2015, come illustrato nel grafico 1, a riprova che, nel corso del quadriennio 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.

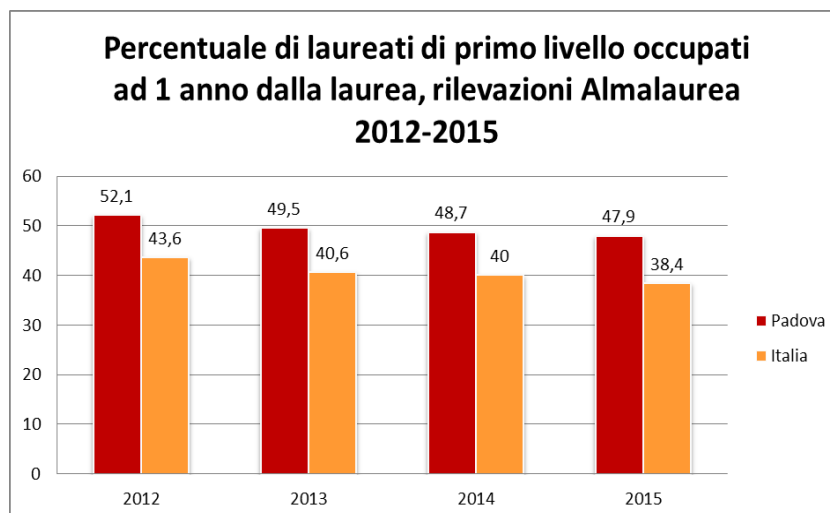
Grafico 1 – Occupati lauree specialistiche/magistrali e magistrali a ciclo unico a 3 anni dalla laurea: confronto fra Padova e media nazionale (%), quadriennio 2012-2015



Fonte: Elaborazione Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati XV, XVI e XVII Rapporto Almalaurea sulla condizione occupazionale dei laureati

Anche per i laureati di primo livello a un 1 dal conseguimento del titolo, si conferma nel quadriennio 2012-2015 la tenuta del vantaggio rispetto alla media nazionale (grafico 2).

Grafico 2 – Occupati lauree di primo livello a 1 anno dalla laurea: confronto fra Padova e media nazionale (%), quadriennio 2012-2015



Fonte: Elaborazione Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati XV, XVI e XVII Rapporto Almalaurea sulla condizione occupazionale dei laureati

### 2.2.3 Le opportunità e le criticità

In questa parte si evidenziano altri aspetti relativi alle opportunità e ad alcune principali criticità che hanno interessato soprattutto la performance organizzativa e gestionale. Le opportunità costituiscono obiettivi sfidanti anche per i prossimi anni; le criticità rappresentano risultati programmati che non sono stati raggiunti o che sono oggetto di ripianificazione.

#### Opportunità:

- prosecuzione del progetto di benchmarking Good Practice per le indagini di efficacia ed efficienza a supporto dei processi di miglioramento della gestione degli atenei;
- 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;
- avvio della riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale con l'obiettivo primario di ridurre il frazionamento dei processi ed eliminare le sovrapposizioni ridondanti, per realizzare un'effettiva razionalizzazione delle risorse (si veda in particolare il documento sulle Linee guida strategiche in materia di organizzazione amministrativa, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 dicembre 2015);
- adozione dal 1 gennaio 2015 della Contabilità economico-patrimoniale e della Contabilità Analitica, importanti opportunità con una forte valenza innovativa: per misurare l'efficienza e l'efficacia nella gestione delle risorse, per intraprendere azioni in grado di innovare processi o prodotti, per rendicontare agli stakeholder esterni i risultati della gestione, per aumentare la consapevolezza all'interno dell'organizzazione, del valore delle risorse acquisite e del loro impiego. La Contabilità economico-patrimoniale può diventare, quindi, un efficace strumento per responsabilizzare i Dirigenti e i soggetti chiamati a gestire l'Ateneo, dimostrando il contributo che il dato contabile può dare al conseguimento dei risultati: il nuovo sistema informativo contabile è uno dei pilastri più importanti per l'avvio di un sistema di programmazione, di allocazione delle risorse e di controllo di gestione che permetterà di spostare il focus dalla funzione autorizzatoria della spesa al risultato economico conseguito, agganciando gli obiettivi e il loro raggiungimento alle risorse necessarie per conseguirli;
- avvio della strutturazione del sistema di contabilità analitica e di nuovi strumenti per il controllo di gestione, finalizzati all'analisi di costi e dei ricavi: mediante l'acquisizione definitiva dell'applicativo U-GOV, nel 2015 è stata completata la fase di progettazione del sistema contabile, articolato secondo vari livelli per centri di responsabilità, piano dei conti e dimensioni analitiche (vedi infra, box informativo 1 , "*Le dimensioni analitiche*"), mentre è ancora in corso la fase d'integrazione con alcuni degli altri sistemi gestionali già esistenti.

### BOX 1 – LE DIMENSIONI ANALITICHE

Il Decreto Legislativo 18/72012, attuativo della Legge 240/2010 di riforma del sistema universitario, prevede l'adozione da parte delle Università di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, al fine di garantire trasparenza e omogeneità nei sistemi e nelle procedure contabili, e di consentire l'individuazione della situazione patrimoniale unitamente alla valutazione dell'andamento complessivo della gestione.

Se attraverso lo strumento della contabilità economico patrimoniale gli Atenei potranno ottenere, con il Bilancio d'esercizio, una rappresentazione periodica del divenire della propria ricchezza (consistenze espresse nello stato patrimoniale e variazioni riportate nel conto economico), la contabilità analitica consentirà di rilevare i risultati economici parziali e i costi di produzione dei servizi offerti.

La contabilità analitica negli Atenei sarà quindi uno degli strumenti chiave a supporto del controllo di gestione, al fine di potenziare il processo volto all'acquisizione e all'impiego efficace ed efficiente delle risorse per il raggiungimento degli obiettivi.

Dal 1° gennaio 2015 l'Università di Padova ha adottato la contabilità economico-patrimoniale. All'interno dell'applicativo UGOV – Cineca le Unità analitiche (UA) riproducono in parte l'articolazione organizzativa e possono essere considerate come i centri di responsabilità ai quali viene attribuito un budget economico e degli investimenti di tipo autorizzatorio.

Il sistema consente di collegare alle UA le dimensioni analitiche (DA), intese come i centri di *destinazione* dei costi e dei ricavi: le DA per l'Ateneo di Padova sono quindi lo strumento individuato per rilevare i costi e i ricavi di determinati oggetti di costo.

L'attribuzione dei costi/ricavi alle DA può avvenire in diversi modi, in particolare:

- in maniera diretta, attraverso l'imputazione di costi e ricavi tramite le scritture contabili da parte delle strutture decentrate o dell'Amministrazione Centrale;
- in maniera automatica, tramite il motore Allocazione costi che contabilizza costi e ricavi relativi agli stipendi e alle tasse universitarie;
- in maniera indiretta, tramite meccanismi di ribaltamento per quei costi/ricavi non imputabili direttamente su più DA e a seconda delle diverse esigenze informative.

Proprio la necessità di strutturare le DA in funzione delle esigenze informative dell'Ateneo ha portato alla suddivisione dell'architettura delle DA in tre rami principali:

- i **“prodotti”**, ovvero ciò che l'Ateneo può offrire in termini di didattica, ricerca o servizi (scuole, master, corsi specializzazione, ricerca istituzionale, prestazioni a pagamento, etc.);
- i **centri di costo delle strutture**, che per l'Amministrazione Centrale sono stati individuati sostanzialmente nei Servizi organizzativi (più alcune DA create per registrare i costi comuni delle varie Aree organizzative non direttamente imputabili ai singoli Servizi) mentre per le strutture decentrate riflettono le varie attività svolte dai Dipartimenti e dai Centri (Supporto didattico, Segreteria scientifica, Laboratori di ricerca, Servizi generali ecc.);
- gli **edifici**, ai quali verranno imputati i costi di manutenzione ordinaria e straordinaria, di funzionamento e gli ammortamenti (le DA degli edifici costituiranno a loro volta dei centri di costo intermedi, i cui costi dovranno essere poi ribaltati sulle varie strutture).

L'obiettivo di questo sistema è quello di fornire nel breve/medio termine i costi delle strutture organizzative, comprensivi dei costi del personale e degli ammortamenti, mentre nel medio/lungo termine l'obiettivo è quello di ottenere, oltre ai costi delle strutture anche i costi dei “prodotti” dell'Università (costo dei Corsi di Laurea, dei Master, dei Dottorati ecc.)

Fonte: Servizio Programmazione e controllo di gestione

### Criticità:

- carenza di un sistema informativo integrato a supporto dei processi decisionali di Ateneo (datawarehouse di Ateneo) e della gestione della performance;
- difficoltà nell'implementazione di sistemi di programmazione integrati a livello di Ateneo (programmazione strategica, personale, budget, performance, edilizia, didattica), anche alla luce delle 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;
- 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.
- limiti nel coordinamento di significative esperienze nel campo dell'assicurazione della qualità dell'azione amministrativa, in assenza di un disegno unitario, coerente con il sistema di AQ della didattica;
- carenze, anche di tipo culturale, ad una piena e consapevole attuazione del ciclo della performance: si riscontrano in tempi eccessivamente ampi per il processo di pianificazione (che quindi non risulta efficace), difficoltà nella misurazione oggettiva e nella valutazione di obiettivi, bassi livelli di differenziazione delle valutazioni, monitoraggi non efficaci, ecc.

### Indagine sul benessere organizzativo

Nel corso del 2015 il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo, ai sensi dell'art. 14 c. 5 del Decreto Legislativo 150/2009, ha curato, in accordo con il Direttore Generale, l'indagine sul personale dipendente, volta a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

Il Nucleo si è avvalso del modello di questionario messo a disposizione dall'ANAC, e l'ha somministrato online a partire nel mese di marzo 2015 a tutto il personale tecnico amministrativo di Ateneo in servizio alla data del 31/12/2014, per un totale di 2232 persone.

Il tasso di risposta è stato del 68,1%, che rappresenta un dato molto positivo anche in considerazione del fatto che un ulteriore 20% del personale ha comunque aperto il questionario senza però completarlo. In alte parole, il 90% del personale ha manifestato interesse per l'indagine: ciò suggerisce la necessità sia di analizzare attentamente le informazioni raccolte sia di individuare le modalità più idonee a risolvere le criticità emerse.

Gli obiettivi dell'indagine si sono rivolti alla conoscenza dei seguenti aspetti, suddivisi in tre specifiche sezioni del questionario:

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

I principali risultati delle tre sezioni, suddivise a loro volta in specifici ambiti, possono essere così sintetizzati:

- la sezione 1 relativa al **"Benessere Organizzativo"**, e in particolare gli ambiti relativi all'equità nell'Ateneo (con riferimento a distribuzione delle responsabilità, assegnazione del carico di lavoro, rapporto tra impegno richiesto e retribuzione), alla carriera e allo sviluppo professionale (intesi come chiarezza del percorso di sviluppo professionale, possibilità che la carriera sia legata al merito e alla possibilità di

sviluppare capacità e attitudini offerta dall'Ateneo) e al contesto del proprio lavoro (inteso come investimento in formazione da parte dell'Ateneo, definizione dei compiti e ruoli organizzativi, circolazione delle informazioni e azioni a sostegno della conciliazione dei tempi di vita e lavoro) fanno emergere delle criticità diffuse. Per l'ambito relativo al rapporto con i colleghi l'insoddisfazione è legata alla sensazione che l'Ateneo non spinga a lavorare in gruppo e a collaborare. Gli ambiti in cui la valutazione è stata positiva riguardano invece l'ambiente di lavoro, le discriminazioni, il senso di appartenenza e l'immagine dell'Ateneo;

- la sezione 2 relativa al **“Grado di condivisione del sistema di valutazione”** mostra una situazione di criticità diffusa in tutti e tre gli ambiti relativi all'organizzazione, alla performance e al funzionamento del sistema. Il quadro che emerge è quello di un Ateneo di cui si conoscono poco le strategie, in cui c'è scarsa condivisione degli obiettivi e poca chiarezza dei risultati ottenuti. La percezione è che non siano premiate le persone capaci e che ci sia poca fiducia sull'effettiva utilità dei risultati della valutazione e sull'equità del sistema di valutazione in generale, accompagnati dalla scarsa consapevolezza del legame strategie-obiettivi-risultati.
- la sezione 3 relativa alla **“Valutazione del superiore gerarchico”** non evidenzia ambiti critici, anche se ci sono ampi margini di miglioramento nella capacità di motivare il personale, nell'aiutare a capire come raggiungere gli obiettivi e nel gestire problemi, criticità e conflitti.

I risultati della rilevazione sono strumentali all'attuazione del ciclo della performance e le azioni di miglioramento nei vari ambiti raccomandate dal Nucleo di Valutazione dovranno essere attivate per 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.

Per i risultati completi si rinvia alla relazione (al link <http://www.unipd.it/download/file/fid/34318>) presentata il 27 ottobre 2015 dal Nucleo di Valutazione, pubblicata nel sito di Ateneo nella sezione «Amministrazione Trasparente» alla pagina relativa alla performance (<http://www.unipd.it/performance>) alla voce «Benessere organizzativo» e riportata in Appendice alla presente Relazione (Allegato1).



### 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, ai servizi resi e agli utenti serviti. Le informazioni riportate si riferiscono agli ultimi dati disponibili.

Per quanto riguarda la presentazione di dati economico-finanziari, il Bilancio di esercizio 2015 rappresenterà la prima chiusura annuale della gestione in contabilità economico-patrimoniale.

Poiché al momento della stesura della presente Relazione il Bilancio di esercizio non è ancora stato approvato, non sono disponibili i dati economici e finanziari normalmente inseriti nella presente sezione e in quelle successive.

Tabella 3 – Le persone dell'Ateneo nel triennio 2013-2015

PERSONALE DOCENTE	2013	2014	2015		
	N. totale	N. totale	N. totale	di cui femmine	% femmine
Professori Ordinari	515	489	496	99	20,0%
Professori Associati	627	709	876	291	33,2%
Ricercatori Universitari	938	816	600	280	46,7%
Ricercatori Universitari a t.det.	7	43	85	40	47,1%
Assistenti Universitari	1	1	1	0	0%
<b>Personale docente (PO-PA-RU- RU a t. det.- Assistenti)</b>	<b>2088</b>	<b>2058</b>	<b>2057</b>	<b>710</b>	<b>34,5%</b>
Docenti a contratto	1.782	1.354	1.721	745	43,3%
<b>Personale docente</b>	<b>3.870</b>	<b>3.412</b>	<b>3.778</b>	<b>1.455</b>	<b>38,5%</b>
DIRIGENTI, PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO E CEL	N. totale	N. totale	N. totale	di cui femmine	% femmine
Dirigenti (incluso DG e 2 Dirigenti a tempo determinato)*	8	8	9	4	44,4%
PTA - cat. EP	126	125	128	78	60,9%
PTA - cat. D	866	833	850	512	60,2%
PTA - cat. C	1.017	954	968	602	62,2%
PTA - cat. B	179	169	172	88	51,2%
PTA - tempo indeterminato	2188	2081	2118	1280	60,4%
PTA - tempo determinato	98	138	148	101	68,2%
<b>Personale tecnico-amministrativo (inclusi i tempi det.)</b>	<b>2286</b>	<b>2219</b>	<b>2266</b>	<b>1381</b>	<b>60,9%</b>
CEL	33	33	36	28	77,8%
<b>Totale PTA e Dirigenti</b>	<b>2.327</b>	<b>2.260</b>	<b>2.311</b>	<b>1.413</b>	<b>61,1%</b>
<b>Totale Complessivo</b>	<b>6.100</b>	<b>5.672</b>	<b>6.089</b>	<b>2.868</b>	<b>47,10%</b>
ALTRE PERSONE	N. totale	N. totale	N. totale	di cui femmine	% femmine
Assegnisti di ricerca	882	983	859	410	47,7%
Collaboratori coordinati e continuativi**	154	144	124	82	66,1%
Volontari Servizio civile****	102	112	114	91	79,8%

NOTA: i dati si riferiscono al 31/12 di ogni anno.

\* Due Dirigenti sono in aspettativa al 31/12/2015

\*\*Elaborazioni su dati forniti da Servizio Organizzazione

\*\*\* Inclusi i volontari del Servizio Civile Nazionale in servizio al 31/12/2015

Fonte: Servizi dell'Amministrazione Centrale

Per maggiori dettagli relativi alla distribuzione di genere per le varie figure professionali e istituzionali presenti in Ateneo, si rinvia alla sezione 5 “Pari opportunità e bilancio di genere”.

Tabella 4 – Offerta formativa per l’anno accademico 2015/16

<b>OFFERTA FORMATIVA A.A. 2015/16</b>	<b>N.</b>
Corsi di Laurea triennale	79
Corsi di Laurea specialistica/magistrale	83
Corsi di laurea a ciclo unico	11
Master Universitari	59
Corsi di Dottorato di Ricerca	39
Tirocini Formativi Attivi (TFA)	17
Corsi di Specializzazione*	47
Corsi di Perfezionamento	34
Corsi di Aggiornamento professionale	4

\*Ultimo dato disponibile

Fonte: Elaborazione dati sugli avvisi di selezione 2015/2016

Tabella 5 – Indicatori relativi ai servizi agli studenti

<b>SERVIZI AGLI STUDENTI</b>	<b>N.</b>
Domande per borsa di studio a.a. 2015/2016	9.653
Studenti idonei alla borsa di studio a.a. 2015/2016	5.025
Studenti vincitori della borsa di studio a.a. 2015/2016*	4.967
Incontri (e contatti) di orientamento organizzati nel 2015	2.780
Partecipanti agli incontri di orientamento nel 2015**	54.858
Studenti e laureati in tirocinio obbligatorio/stage a.a. 2015/2016***	20.288
Colloqui individuali di orientamento al mercato del lavoro anno 2015	318
Curricula completi inseriti per l'attività di job placement anno 2015	833
Curricula completi inseriti per l'attività di stage: anno 2015	3.311
Numero di interventi di assistenza (accompagnamento e trasporto) a favore degli studenti con disabilità nel 2015	3.700
Numero di ore erogate di servizio di stenotipia e interpretariato di lingua dei segni a favore degli studenti con disabilità uditiva nel 2015	983
Numero di interventi individualizzati di orientamento in entrata e valutazione delle necessità per studenti con disabilità e dislessia nel 2015	127

\* Dato al 17/06/2016: le assegnazioni di borsa per l’A.A. 2015/2016 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 aggiornati al 22/06/2016

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

Tabella 6 – Consistenze studentesche anno accademico 2015/16

CONSISTENZE STUDENTESCHE ANNO ACCADEMICO 2015/16	N.	di cui femmine	% femmine
<b>Iscritti ai Corsi di laurea triennale, specialistica/magistrale, a ciclo unico e vecchio ordinamento* di cui:</b>	<b>60.876</b>	<b>32.761</b>	<b>53,82%</b>
<i>Corso di Laurea vecchio ordinamento</i>	446	289	64,80%
<i>Corso di Laurea (DM 270)</i>	37.316	19.036	51,01%
<i>Corso di Laurea (DM 509)</i>	1.087	583	53,63%
<i>Corso di Laurea Magistrale</i>	11.876	6.252	52,64%
<i>Corso di Laurea Specialistica</i>	162	86	53,09%
<i>Diploma Universitario</i>	3	0	0,00%
<i>Laurea Ciclo Unico 5 anni</i>	237	171	72,15%
<i>Laurea Ciclo Unico 6 anni</i>	255	141	55,29%
<i>Laurea Magistrale Ciclo Unico 5 anni</i>	6.541	4.687	71,66%
<i>Laurea Magistrale Ciclo Unico 6 anni</i>	2.953	1.516	51,34%
<b>Iscritti a corsi di Dottorato**</b>	<b>1.280</b>	<b>620</b>	<b>48,44%</b>
<b>Iscritti a corsi di Perfezionamento**</b>	<b>531</b>	<b>333</b>	<b>62,71%</b>
<b>Iscritti a Master di I livello**</b>	<b>678</b>	<b>468</b>	<b>69,03%</b>
<b>Iscritti a Master di II livello**</b>	<b>405</b>	<b>260</b>	<b>64,20%</b>
<b>Iscritti a corsi di Specializzazione***</b>	<b>144</b>	<b>89</b>	<b>61,81%</b>
<b>Laureati 2015 (dati ufficiali) di cui:</b>	<b>11.604</b>	<b>6.590</b>	<b>56,79%</b>
<i>Corso di Laurea vecchio ordinamento</i>	153	120	78,43%
<i>Diploma Universitario</i>	1	0	0,00%
<i>Corso di Laurea (DM 270)</i>	6678	3788	56,72%
<i>Corso di Laurea (DM 509)</i>	244	124	50,82%
<i>Corso di Laurea Magistrale</i>	3558	1961	55,12%
<i>Corso di Laurea Specialistica</i>	26	10	38,46%
<i>Laurea Ciclo Unico 5 anni</i>	76	51	67,11%
<i>Laurea Ciclo Unico 6 anni</i>	96	42	43,75%
<i>Laurea Magistrale Ciclo Unico 5 anni</i>	549	374	68,12%
<i>Laurea Magistrale Ciclo Unico 6 anni</i>	223	120	53,81%
<b>Studenti con disabilità (Servizio disabilità)***</b>	<b>606</b>	nr	nr
<b>Studenti internazionali (studenti con cittadinanza straniera)*</b>	<b>2.525</b>	<b>1.572</b>	<b>62,26%</b>

\* Dati provvisori: studenti che hanno pagato la prima rata delle tasse al 31/01/2016

\*\* Dati aggiornati al 21/06/2016

\*\*\* Dato al 15/06/2016

\*\*\*\* I dati non includono le iscrizioni alle Scuole di Specializzazione di Area Sanitaria (inizio previsto per il 1° novembre 2016, con svolgimento delle prove di ammissione durante la terza settimana di luglio 2016).

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

## BOX 2 - OPPORTUNITA' PER GLI STUDENTI

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

Le attività di orientamento aiutano gli studenti nella scelta del 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 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 2015 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 integrato 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* si è rafforzata, anche presso Enti e aziende estere. Sono stati organizzati diversi **Career Day**, mentre la decima edizione di **Università Aperta** (maggio 2015) ha coinvolto tra i partecipanti oltre 80 imprese. Inoltre, nel 2015 si è verificato un ulteriore incremento 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. In particolare, dal 2015, sono previsti supporti per le prove di accesso pre e post lauream e per gli esami universitari, anche con l'utilizzo di ausili tecnologici e sistemi innovativi.

- **Formazione post- lauream**

E' stata avviata una reingegnerizzazione dei processi del dottorato con lo scopo di anticipare le procedure concorsuali e agevolare i candidati nelle presentazioni delle domande. E' stata pertanto dematerializzata la domanda di partecipazione al concorso, con un aumento notevole delle domande presentate complessivamente (da 1733 del 30° ciclo a 2192 ) e un aumento delle domande presentate dai candidati stranieri (da 104 del 30° ciclo a 386) o da altri atenei (da 706 del 30° ciclo a 949). Sono state stipulate 7 convenzioni per il dottorato in apprendistato di alta formazione e ricerca e la stipula di ben 51 finanziamenti di borse da enti esterni. Sono state poi predisposte le linee guida per il dottorato industriale ed è stato accreditato il primo dottorato industriale in Economia e management in convenzione con Porsche Consulting GmbH (Stoccarda – Germania).

L'offerta master 2015, articolata per tutte le aree disciplinari con corsi di primo e secondo livello, ha visto oltre 60 master Per le Scuole di Specializzazione (oltre 50) e della Formazione iniziale degli insegnanti (18 abilitazioni erogate, oltre a un corso per l'abilitazione al sostegno didattico agli alunni con disabilità) si è data particolare risalto ai servizi all'utenza, con la predisposizione di faq, linee guida e sportelli telefonici dedicati.

- **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 2015 le domande di partecipazione sono aumentate del 15%.

- **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 ed è possibile ottenere il riconoscimento di crediti formativi. I progetti di Servizio Civile abbracciano diverse aree e anche per il 2015 sono stati numerosi gli studenti che hanno scelto di sperimentare questa opportunità.

FONTE: Rapporto del Dirigente Area Didattica e servizi agli studenti

### BOX 3 - LE ESPERIENZE INTERNAZIONALI

L'internazionalizzazione è un elemento essenziale di sviluppo dell'Ateneo, che da diversi anni destina 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. Continua ad essere 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. E' in costante sviluppo l'attività relativa a partenariati e reti internazionali grazie alla stesura di accordi di cooperazione e l'avvio di progetti specifici.

Si riportano di seguito solo alcune delle numerose iniziative realizzate nel corso del 2015, che hanno arricchito il panorama delle attività oramai consolidate.

- nuovo bando per **Visiting Professor (ViP)**: sono state messe a disposizione 40 posizioni destinate a studiosi e professionisti stranieri di chiara fama che hanno prestato la propria attività in 20 Dipartimenti dell'Ateneo;
- **International Credit Mobility with Partner Countries**: l'azione finanzia mobilità per studio, insegnamento e formazione da e verso Paesi non europei. Nell'ambito di tale azione, l'Ateneo ha ricevuto dall'Agenzia Nazionale Erasmus+ un Budget di oltre 517.000 euro a supporto dei progetti presentati;
- Progetto PLANTH HEALTH (nell'ambito dell'azione Erasmus Mundus Joint Master Degrees di Erasmus +) cui Padova partecipa in qualità di partner, è stato finanziato nel corso del 2015 con un budget complessivo di € 2.893.000, di cui € 85.000,00 destinati a UNIPD;
- Foro Accademico su **"Mobilità, riconoscimento degli studi e terza missione dell'Università nello spazio Euro-Latinoamericano e Caraibico d'istruzione superiore"** organizzato nel maggio 2015 (in collaborazione con il MAECI e la CRUI);
- Per i dottorati di ricerca, **prima edizione del bando CSC** che ha portato 11 laureati cinesi finanziati con borsa finanziata dall'Ente governativo cinese fornendo ai vincitori supporto anche per l'accoglienza stipulando una specifica convenzione con l'ESU per l'alloggio;
- **Accordo con l'Università di Guangzhou** che prevede il finanziamento di più di 20 borse all'Ateneo. L'Università ha inoltre partecipato alla Fiera di Pechino presentando l'offerta formativa dottorale del nostro Ateneo e dove erano presenti le Università di tutto il mondo.

Vanno menzionati, inoltre:

- Progetto "Careers": Development of career guidance aimed at improbino Higher Education in Serbia, in partenariato con l'Università di Belgrado ( Programma TEMPUS) e Progetto "TALOE" (Time To Assess Learning Outcomes in E-learning, per sviluppare una piattaforma web per supportare docenti e formatori nella scelta delle strategie di e-assessment da utilizzare nei corsi on-line), entrambi conclusi nel 2015.
- Progetto ICARD 2014-16: Individual CAREer Development programme, coordinato dall'Università da settembre 2014, con la finalità di lanciare un corso di orientamento strutturato in tre parti per agevolare gli studenti universitari (ingresso, autoconsapevolezza delle proprie competenze, opportunità nel mercato del lavoro).
- Progetto VOYAGE 2015-18: opportunities for the young and graduates employability in Vietnam (ERASMUS Plus, Capacity building in the field of higher education).
- Progetto MOVE Mobilità formativa per i servizi alle imprese, (Garanzia Giovani dgr.1064 del 24/06/14 finanziato a febbraio 2015 dalla Regione Veneto. Il progetto trae spunto dai risultati positivi del precedente progetto NET-CAM (percorsi formativi professionalizzanti per laureati disoccupati/inoccupati nelle Camere di Commercio Italiane in vari paesi europei).
- Progetto KEY START 2 WORK 2015-2017: progetto finanziato dall'Unione Europea, la cui finalità consiste nel produrre un modello di servizio di supporto per giovani e adulti in formazione per l'acquisizione di consapevolezza sulle competenze trasversali e loro potenziale, l'autovalutazione, la creazione di un nuovo servizio di consulenti esperti.
- Progetto EURODUALE 2015-18: progetto finanziato dall'Unione Europea. La finalità è quella di avviare una nuova forma di apprendistato transnazionale come approccio per la mobilità dei giovani europei e per ridurre i costi sociali dell'emigrazione utilizzando il potenziale dell'ICT.
- Progetto "QAREER" 2015-17: Quality Assurance of Career Services in Higher Education, in partenariato con l'Università Spiru Harer di Bucarest e finanziato dall'Unione Europea tramite l'Agenzia Nazionale Erasmus Romania.

Una particolare attenzione è stata riservata alle azioni di mobilità per stage e tirocini: partecipazione al programma Erasmus+ Traineeship; Bando di mobilità MAECI –CRUI –UNIPD; programma "Vulcanus in Giappone".

FONTE: Rapporto del Dirigente Area Didattica e servizi agli studenti (sintesi)

Tabella 7 – Finanziamenti per la ricerca relativi ai bandi 2015 (in migliaia di euro)

<b>PROGETTI FINANZIATI DALL'ATENEO</b>		<b>k€</b>
Progetti di ricerca istituzionali (ex 60%)		5.000
Progetti di ricerca di Ateneo		4.313
Progetti per Assegni di ricerca Junior		4.276
Assegni di ricerca Senior (1.548.000 prima annualità + 1.557.180 € seconda annualità)		3.105
Progetti Giovani Studiosi (cofinanziamento Starting Grants Fondazione CARIPARO)		1.200
Attrezzature scientifiche finalizzate alla ricerca		1.078
<b>PROGETTI FINANZIATI DA MINISTERO E ALTRI ENTI</b>		<b>k€</b>
Scientific Independence of young Researchers (SIR)		3.553
<b>PROGETTI FINANZIATI DALL'UE*</b>		<b>k€</b>
Progetti H2020		9.400
Altri programmi europei/internazionali (Fondazioni, JPI)		1.116
<b>TOTALE</b>		<b>33.041</b>

\*Dato riferito alla quota riconosciuta a UNIPD per progetti approvati su bandi 2015 e aggiornato al 06/07/16

NOTA: Si segnala che per l'anno 2015 non risultano assegnazioni per i progetti PRIN ; inoltre, il Programma Operativo della Regione Veneto è stata rinviata al 2016, pertanto non ci sono importi da indicare relativamente a progetti FSE e FESR

Fonte: Elaborazione Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati provenienti dall'Area Ricerca e trasferimento tecnologico

Tabella 8 – Dati sul Sistema Bibliotecario di Ateneo anno 2015

<b>DATI SU BIBLIOTECHE – SBA</b>	<b>N.</b>
Biblioteche (unità amministrative)	31
Punti di servizio	47
Ore medie di apertura settimanale delle biblioteche	47,8
Posti lettura nelle biblioteche	2.490
Postazioni dedicate ai disabili	28
Postazioni Informatiche per l'utenza	418
Prestiti agli utenti nel 2015	195.067
Prestiti interbibliotecari (attivi e passivi)	5.532
Document delivery (attivi e passivi)	14.726
Ore di corsi di formazione all'utenza	970
Partecipanti ai corsi di formazione	4.150
Patrimonio librario stimato	2.058.854
Monografie	1.451.266
Abbonamenti a riviste scientifiche in formato cartaceo	4.436
Periodici elettronici	33.179
Libri elettronici	81.848
Oggetti digitali caricati nell'anno in Phaidra*	30.873
Articoli scaricati dai periodici elettronici	1.542.796
Banche dati disciplinari	760

\* Phaidra (Permanent Hosting, Archiving and Indexing of Digital Resources and Assets) sistema di gestione e archiviazione a lungo termine degli oggetti digitali per la ricerca e per la didattica, mantenuto in collaborazione con l'Università di Vienna dal 2010.

Fonte: Report Tecnico CAB 2015 – dati 2015

Per ulteriori dati e informazioni sull'Ateneo e per quanto non riportato in questa breve sintesi, si rinvia alla sezione "Amministrazione Trasparente", al link <http://www.unipd.it/trasparenza>, e alla sezione "Università in cifre", al link <http://www.unipd.it/universita/universita-cifre>.

Si rinvia, inoltre alla successiva sezione relativa ai risultati degli obiettivi e linee strategiche per l'anno 2015, Sezione 3.

## 2.4 Informazioni sull'organizzazione

Per quanto riguarda l'organizzazione, nel 2015 l'Ateneo era articolato in:

- Amministrazione Centrale con 6 aree organizzative
- 32 Dipartimenti
- 8 Scuole
- 12 Poli multifunzionali
- 17 Centri di Ateneo
- 27 Centri Interdipartimentali di Ricerca
- 2 Centri Interateneo

Nelle figure 3 e 4 (vd. infra) si riportano la rappresentazione degli organi politico/decisionali e la struttura organizzativa dell'Ateneo.

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 31/12/2015 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 31/12/2015

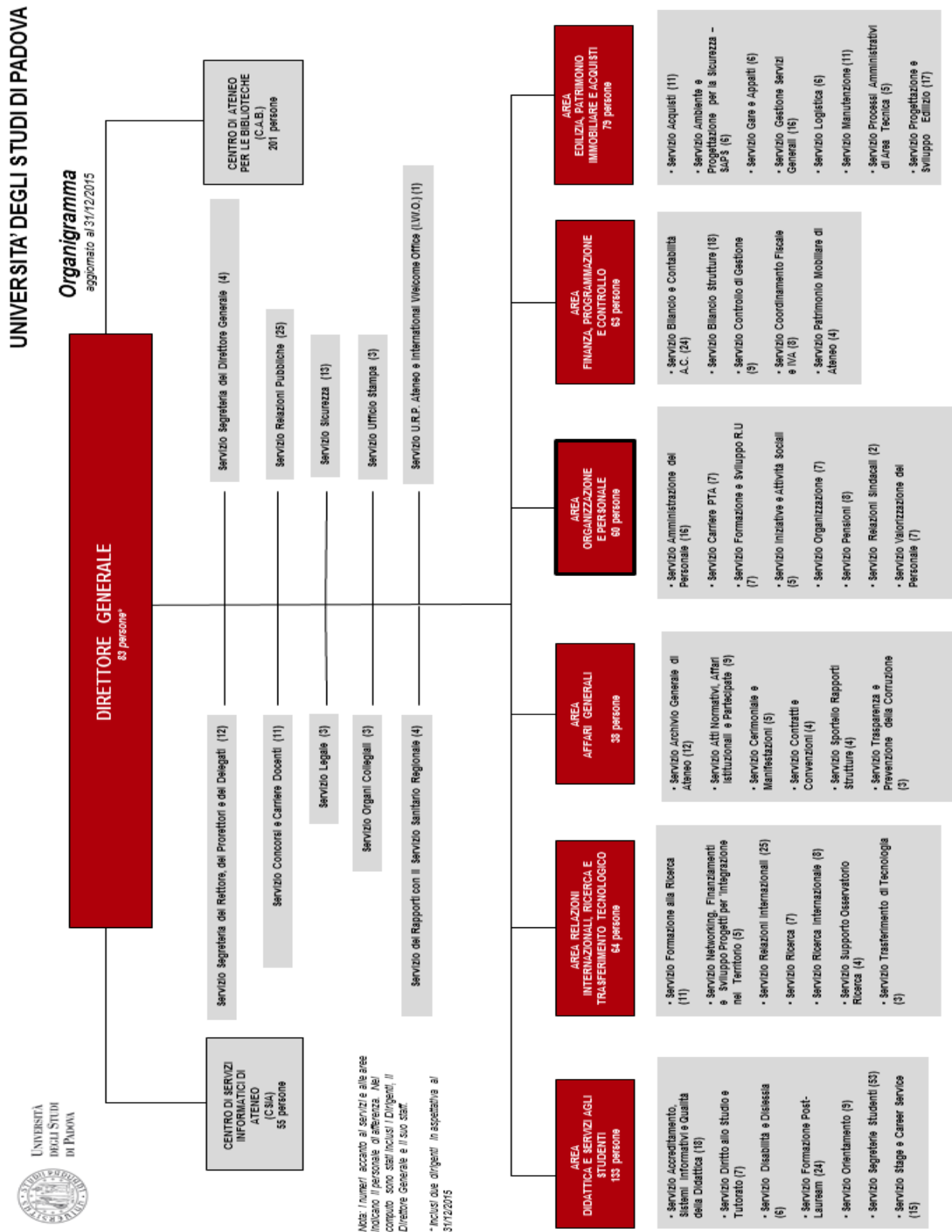




Figura 3 – Gli Organi al 31/12/2015

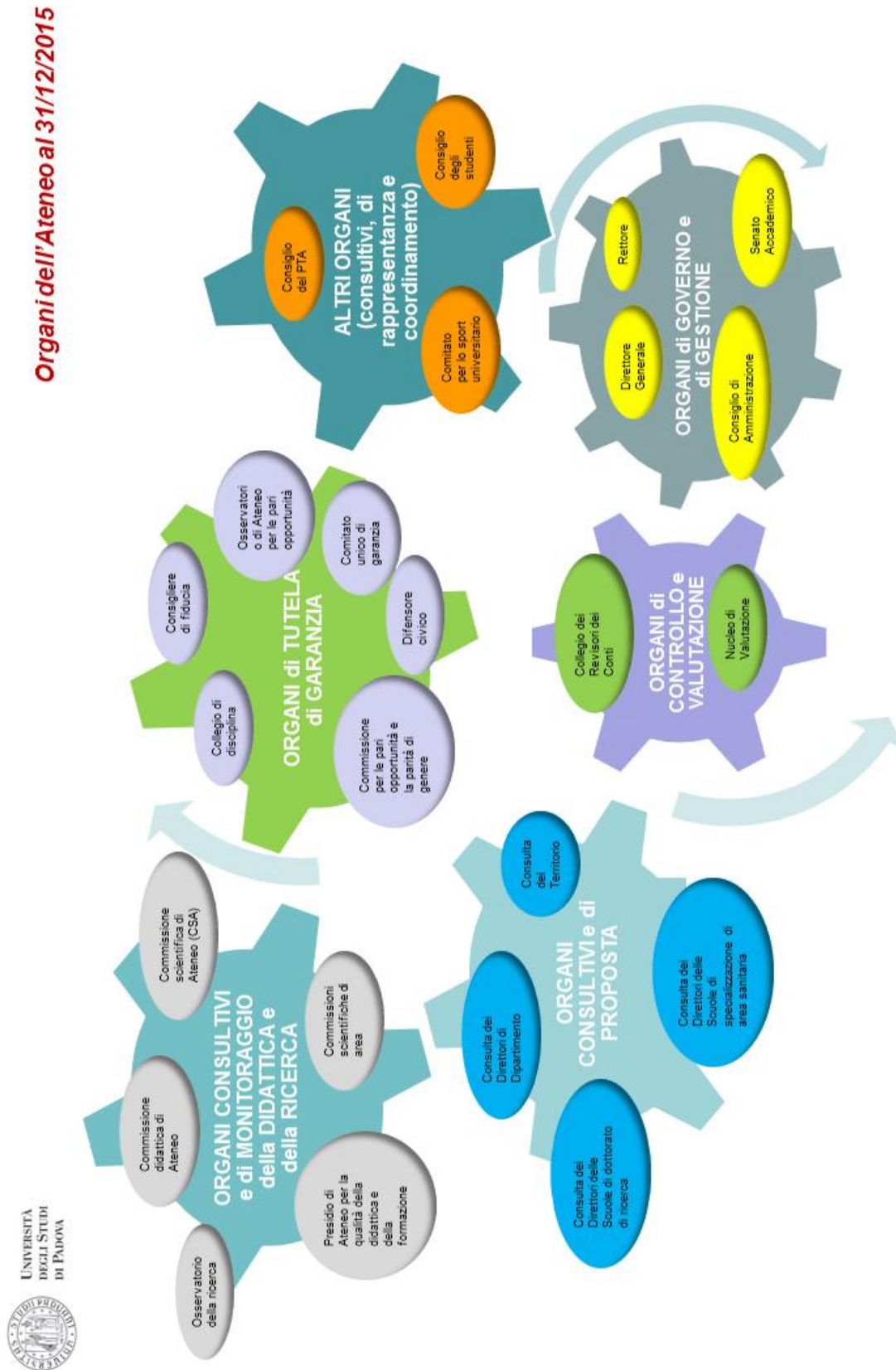
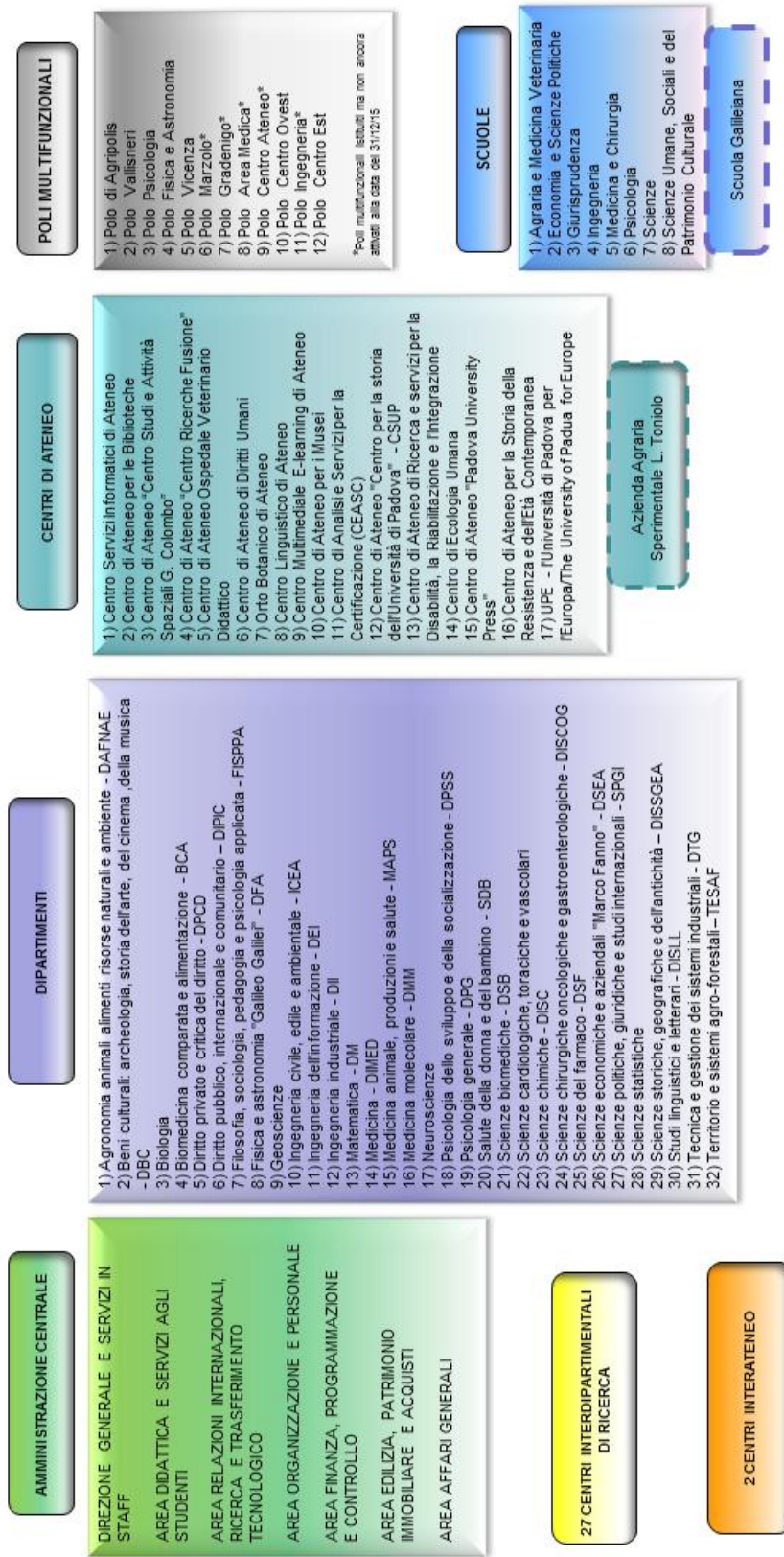


Figura 4 – Struttura organizzativa dell'Ateneo –al 31/12/2015

**Struttura organizzativa dell'Ateneo al 31/12/2015**



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 9:

Tabella 9 – Dipartimenti dell'Ateneo con relativo personale afferente al 31/12/2015

DIPARTIMENTI	Docenti	Ricercatori	PTA
Agronomia animali alimenti risorse naturali e ambiente - DAFNAE	43	18	49
Beni culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica - DBC	29	15	24
Biologia	46	30	59
Biomedicina comparata e alimentazione - BCA	24	15	45
Diritto privato e critica del diritto - DPCD	30	15	13
Diritto pubblico, internazionale e comunitario – DIPIC	32	15	16
Filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata - FISPPA	79	40	61
Fisica e astronomia "Galileo Galilei" - DFA	72	35	76
Geoscienze	32	17	28
Ingegneria civile, edile e ambientale - ICEA	38	28	49
Ingegneria dell'informazione - DEI	64	31	39
Ingegneria industriale - DII	82	21	79
Matematica – DM	73	29	22
Medicina – DIMED	65	31	103
Medicina animale, produzioni e salute - MAPS	23	22	21
Medicina molecolare - DMM	37	30	49
Neuroscienze	27	24	49
Psicologia dello sviluppo e della socializzazione - DPSS	27	18	29
Psicologia generale - DPG	35	17	29
Salute della donna e del bambino - SDB	22	20	51
Scienze biomediche - DSB	36	23	67
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	36	10	64
Scienze chimiche - DISC	57	23	62
Scienze chirurgiche oncologiche e gastroenterologiche - DISCOG	35	20	60
Scienze del farmaco - DSF	33	20	42
Scienze economiche e aziendali "Marco Fanno" - DSEA	54	9	27
Scienze politiche, giuridiche e studi internazionali - SPGI	48	28	32
Scienze statistiche	32	11	19
Scienze storiche, geografiche e dell'antichità – DISSGEA	36	16	29
Studi linguistici e letterari - DISLL	49	26	33
Tecnica e gestione dei sistemi industriali - DTG	41	15	18
Territorio e sistemi agro-forestali – TESAF	35	13	33
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.372</b>	<b>685</b>	<b>1.377</b>

Fonte: Servizio Programmazione e controllo di gestione

Oltre al personale dei Dipartimenti ci sono altre strutture dotate di personale afferente, in particolare Centri con autonomia di gestione e accentrati all'Amministrazione Centrale, la Scuola Galileiana di Studi Superiori e l'Azienda Agraria Sperimentale "L. Toniolo", riportati in tabella 10.

Tabella 10 – Centri con autonomia di gestione e a gestione accentrata all'Amministrazione Centrale con personale afferente al 31/12/2015

<b>CENTRI CON AUTONOMIA DI GESTIONE</b>	<b>PTA</b>	<b>CEL</b>
Centro di Ateneo "Orto Botanico"	13	-
Centro di Ateneo per i Musei – CAM	14	-
Centro di Ateneo per le Biblioteche – CAB	201	-
Centro Linguistico di Ateneo	22	36
Centro Multimediale e E-learning di Ateneo – CMELA	11	-
Centro Servizi Informatici di Ateneo	55	-
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	2	-
Centro di Analisi e Servizi per la Certificazione (CEASC)	3	-
Centro di Ateneo "Ospedale Veterinario Universitario Didattico" – OVUD	7	-
Centro di Ateneo "Padova University Press"	3	-
<b>CENTRI ACCENTRATI ALL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE</b>	<b>353</b>	<b>36</b>
Centro di servizi e di ricerca per la Disabilità, la Riabilitazione e l'Integrazione	4	-
Centro di Ateneo per la Storia della Resistenza e dell'Età Contemporanea	1	-
Centro interuniversitario per la Contabilità e Gestione agraria, forestale e ambientale	2	-
Centro per la Storia dell'Università	3	-
<b>ALTRE STRUTTURE</b>	<b>10</b>	<b>0</b>
Scuola Galileiana di Studi Superiori	4	-
Azienda Agraria Sperimentale "L. Toniolo"	11	-
<b>TOTALE</b>	<b>378</b>	<b>36</b>

Fonte: Servizio Programmazione e controllo di gestione

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

L'Università di Padova è da sempre molto attenta alla rilevazione della soddisfazione degli utenti esterni ed interni e si adopera affinché il rapporto di trasparenza e fiducia con gli stakeholder sia alimentato dalla disponibilità continua di tutte le informazioni utili relative all'istituzione e al suo funzionamento.

Nel 2015 è continuato l'impegno per la pubblicazione delle Carte dei Servizi (disciplinato in base alla Legge 273/1995, al Decreto Legislativo 150/2009, artt. 13 e 28, alle Delibere CiVIT 88/2010 e 3/2012 e al Decreto Legislativo 33/2013, art. 32) e sono state ripetute le consuete indagini di customer satisfaction interne, affiancate dalle indagini sull'efficacia percepita condotte nell'ambito del progetto Good Practice.

### Carte dei servizi

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.

Nel 2015 al fine di completare la redazione della carta dei servizi per tutte le Aree organizzative dell'Amministrazione, il Direttore Generale ha assegnato ai dirigenti (Aree: Affari Generali, Didattica e Servizi agli Studenti e Relazioni Internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico) l'obiettivo di redazione della carta dei servizi per la propria Area di afferenza.

#### *Ulteriori dettagli disponibili ai link:*

- Carta dei Servizi Area Relazioni internazionali, Ricerca e Trasferimento tecnologico (pubblicato il 30-11-2015) <http://www.unipd.it/download/file/35455>
- Carta dei Servizi Area Affari generali (pubblicato il 19-11-2015) <http://www.unipd.it/download/file/35134>
- Carta dei Servizi Area Organizzazione e personale (pubblicato il 31-03-2015) <http://www.unipd.it/download/file/32948>
- Carta dei servizi del Sistema Bibliotecario di Ateneo (Versione 01 in vigore dal 10-12-2015) <http://bibliotecadigitale.cab.unipd.it/carta-dei-servizi/carta-dei-servizi-del-sistema-bibliotecario-di-ateneo>

### Soddisfazione Utenti del CAB

Anche nel 2015 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.

**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)

### Progetto Good Practice

Nel 2015 si è svolta la XI<sup>o</sup> edizione del progetto Good Practice, che ha coinvolto 29 Atenei nella raccolta di dati e nella somministrazione di **indagini di customer satisfaction per un benchmarking avanzato su indicatori di efficacia ed efficienza**.

Al momento della stesura della presente Relazione sono in corso di elaborazione i dati relativi alla rilevazione condotta nei primi mesi del 2016 e riguardante i servizi erogati nel 2015; per una sintesi dei risultati 2014, vedi infra, **Allegato 2**

### Customer satisfaction

Sono continuate nel 2015 le rilevazioni interne avviate già a partire dal 2010, focalizzate all'indagine di soddisfazione presso gli utenti di alcuni dei Servizi dell'Area Didattica e servizi agli Studenti (Servizio Orientamento, il Servizio Stage e Career Service, il Servizio Segreteria Studenti e il Servizio Diritto allo Studio e Tutorato).

**Le indagini confermano di anno in anno una sostanziale tenuta del grado di soddisfazione media complessiva** (sempre superiore a 3 in una scala da 1 a 5) e sono utili a individuare le aree di potenziamento.

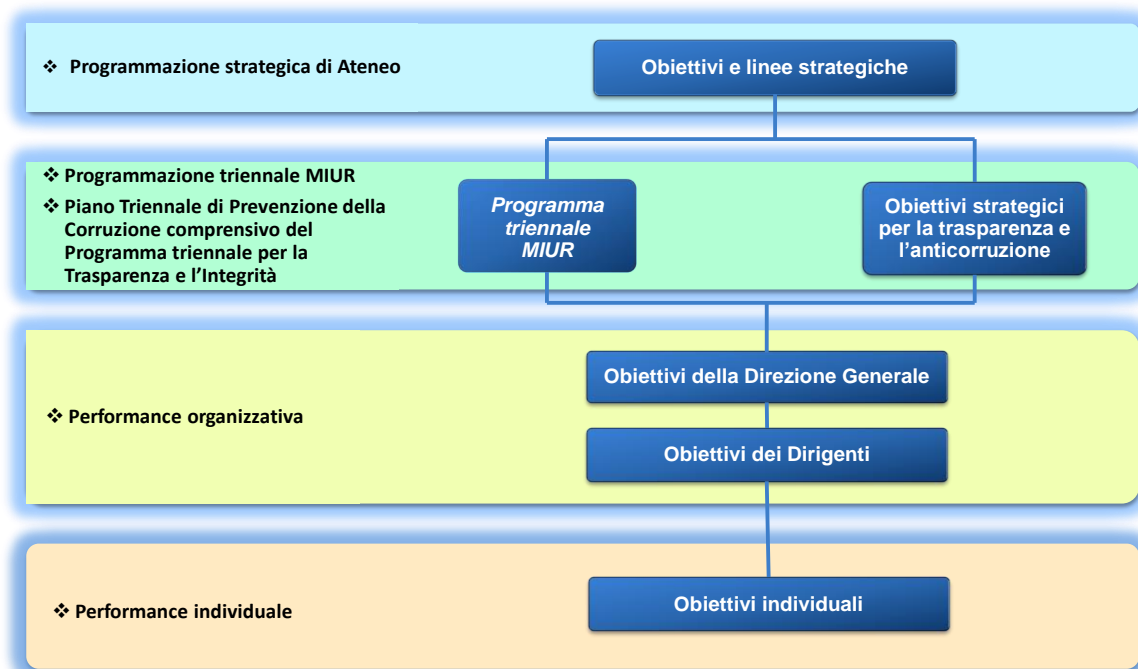
Al momento della stesura della presente Relazione è in corso la valutazione tecnica per individuare l'ambito di pubblicazione dei risultati nel sito web di Ateneo

### 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 5 - Albero delle performance dell'Università di Padova



Fonte: Servizio Programmazione e controllo di gestione

#### 3.2 Obiettivi strategici

L'Ateneo di Padova si è dotato del documento di programmazione "Obiettivi e linee strategiche dell'Università di Padova", approvato dal Consiglio di Amministrazione a dicembre 2013, con il quale sono stati definiti gli obiettivi e le linee di programmazione strategica dell'Ateneo con uno sviluppo pluriennale, indicando specifici obiettivi anche operativi e indicatori. Al seguente link, <http://www.unipd.it/atti-general-0> è possibile esaminare nel dettaglio il documento, che ha costituito il necessario punto di riferimento per la definizione del Piano delle performance 2015-2017.

Nella presente sezione sono presentati i primi risultati per il 2015 relativi agli indicatori definiti dal documento citato nei seguenti ambiti: Ricerca, Formazione, Trasferimento della Conoscenza (terza missione dell'Università), Organizzazione dell'Amministrazione ed Equilibrio economico-finanziario. La prima misurazione si è svolta per il 2014. 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.

Data la notevole quantità di dati e misurazioni ed il notevole patrimonio informativo gestito e quindi presentato, si riportano i valori 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 conferma la necessità, conseguentemente, di 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, anche in vista del nuovo Piano Strategico 2017-2019.




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:

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>

Si presentano di seguito, in forma tabellare, i risultati dei principali indicatori utilizzati per la misurazione degli obiettivi generali e specifici per "Ricerca", "Formazione" e "Trasferimento della conoscenza e rapporti con il territorio" (c.d. "Terza Missione"). Nella colonna "Confronto anno 2014" sono stati inseriti simboli atti a informare sull'andamento di ogni indicatore, a seconda del colore: il simbolo  indica miglioramento rispetto all'anno precedente,  indica assenza di variazioni,  indica peggioramento. Per gli indicatori a carattere quantitativo sono state ritenute significative le variazioni percentuali maggiori o uguali del 3% (in valore assoluto) rispetto al valore dell'anno precedente.



### 3.2.1 Ricerca

Tabella 11 – Obiettivi generali e specifici con indicatori, Performance 2015 Area Ricerca

AREA RICERCA				
Obiettivi generali				
<b>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.</b>				
<b>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.</b>				
<b>III) ATTIVARE MECCANISMI PREMIALI PER I DOCENTI CHE OTTENGONO RISULTATI DI ECCELLENZA NELLA RICERCA.</b>				
<b>IV) RICONOSCERE E RISPETTARE NELLE POLITICHE PER LA RICERCA LA CARTA EUROPEA DEI RICERCATORI.</b>				
Obiettivi specifici	Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2015	Confronto anno 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 - nota ①	5,16	
		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 – nota ②	5,37	

Obiettivi specifici	Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2015	Confronto anno 2014*
<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 262 (2014) a 309 (2015) peggiorato</p>	
		<p>ranking ARWU (variazione posizionamento 2013/2014) - nota ③</p>	<p>da 151-200(2014) a 151-200 (2015) invariato</p>	
		<p>ranking PRSPWU (variazione posizionamento 2013/2014) nota ③</p>	<p>da 109 (2014) a 106 (2015) migliorato</p>	
		<p>ranking WRWU (variazione posizionamento 2013/2014) - nota ③</p>	<p>da 190 (lug. 2014) a 168 (lug.2015) migliorato</p>	
		<p>ranking THE (variazione posizionamento 2013/2014) ) - nota ③</p>	<p>da 301-350 (2014) a 301-350 (2015) 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 2013-2015: 94,66%</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 2015 rispetto al numero totale dei docenti al 31/12/15 - nota ⑤</p>	<p>32,36%</p>	
		<p>% docenti attivi : percentuale di suddivisione dei docenti responsabili di progetto di ricerca nel 2015 (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: 79,28% di un numero di progetti da 2 a 4: 20,27% di 5 o più progetti: 0,45%</p>	
		<p>% docenti attivi : N° docenti responsabili di almeno 1 progetto di ricerca PRIN o Europeo attivo nell'anno solare 2015 rispetto al numero totale dei docenti al 31/12/15 - nota ⑤</p>	<p>11,86%</p>	
		<p>% docenti attivi : percentuale di suddivisione dei docenti responsabili di progetto di ricerca PRIN o Europeo nel 2015 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>totale docenti responsabili di almeno un progetto PRIN o Europeo: 244  di cui: 79,92% : 1 progetto 19,26%: da 2 a 4 progetti 0,82% : 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) - nota ⑥</p>	<p>59,5%</p>	



Obiettivi specifici	Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2015	Confronto anno 2014*
<p>(continua da pagina precedente)</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>(continua 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</p>	<p>indicatore produttività scientifica: numero brevetti depositati a nome dell'Università per il triennio 2013-2015 - nota ⑦</p>	<p>totale triennio 2013-2015 : 44</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 - nota ⑧</p>	<p>SI</p>	

Fonte: Elaborazione Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati da fonti eterogenee – vedi Note

### Note al calcolo degli indicatori di dettaglio 2015 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", cui si rinvia per ulteriori dettagli. La misura dell'IRFS1 è statica e non aggiornabile. Fonti: 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. Fonti: 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> ;
- Sito PRSPWU : <http://nturanking.lis.ntu.edu.tw/DataPage/OverallRanking.aspx?y=2015> ;
- Sito WRWU - Ranking Web of Universities : [www.webometrics.info](http://www.webometrics.info) ;
- Sito THE : <https://www.timeshighereducation.com>.

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 Programmazione e controllo di gestione su dati forniti dall’Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico – Servizio Supporto Osservatorio Ricerca, sulla base della banca dati dei prodotti scientifici IRIS. 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 2013-2015

- **Nota 5 – “Percentuale di docenti attivi - responsabili di progetto di ricerca”:** la fonte è un’elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati forniti da Servizio Bilancio Strutture - estrazione dal database U-GOV: considerata la base dati, di natura contabile non finalizzata al censimento dei progetti, il valore rappresenta una **stima**. Sono stati esaminati tutti i progetti di **ricerca istituzionale** con data di scadenza nel 2015 o successiva e con inizio non anteriore al 2011, aventi codifica di tipologia quali: PRIN, FIRB, Europei, Progetti di Ateneo, Strategici, Futuro In Ricerca, Giovani Ricercatori, Giovani Studiosi, Eccellenza (CARIPARO). L'indicatore evidenzia la proporzione tra il numero di docenti responsabili di almeno un progetto di ricerca attivo nel 2015 e l'intera popolazione di docenti in servizio al 31/12/2015.

- **Nota 6 – “Percentuale di docenti sopra la mediana di riferimento”:** la fonte è un rapporto dell'Area Ricerca e Trasferimento tecnologico - Servizio Supporto Osservatorio Ricerca elaborato secondo i seguenti criteri, a loro volta desunti dall'applicazione delle mediane ANVUR (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 2013-2015”:** è stato effettuato il conteggio delle invenzioni effettuate negli anni 2013, 2014 e 2015 dai docenti e tutelate da UNIPD (primo deposito di brevetto a nome dell'Università). I dati per anno sono: 2013: 16 brevetti; 2014: 14 brevetti; 2015: 14 brevetti. Fonte: Area 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: il completamento della prima edizione dei Progetti Strategici di Ateneo con valutazione ex-post (D. R. rep. 3768/2013) e valutazione in itinere della seconda edizione; l'approvazione dei 2 primi bandi all'interno della KIC europea "Raw materials". Fonti: <http://www.unipd.it/node/17761> ; Rapporto sullo Stato di Ateneo 2014/2015, pag. 29 e pag.34, reperibile al link <http://www.unipd.it/altri-contenuti>

### 3.2.2 Formazione

Tabella 12 – Obiettivi generali e specifici con indicatori, Performance 2015 Area Formazione – PARTE PRIMA

AREA FORMAZIONE – PARTE PRIMA				
Obiettivi generali – PARTE PRIMA				
<b>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.</b>				
<b>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.</b>				
<b>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.</b>				
<b>IV) POTENZIARE GLI STRUMENTI NECESSARI AL MONITORAGGIO E ALLA VALUTAZIONE DEI PERCORSI FORMATIVI, UTILIZZANDO CRITERI RIGOROSI DI VERIFICA.</b>				
Obiettivi specifici	Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2015	Confronto anno 2014
A. Obiettivi specifici sulle lauree di primo livello  - Razionalizzare i percorsi formativi di primo livello, con l'obiettivo di ridurre il numero di corsi di studio senza compromettere la qualità. <i>(continua)</i>	Per le lauree di primo e secondo livello  a) Utilizzare tutti gli indicatori di volta in volta definiti dal MIUR per determinare la quota premiale del FFO riferita alla didattica (es. Studenti iscritti regolari) <i>(continua)</i>	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 ①</b>	4,61%	◆
		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 ②</b>	4,46%	◆

Obiettivi specifici	Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2015	Confronto anno 2014
<p>(segue da pagina precedente)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- Limitare, attraverso opportune azioni (es. Progetto Drop-out), gli abbandoni, i cambiamenti di corsi di studio e le lauree tardive.</li> </ul>	<p>(segue da pagina precedente)</p> <p>b) Evoluzione incidenza abbandoni e cambi di corso di studio</p>	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 nota ③	coorte immatricolati 14/15 iscritti nel 15/16 : 68,6%	
		% di mancate iscrizioni al secondo anno rispetto al numero di immatricolati nell'anno nota ④	7,90%	
<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 ⑤	aa 2014/15: 20,1% e 28,5%	 
		Numero di corsi di LM e laurea triennale impartiti in lingua veicolare – nota ⑥	13 (corsi per a.a. 2015/16)	
		Numero insegnamenti impartiti in lingua veicolare – nota ⑦	668 (insegnamenti in lingua veicolare per a.a. 2015/16)	
		Presenza docenti stranieri: n Visiting Professor anno 2015 con insegnamento oppure permanenza certificata di almeno 3 mesi – nota ⑧	54	
		CS sulla qualità dei corsi in lingua veicolare (soddisfazione media complessiva dei corsi interamente in lingua veicolare) – nota ⑨	7,51	
		CS sulla qualità degli insegnamenti in lingua veicolare (soddisfazione media complessiva degli insegnamenti in lingua veicolare) – nota ⑩	7,64	
		% docenti a contratto stranieri – nota ⑪	2,25%	
		% docenti di ruolo stranieri – nota ⑫	1,41%	
<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>(continua)</p>	<p>a) Indicatori di produttività scientifica del dottorato (continua)</p>	Indicatore produttività scientifica: media dei prodotti per dottorando al 3° anno ( 28° ciclo) pubblicati nel triennio 2013-2015 aventi un dottorando del 28° ciclo tra gli autori – nota ⑬	2,93	

Obiettivi specifici	Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2015	Confronto anno 2014
<i>(segue da pagina precedente)</i>	<i>(segue da pagina precedente)</i>			
C. Obiettivi specifici per il dottorato di ricerca  - Offrire qualificati programmi di dottorato in grado di attrarre studenti stranieri e coinvolgere attivamente docenti qualificati a livello internazionale, favorendo così la mobilità di docenti e dottorandi.  - Contribuire, attraverso i programmi di dottorato, all'internazionalizzazione della ricerca e della formazione alla ricerca in modo da ampliare la preparazione dei giovani adeguandola ai profondi cambiamenti sociali ed economici	b) Indicatori di collaborazione fra dottorato e mondo del lavoro*  c) Indicatori di inserimento lavorativo dei dottori di ricerca*  d) Offerta di corsi in lingua veicolare  e) Incidenza di borse da fonti esterne*  f) Studenti provenienti da altri Atenei  g) Studenti e docenti stranieri  h) Esperienze formative dei dottorandi all'esterno (es. congressi, scuole, periodi all'estero)	Proporzione di studenti stranieri immatricolati ai corsi di dottorato - dato Programmazione PRO3-MIUR - nota 14	15,3%	◆
		Proporzione di studenti immatricolati ai corsi di dottorato provenienti da altri Atenei, ciclo 31 <sup>A</sup> (italiani e stranieri con titolo di studio conseguito fuori ateneo) - nota 15	157/422=37,2%	◆
		N° medio di mesi di permanenza all'estero dei dottorandi nel 2015(si considerano i dottorandi con borsa) - nota 16	4,7	◆
<b>REF: IV) POTENZIARE GLI STRUMENTI NECESSARI AL MONITORAGGIO E ALLA VALUTAZIONE DEI PERCORSI FORMATIVI, UTILIZZANDO CRITERI RIGOROSI DI VERIFICA</b>	Implementazione di programmi ed azioni ad hoc**	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 - nota 17	SI	◆
		Progetto PRODID - nota 17	SI	◆

\* Per la misura di questi indicatori si rimanda alla Sezione "Terza Missione"

\*\*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 Programmazione e 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 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. Fonte: Allegato 1 al DM 815/2014; Allegato 1 al DM 335/2015, n. 335.
- Nota 2 – Indicatore MIUR D:** misura percentuale rispetto alla popolazione complessiva degli studenti delle Università assegnatarie di FFO. Fonte: Allegato 1 al DM 335/2015.
- Nota 3 – 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 2015"). Si evidenzia un incremento di 7 punti percentuali rispetto alla coorte precedente, a sua volta maggiore di 3 punti percentuali rispetto alla coorte ancora anteriore. Fonte: dati da Programmazione Triennale e Anagrafe Nazionale degli Studenti.

- **Nota 4 – “Percentuale di mancate iscrizioni al secondo anno rispetto al numero di immatricolati nell'anno”:** elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione su base dati MIUR.
- **Nota 5 – “Percentuale studenti con residenza fuori regione” (immatricolati totali e immatricolati alla sola laurea specialistica/magistrale):** elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di Gestione su dati provenienti dal Servizio Accreditamento, Sistemi Informativi e Qualità della Didattica, recepita nel Rapporto Annuale 2014/15 (pagg.96 e 169).
- **Nota 6 – “Numero di corsi di LM e laurea triennale impartiti in lingua veicolare”:** fonte Servizio Accreditamento e Qualità Didattica. I corsi attivati per l' a.a. 2013/14 erano 8, per l'anno 2014/15 erano 9.
- **Nota 7 – “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. 2015/16 rientrano 557 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
  - 2014/2015: 509 insegnamenti in lingua veicolare, di cui 431 in inglese
- **Nota 8 – “Presenza docenti stranieri – Visiting professor”:** i dati per PRO3 - MIUR (fonte: Servizio Relazioni Internazionali) registrano un sensibile incremento rispetto agli anni precedenti: 33 per il 2014, 12 per il 2013.
- **Nota 9 – “Indagine di Customer Satisfaction sulla qualità dei corsi in lingua veicolare”:** elaborazione su 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 2014/15; 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 7,7.
- **Nota 10 – “Indagine di Customer Satisfaction sulla qualità degli insegnamenti in lingua veicolare”:** elaborazione su 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 2014/15.
- **Nota 11 – “Percentuale docenti a contratto stranieri”:** elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione riferita all'a.a. 2014/2015, utilizzata anche per Conto Annuale consuntivo 2015.
- **Nota 12 – “Percentuale docenti di ruolo stranieri”:** elaborazione del Servizio Programmazione e 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 31/12/15.
- **Nota 13 – Indicatore di “Produttività scientifica del dottorato”:** in analogia con le prassi ANVUR di indagine sulla produttività scientifica, sono stati considerati i prodotti. L'elaborazione è stata operata su dati provenienti dal Servizio Supporto Osservatorio Ricerca (estrazione banca dati IRIS di giugno 2016) e provenienti dal Servizio Formazione alla Ricerca (elenco dottorandi). Sono stati considerati i soli dottorandi che nel 2015 risultavano all'ultimo anno del percorso dottorale (28° ciclo) che non avessero rinunciato né fossero stati esclusi dal dottorato: 478 persone. Il conteggio dei prodotti, pubblicati nel periodo 2013-2015, include solo quelli per i quali i medesimi dottorandi sono stati riconosciuti come autori o coautori alla data dell'estrazione: 1402 prodotti. La media risulta quindi dal rapporto prodotti / dottorandi: 2,93. Si segnala che il calo di produttività potrebbe essere ricondotto ad una mancato aggiornamento dell'elenco dei prodotti registrati nel portale IRIS, che invece per l'anno precedente, in vista della SUA-RD, tutti gli autori erano stati invitati a effettuare.
- **Nota 14 – “Proporzione di studenti stranieri immatricolati ai corsi di dottorato”:** rilevazioni precedenti: per il 2013, 12%; per il 2014, 13,9%.
- **Nota 15 – “Proporzione di studenti immatricolati ai corsi di dottorato provenienti da altri Atenei”:** si registra un aumento rispetto ai cicli precedenti: 29° ciclo, 30,6%; 30° ciclo, 29,5%. Fonte: elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati provenienti dal Servizio Formazione alla Ricerca.

- **Nota 16 – “N° medio di mesi di permanenza all'estero dei dottorandi nel 2015”:** con riferimento ai soli dottorandi che hanno usufruito dell’integrazione di borsa per periodo all’estero, è stato calcolato il numero medio dei mesi (dato relativo al 2014, rivisto: 4,4). Fonte: Servizio Formazione alla Ricerca.
- **Nota 17 – 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)

Tabella 13 – Obiettivi generali e specifici con indicatori, Performance 2015 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 2015	Confronto anno 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)	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.scuolaqalileiana.unipd.it">www.scuolaqalileiana.unipd.it</a></i>		
	b) Quota di co-finanziamento da fonti esterne	Quota di cofinanziamento da fonti esterne: Fonti finanziamenti esterni / Fonti totali – nota ①	63,5%	♦
	c) Indicatori di efficienza organizzativa	Indicatori di efficienza: costo personale PTA assegnato alla Scuola/ N° studenti galileiani iscritti 2014/2015 – nota ②	147.091 / 124 = 1.186, 22 €	♦
	d) Indici di inserimento lavorativo dei laureati galileiani	Indicatori di efficienza: Stima del costo pro capite per studente – nota ③	10.851, 42 € pro-capite	Dato non confrontabile
	e) Valutazione della didattica e delle strutture da parte degli studenti	% laureati galileiani occupati che hanno conseguito il titolo nel 2013/2014 – nota ④	100% occupati – dato già al massimo livello	♦

Obiettivi specifici	Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2015	Confronto anno 2014
E. Obiettivo specifico per la formazione permanente Potenziare l'area del life long learning, definendo una strategia di miglioramento della qualità dell'offerta in linea con i fabbisogni di competenze e professionalità presenti nel territorio	a) Indici di valutazione delle prestazioni – costi dell'offerta formativa b) Quota di finanziamenti esterni ottenuti c) Indici di soddisfazione da parte degli utenti d) Indicatori legati alle tipologie e alla provenienza della popolazione che frequenta i vari corsi	Costo unitario del personale impegnato per la formazione post lauream (anno 2015) – nota ⑤	€ 569,52	◆
		Finanziamenti ottenuti nel 2015 per i progetti UE nell'ambito del programma Erasmus+ – nota ⑥	€ 643.014	◆
		Indagine sulla valutazione complessiva del corso master seguito: % di rispondenti che danno un giudizio positivo (ultimi dati disponibili: indagine di customer sui diplomati 2013/2014) – nota ⑦	81%	◆
		Provenienza studenti master: % degli studenti diplomati per l'a.a. 2014/2015 italiani, comunitari ed extracomunitari – nota ⑧	94,4% : cittadinanza italiana 1,8%: cittadinanza comunitaria 3,8%: cittadinanza extra-comunitaria	+ 10,50% : cittadinanza italiana - 7,10 %: cittadinanza comunitaria -3,40 %: cittadinanza extra-comunitaria
<b>REF. VII) POTENZIARE I VARI SERVIZI OFFERTI AGLI STUDENTI (ORIENTAMENTO, CONSULENZA, BIBLIOTECHE E LABORATORI, E SUPPORTI MATERIALI)</b>	Implementazione di programmi ed azioni ad hoc*	Vedi Box informativo "Opportunità per gli Studenti"	SI	◆
<b>REF.:VII) RAFFORZARE L'ASSOCIAZIONE EX ALUMNI PER POTENZIARE LE RELAZIONI CON IL MONDO DELLE PROFESSIONI, LE IMPRESE E LA SOCIETÀ</b>	Implementazione di programmi ed azioni ad hoc*	Nel corso del 2015 si è formalmente costituita l'Associazione Alumni, che ha avviato le sue prime attività	SI	VEDI BOX INFORMATIVO 4- "L'associazione Alumni dell'Università di Padova"

\*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 Programmazione e 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, a.a. 2014/2015, pagg. 5 e 6, include la lista delle fonti di finanziamento 2015. Come fonti esterne di finanziamento sono citati i seguenti importi: Cariparo : 400.000 €; Intesa Sanpaolo: 200.000 €; Privato: 10.000 €. Come fonti interne: 50.000 +300.000 € = 350.000 €. Fonte: Elaborazione del Servizio Programmazione e 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 Programmazione e controllo di gestione sulla base di dati Datamart (costo del personale assegnato alla scuola al 31/12/15) e di dati inclusi nella Relazione Annuale della Scuola Galileiana (consistenze studentesche per l' a.a. 2014/2015).
- **Nota 3 – "Costo pro capite per studente":** la stima è stata elaborata dal Servizio Programmazione e controllo di gestione calcolando il rapporto tra il dato preventivo per il budget 2015 assegnato alla Scuola Galileiana, estratto dal sistema U-GOV (1.345.575,21 €) e il numero degli studenti galileiani riportato nella Relazione SGSS a.a. 2014-2015 (124, pag. 14).

- **Nota 4 – “ Percentuale laureati galileiani occupati che hanno conseguito il titolo nel 2013/2014”:** il dato risulta da un’indagine condotta dall’Associazione Alumni Galileiani, pubblicata ( in forma di estratto) nella Relazione Annuale SGSS 2014/15 pag. 20. Per il censimento 2015 sono stati raccolti i dati relativi a 102 alunni su una popolazione potenziale di 115 allievi usciti dalla SGSS; risulta quindi l’88% di copertura campionaria, di cui il 100% occupati. Fonte: Relazione Annuale della Scuola Galileiana di Studi Superiori 2014/2015. Vedi anche: [www.alumniscuolagalileiana.it](http://www.alumniscuolagalileiana.it)
- **Nota 5 – “Costo unitario del personale impegnato per la formazione post lauream”:** elaborazione autonoma dei dati raccolti per il progetto Good Practice a cura del Servizio Programmazione e controllo di gestione, in attesa del rapporto finale ufficiale a cura del coordinatore di progetto. 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. Fonte dati: Rilevazione Good Practice 2016 - relativa all’anno 2015.

#### BOX 4 – L’ASSOCIAZIONE ALUMNI DELL’UNIVERSITÀ 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 2015, sono stati avviati vari progetti ed attività, finalizzati alla creazione di una rete di persone (laureati, diplomati e specializzati all’Università di Padova) e alla promozione di servizi e progetti di interesse per gli associati.

Tra le principali attività posso essere citate:

- **Conferenza stampa** per il lancio dell’Associazione, maggio 2015: viene annunciata la nascita dell’Associazione e vengono illustrati obiettivi e genesi della stessa, con un excursus su alcuni illustri Alumni patavini;
- **Contest per la creazione del marchio Alumni:** a maggio 2015 viene lanciato un concorso per la creazione del marchio, aperto agli studenti di grafica, design e architettura dai 17 ai 30 anni, per coinvolgere giovani studenti ed ex-studenti ad esprimere la propria creatività e con il fine di condividere un messaggio in linea con i valori dell’Associazione; al vincitore (studente in Disegno industriale e multimedia) è stato assegnato un premio in denaro dalla giuria composta da Rettore, Presidente dell’Associazione, Vicepresidente ed esperti in comunicazione, che ha selezionato il marchio per la sua originalità, memorabilità, immediatezza;
- **Evento ufficiale di inaugurazione *Welcome Alumni!***, settembre 2015: al primo evento ufficiale, presso l’Orto Botanico, hanno partecipato oltre 450 persone per assistere alla conversazione tra alcuni Alumni patavini di eccellenza (Vittorino Andreoli, Antonia Arslan, Isabella Chiodi, Roberta Crivellaro, Piero Garuffi, Armando Varricchio, Massimo Vian) e per partecipare a tavoli di lavoro sulle prospettive dell’Associazione;
- **Costruzione del Database Alumni:** è stata avviata la creazione di una directory completa di tutti gli Alumni viventi dell’Ateneo, dagli anni ’50 e ’60 in poi; il database ha anche la funzione di validare i dati di adesione dei soci;
- **Implementazione del portale Alumni:** nel 2015 è stato profuso notevole impegno, anche finanziario, per la strutturazione del portale web, che rappresenta lo strumento centrale per l’incontro e la crescita di tutta la community nonché l’ampliamento del network; con il primo sito è stata pubblicata una prima vetrina completa delle principali funzionalità (form di adesione, info eventi, contatti..), come prima base di sviluppo verso il portale vero e proprio;
- **Strategia di comunicazione:** con la collaborazione del gruppo Icat e di un community manager dedicato, sono stati attivati i profili social dell’Associazione (Facebook, LinkedIn, Twitter...), al fine di diffondere il messaggio della nascita dell’associazione e di moltiplicare i canali di contatto perso potenziali soci; parallelamente sono state implementate azioni di comunicazione online (mail, newsletter..) e offline (locandine, brochure...);
- **Altre iniziative:** partecipazione ad importanti manifestazioni (es. Notte europea dei Ricercatori); analisi del profilo e dell’identità dell’Associazione; networking anche internazionale; avvio database delle Associazioni Alumni in Italia e alcuni paesi esteri al fine di rilevare tramite benchmark le buone pratiche esistenti; partecipazione al Workshop *Kooperative Konzepte für Alumni, Career und Fundraising*, tenuto ad Amburgo il 10-11 dicembre 2015.

Fonti:

- Sito web: [www.alumniunipd.it](http://www.alumniunipd.it)
- Relazione ai Soci presentata ad Aprile 2016, reperibile al link: <http://www.alumniunipd.it/data/files/news/24/Relazione%20ai%20Soci%20Assemblea%20Alumni%2020%20aprile%202016.pdf>



- **Nota 6 – “Finanziamenti ottenuti nel 2015 per i progetti UE nell'ambito Programma Erasmus+”:** l'ammontare è riferito ai soli finanziamenti attribuiti a UNIPD per un numero complessivo di 14 progetti, di cui 4 gestiti dal Servizio Stage e Career Service e 10 condotti presso i Dipartimenti. Il Programma Erasmus + sostituisce il precedente LongLife Learning Program, nell'ambito della programmazione 2014-2020 della UE. Fonte: dati trasmessi dal Servizio Relazioni Internazionali.
- **Nota 7 – “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, 90% ; 2) adeguatezza, 83%; 3) efficacia rispetto alla figura professionale, 79%; 4) efficacia per la situazione lavorativa, 80%; 5) appetibilità del corso, 73%. Gli ultimi dati disponibili si riferiscono all'indagine effettuata sulla coorte dei diplomati master per l'a.a. 2013/14. Si registra un calo del 4,1% rispetto alla precedente rilevazione (diplomati 2012/13). Fonte: elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati trasmessi dal Servizio Formazione Post-lauream.
- **Nota 8 - Provenienza studenti master:** fonte: elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati trasmessi dal Servizio Formazione Post-lauream.

### 3.2.3 Terza Missione

Tabella 14– Obiettivi generali e specifici con indicatori, Performance 2015 Area Terza Missione

TRASFERIMENTO DELLA CONOSCENZA E RAPPORTI CON IL TERRITORIO (“TERZA MISSIONE” DELL’UNIVERSITÀ)					
Obiettivi generali					
<i>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.</i>					
<i>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 REGIONALE.</i>					
<i>III) COSTRUIRE UNA PARTNERSHIP SOLIDA E STRUTTURATA DI OBIETTIVI, STRATEGIE E PIANI DI AZIONE CONDIVISI CON GLI ATTORI DEL TERRITORIO.</i>					
<i>IV) FAVORIRE LA COESIONE SOCIALE E L’INVESTIMENTO NEL CAPITALE UMANO DEL TERRITORIO.</i>					
Obiettivi specifici	Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2015	Confronto anno 2014	
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 2015 con imprese – nota ①	N. contratti: 507; ammontare complessivo: € 12.187.129,17		
	b) Monitoraggio del numero e tipologia delle start up avviate e i risultati ottenuti dandone visibilità attraverso adeguati strumenti	N° start-up incubate presso Start Cube al 31.12.2015	12 startup con il servizio di incubazione reale e 5 startup con il servizio di incubazione virtuale		 
		N° spin- off costituiti nel 2015	2		

Obiettivi specifici	Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2015	Confronto anno 2014
<p>(segue da pagina precedente)</p> <p>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'impresa, Ateneo e Dipartimenti, limitando la doppia intermediazione di strutture di secondo grado e/o assoggettandola a rigorose verifiche di efficienza ed efficacia, ovvero verificando l'ipotesi di una sua razionalizzazione.</p>	<p>(segue da pagina precedente)</p> <p>b) Monitoraggio del numero e tipologia delle start up avviate e i risultati ottenuti dandone visibilità attraverso adeguati strumenti</p>	Spin -off: dati del fatturato 2015 rispetto a 2014 (% di spin-off con bilancio in crescita, % di spin-off con bilancio in contrazione)	fatturato in crescita: 58% fatturato in diminuzione: 42%	◆
		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	€ 30.000	◆
<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>	N° borse di dottorato finanziate da aziende e enti esterni	ciclo 29 (inizio 1 gennaio 2014): 95, di cui 3 non assegnate ciclo 30 (inizio 1 novembre 2014): 89, di cui 2 non assegnate ciclo 31 (inizio 1 ottobre 2015): 98, di cui 1 non assegnata	◆
		N° posti di dottorato in apprendistato e dottorato industriale	ciclo 29 - banditi 4 attivati 3 ciclo 30 - banditi 4 attivati 4 ciclo 31- banditi 7 attivati 5, 1 dottorato industriale	◆
	b) Verifica del successo nell'inserimento dei dottori di ricerca nel mondo del lavoro	% PhD doctors impiegati ad un anno dal conseguimento titolo nel 2014 (tasso di occupazione ISTAT) – nota ④	88,8%	◆
<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><i>Per l'anno 2015 non risultano attivati nuovi progetti o azioni atti a misurare gli indicatori proposti per l'obiettivo specifico C.</i> <i>Per l'anno 2014 la misura era stata elaborata sulla base dei progetti attivati nell'ambito del finanziamenti FSE e FSE+; tuttavia, a causa della sospensione della programmazione Regionale nel 2015 per l'emanazione di nuovi bandi, non è attualmente possibile considerare l'evoluzione delle attività di networking e di cooperazione con enti territoriali</i></p>	ND	
	<p>b) Rendicontazione e valutazione dei risultati di progetti correlati a convenzioni con Enti territoriali di sviluppo, volti a incentivare l'innovazione istituzionale e l'europeizzazione del sistema regionale</p>			
	<p>c) Monitoraggio del numero e tipologie della attività di cooperazione con Enti territoriali, dandone visibilità attraverso adeguati strumenti</p>			

Obiettivi specifici	Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2015	Confronto anno 2014
D Obiettivo specifico: contributo a uno sviluppo sostenibile Contribuire a migliorare la qualità e la sostenibilità di lungo termine dello sviluppo delle Comunità, delle PPAA e delle imprese del territorio, anche attraverso iniziative di elevata qualità e innovazione	a) Numero d'iniziative avviate e valutate di successo dal Nucleo di Valutazione dell'Ateneo	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		
	b) Indicatori su progetti collaborativi avviati con successo fra Università, imprese e PPAA	Rapporto sul progetto SEAL (bando Smart Cities): durata, importo, partner coinvolti, finalità (sintesi)	Durata: 34 mesi importo finanziato: € 415.489,60 n° partner coinvolti: 8  <b>VEDI BOX INFORMATIVO 5 - "Sostenibilità di lungo termine e progetti collaborativi: il progetto SEAL"</b>	
	c) Incidenza laureati nel territorio	Percentuale di persone che hanno conseguito la laurea presso UNIPD nel 2015 rispetto al totale sul territorio italiano, al totale sul territorio del Nord Est ed al totale sul territorio Veneto – nota ⑤	UNIPD/Italia 2015: 4,35% UNIPD/ Nordest 2014: 36,13% UNIPD/Veneto 2014: 52,52%	♦
	d) Effettivo risparmio energetico ottenuto e stimato per il futuro	Andamento costi per consumi di luce/acqua/riscaldamento e condizionamento/ gas : anni 2012, 2013, 2014, 2015 (dati in milioni di euro)- nota ⑥	2012: 10,442M 2013: 11,797M 2014: 9,529M 2015: 9,597M	♦

Fonte: Elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione– 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 2015 con imprese":** è stato effettuato il conteggio dei contratti in conto terzi; 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 2015":** il dato registra una forte diminuzione rispetto al 2014, anno in cui i finanziamenti sono stati assegnati in misura complessiva pari a € 300.000. Al momento della stesura della presente Relazione l'IBAN, l'*Italian Business Angel Network*, sta elaborando i dati relativi a gli investimenti complessivi nel 2015. Fonte: <http://www.iban.it/>
- **Nota 4 – "% PhD doctors impiegati ad un anno dal conseguimento titolo nel 2014 (tasso di occupazione ISTAT)":** anche nel 2015, 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. La percentuale rilevata per il territorio nazionale è pari all'87%. Fonte: dati provenienti da Servizio Formazione alla ricerca - Indagine Almalaurea su situazione occupazionale dei dottori di ricerca ad un anno dal conseguimento titolo (conseguimento nel 2014).
- **Nota 5 – "Percentuale di persone che hanno conseguito la laurea presso UNIPD nel 2015 rispetto al totale sul territorio italiano, al totale sul territorio del Nord Est ed al totale sul territorio Veneto":** per una misura del contributo di Padova all'incidenza di laureati sul territorio si è proceduto all'analisi dei dati offerti da Almalaurea, per gli anni 2012, 2013, 2014 e 2015, con un focus sul rapporto tra la classe di laureati

**BOX 5 - 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 tutto 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 erano 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 ha coinvolto il Dipartimento di Ingegneria dell’Informazione (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 – Relazione sulla Performance anno 2014
- <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)

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 italiani 2015: 4,35%
- % 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 Nord Est 2015: 36,13%
- % 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%
- % laureati UNIPD su laureati in Veneto 2015: 52,52%

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 quadriennio. Fonte: elaborazione Servizio Programmazione e 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, 2015”:** 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 tesoriери di tutte le amministrazioni pubbliche) 2420, 2314, 2315 e 2316 quali risultanti da estrazioni contabili per ciascuno degli anni 2012, 2013, 2014, 2015. Per ulteriori informazioni sui dati ambientali: <http://www.unipd.it/informazioni-ambientali>.

Fonte: Elaborazione Servizio Programmazione e controllo di gestione su scarico dati U-GOV mediante codice SIOPE ad opera del Servizio Bilancio Strutture (dati già estratti per le finalità di rilevazione Good Practice degli

anni considerati). I dati, di natura contabile, devono essere considerati come provvisori (chiusura del Bilancio d'esercizio 2015 ancora in corso al momento della stesura della presente Relazione).

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

Tabella 15 – Obiettivi relativi all'Organizzazione dell'Amministrazione 2015

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 2015	Confronto anno 2014
a) Indici di efficienza dei processi amministrativi (riduzione tempi, numero di pratiche evase)	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	Al link indicato sono disponibili le elaborazioni di costo unitario riferite a vari servizi	
	Indicatore dei tempi medi di pagamento dell'Ateneo relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture – nota ②	6,24 gg	N.D
b) Indici di semplificazione della struttura organizzativa (riduzione del numero di servizi)	Numero dei Servizi 2013, 2014, 2015: andamento	2013: 53 2014: 51 2015:51	◆
c) Indicatori di efficacia e di valutazione dei servizi (utenti interni e utenti esterni)	Validazione della relazione sulla Performance 2014 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/chiamo-2/documentazione-del-centro-di-ateneo-per-le-biblioteche">http://bibliotecadigitale.cab.unipd.it/collezioni_navigazione/chiamo-2/documentazione-del-centro-di-ateneo-per-le-biblioteche</a> )	Per riferimenti sulle modalità di rilevazione dei servizi vedi l'Allegato 2 della presente Relazione; per le singole analisi di efficienza vedere documentazione ai link citati, nonché il rapporto annuale del NVA 2014-2015	

Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2015	Confronto anno 2014
(segue da pagina precedente)  c) Indicatori di efficacia e di valutazione dei servizi (utenti interni e utenti esterni)	Percentuale di obiettivi dirigenziali con prospettiva "Processi" raggiunti almeno al livello target - nota ③	85%	◆
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 della presente Relazione e Allegato 3		
	Percentuale del raggiungimento dei target dirigenziali in relazione agli indicatori di efficienza e di efficacia percepita (customer) - nota ④	100% Dato già al massimo livello	◆

Fonte: Servizio Programmazione e Controllo di Gestione

**Note al calcolo degli indicatori di dettaglio 2015 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 Programmazione e 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 dell'ultima rilevazione Good Practice relativa all'anno 2014 ed anni precedenti. L'elaborazione aggiornata al 2015 sarà resa disponibile subito dopo la consegna del report riassuntivo da parte dei coordinatori del progetto.

- **Nota 2 - "Indicatore Tempestività Pagamenti":** l'indicatore di tempestività dei pagamenti è definito in termini di ritardo medio di pagamento ponderato in base all'importo delle fatture, per cui il calcolo dello stesso va eseguito inserendo:

- al NUMERATORE - la somma dell'importo di ciascuna fattura pagata nel periodo di riferimento moltiplicato per i giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura stessa e la data di pagamento ai fornitori;

- al DENOMINATORE - la somma degli importi di tutte le fatture pagate nel periodo di riferimento.

Il risultato di tale operazione determinerà l'unità di misura che sarà rappresentata da un numero che corrisponde a giorni.







La stampa del report è presente nell'applicativo U-GOV di Cineca, nel menu di Area Amministrativa: Contabilità generale-->Stampe-->Indicatore Tempestività Pagamenti.

- **Nota 3 - "Percentuale di obiettivi dirigenziali con prospettiva "Processi" raggiunti almeno al livello target":** per il 2015 erano stati assegnati ai Dirigenti

- complessivamente 26 obiettivi con prospettiva "Processi", 22 dei quali sono stati conseguiti. Nel 2014 la percentuale di raggiungimento si è attestata al 66,67%.

- **Nota 4 - "Percentuale del raggiungimento dei target dirigenziali in relazione agli indicatori di efficienza e di efficacia percepita (customer)":** per il 2015 risultano raggiunti con almeno il livello target tutti e cinque gli obiettivi complessivamente attribuiti. Anche nel 2014 la percentuale è stata del 100%.

Tabella 16 – Obiettivi relativi all'Equilibrio economico-finanziario 2015

<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 2015	Confronto anno 2014*
a) Indici economici e finanziari a livello aggregato di Ateneo e disaggregato per strutture e singole attività	Indicatore PROPER "ISEF" andamento 2013, 2014, 2015 – nota ①	ISEF 2013: 1,19 ISEF 2014: 1,23 ISEF 2015: 1,21	
	Indicatore PROPER "Indebitamento" andamento 2013, 2014, 2015 – nota ②	Indebitamento 2013: 7,49% Indebitamento 2014: 6,98% Indebitamento 2015: 7,05%	
	Indicatore PROPER "Spese di personale" andamento 2013, 2014, 2015 – nota ③	Ind. Spese di personale 2013 : 65,81% Ind. Spese di personale 2014 : 63,91 % Ind. Spese di personale 2015 : 64,55 %	
	Costo standard per studente 2014 (ex assegnazione FFO2014) e Costo standard per studente 2015 (ex assegnazione FFO2015) – nota ④	6.589 € (2014) 6.600 € (2015)	
b) Indicatori dell'andamento dei costi per i consumi intermedi	<b>VEDI nota ⑤</b>		
c) Indicatori sui finanziamenti ottenuti per attività di ricerca	Variazione 2015 rispetto a 2014 dei "Finanziamenti erogati dall'Ateneo"	1,45%	
	Variazione 2015 rispetto a 2014 dei "Finanziamenti erogati da enti nazionali"	-75,55%	
	Variazione 2015 rispetto a 2014 dei "Finanziamenti da fonti europee per la ricerca"	18,46%	
d) Indicatori sul costo del personale a livello disaggregato	Consistenze e costi medi: - personale docente - personale PTA presso le aree AC e dipartimenti al 31/12/2015  <b>VEDI BOX INFORMATIVO 6-"Il costo del personale a livello disaggregato: costi medi e incidenza per attività"</b>		

Indicatori	Indicatori di dettaglio	Valore indicatore 2015	Confronto anno 2014*
d) Indicatori sul costo del personale a livello disaggregato (segue da pagina precedente)	Costo unitario servizi generali e logistici – nota ⑥	15,73 €/mq (stima elaborata internamente)	◆
	Costo unitario didattica in itinere – nota ⑥	160,4 € / studente in carico (stima elaborata internamente)	◆
	Costo unitario sistemi informativi – nota ⑥	1.155,67 € / unità di personale (stima elaborata internamente)	◆
	Costo unitario gestione progetti di ricerca (nazionale e internazionale) – nota ⑥	Valore 2014 Ricerca nazionale: 61,2 € / K€ Ricerca internazionale: 75,6 € / K€ (ultimi dati disponibili)	
	Costo unitario gestione servizi bibliotecari – nota ⑥	105,46 € / utente potenziale (stima elaborata internamente)	◆
	Costo del personale PTA afferente Area Organizzazione/ N. personale PTA (TI+TD) + N. docenti	718,26 € / unità di personale (stima elaborata internamente)	◆

Fonte: Servizio Programmazione e Controllo di Gestione

**Note al calcolo degli indicatori di dettaglio 2015 per “Obiettivi relativi all’equilibrio economico-finanziario”:**

• **Nota 1 - Indicatore PROPER "ISEF":** 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:  $\text{Spese di personale} + \text{Oneri di ammortamento}$

Fonte: per il 2015, elaborazione autonoma del Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati del sito MIUR PROPER

• **Nota 2 - Indicatore PROPER "Indebitamento":** l’indicatore “Indebitamento” è dato dal rapporto tra “Spese complessive a carico del bilancio” e “Entrate complessive nette”, laddove:

➤  $\text{Spese complessive} = \text{rata annuale capitale} + \text{interessi}$

➤  $\text{Entrate complessive nette} = \text{Entrate complessive} - \text{Spese di personale carico Ateneo} - \text{Fitti passivi carico Ateneo}$ .

Fonte: per il 2015, elaborazione autonoma del Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati del sito MIUR PROPER

➤ **Nota 3 - Indicatore PROPER “Spese di personale”:** l’indicatore “Spese di personale” è dato dal rapporto tra “Spese di Personale a carico Ateneo” e “Entrate complessive nette”, laddove:

➤  $\text{Spese di personale} = (\text{Docenti ti} + \text{Dirigenti e PTA ti} + \text{docenti td} + \text{Dirigenti e PTA td} + \text{fondo contrattazione integrativa} + \text{trattamento stipendiale integrativo CEL} + \text{contratti insegnamento}) - \text{finanziamenti esterni}$

➤  $\text{Entrate complessive nette} = (\text{FFO} + \text{programmazione triennale} + \text{tasse e contributi universitari}) - \text{rimborsi studenti}$ .

Fonte: per il 2015, elaborazione autonoma del Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati del 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.



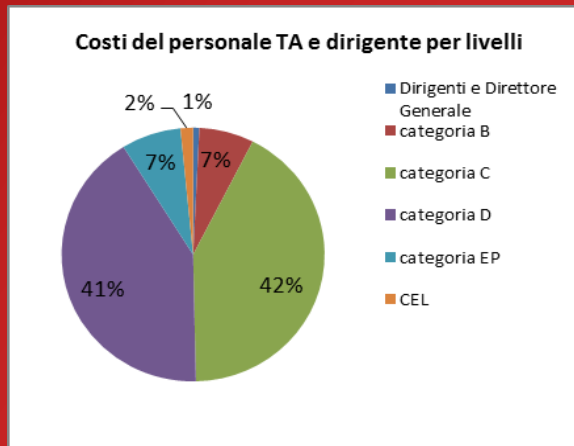
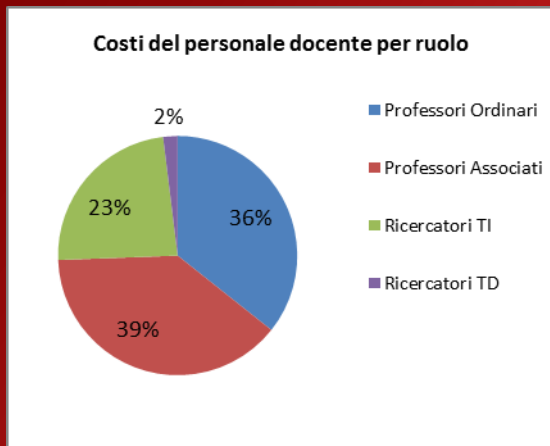
• **Nota 5 – Indicatore di sintesi relativo all’adeguamento della spesa “Ammontare impegnato rispetto ai limiti di spesa”.** Non è possibile elaborare specifici indicatori sull’andamento dei costi per i consumi intermedi in quanto l’iter di approvazione del Bilancio d’esercizio 2015 non si è ancora concluso e non è attualmente possibile calcolare l’ammontare di costi (e non più impegni) correlati alle specifiche 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. Solo ad approvazione del Bilancio d’esercizio 2015 sarà possibile elaborare tale indicatore.

• **Nota 6 – Indicatori sui costi unitari del personale per servizio:** vedi nota 1 della tabella “Organizzazione dell’Amministrazione”. I valori aggiornati al 2015 sono stime effettuate dal Servizio Programmazione e controllo di gestione; il costo unitario per la gestione dei progetti di ricerca (nazionali e internazionali) non è al momento disponibile poiché poggia su valori contabili ancora in corso di verifica, che saranno resi disponibili dopo la chiusura del Bilancio di esercizio 2015. Per il benchmark 2015 di tutti gli Atenei è in corso l’elaborazione da parte del Politecnico di Milano nell’ambito del progetto Good Practice; si riportano di seguito gli ultimi valori di benchmark disponibili, riferiti al 2014:

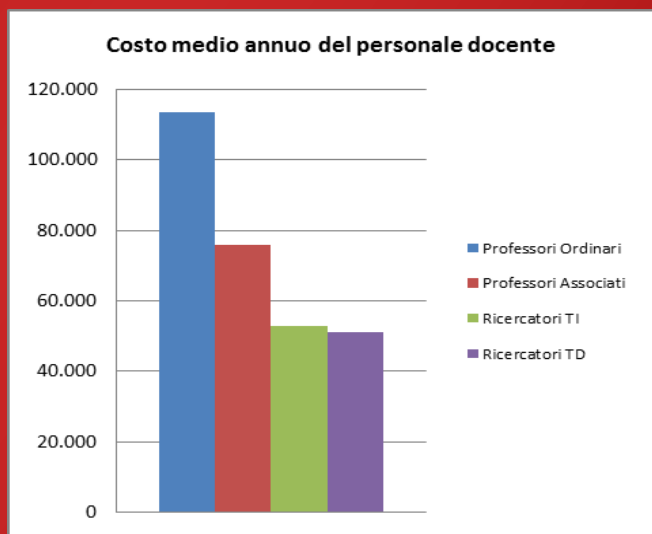
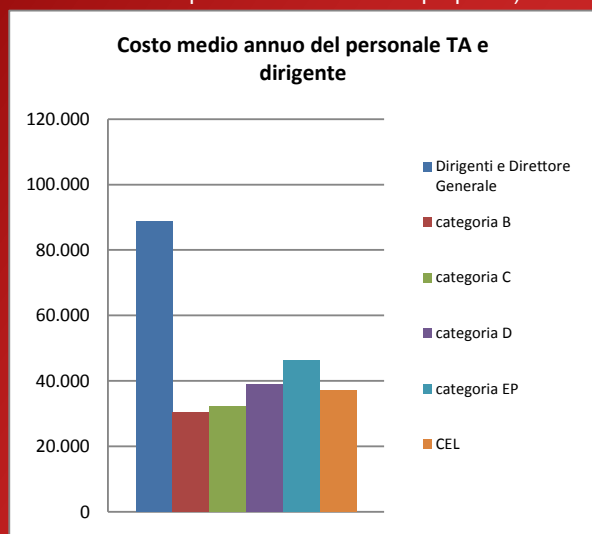
- Costo unitario servizi generali e logistici → 13,5 €/mq;
- Costo unitario didattica in itinere → 162,27 € / studente in carico
- Costo unitario sistemi informativi → 1.145 € / unità di personale
- Costo unitario gestione servizi bibliotecari → 109,91 € / utente potenziale
- Costo unitario del personale → 693,86 € / unità di personale

**BOX 6 - IL COSTO DEL PERSONALE A LIVELLO DISAGGREGATO:  
COSTI MEDI (2015) E INCIDENZA PER ATTIVITÀ' (2014)**

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 2015 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.



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 31/12/2015). Nei conteggi sono inclusi i Collaboratori ed esperti linguistici (CEL).

Da "Good Practice 2014" (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: 34,03% (benchmark "tutti gli Atenei": 35,79%)
- Supporto alla Ricerca: 4,99% (benchmark "tutti gli Atenei": 5,51%)
- Supporto alla Didattica: 19,36% (benchmark "tutti gli Atenei": 18,58%)
- Sistema bibliotecario: 10,94% (benchmark "tutti gli Atenei": 9,52%)
- Infrastrutture: 30,69% (benchmark "tutti gli Atenei": 30,59%)

Fonti:

- Elaborazioni del Servizio Controllo di Gestione su estrazione DataMart per i dati relativi a costi e consistenze
- Report "Good Practice 2014"

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

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 e il dimensionamento sostenibile del sistema universitario. Il raggiungimento di tale duplice obiettivo ha richiesto agli 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 nei settori dell'orientamento, dell'internazionalizzazione, dei dottorati di ricerca, della dematerializzazione di processi a servizio degli studenti e della riorganizzazione di servizi amministrativi in collaborazione con altri atenei. L'Ateneo ha presentato, inoltre, le 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.

Oltre all'obiettivo finale, gli atenei hanno dovuto definire per ogni progetto presentato anche un target intermedio da raggiungere (per l'anno 2014 o anno accademico 2014/2015). A giugno 2015, si è conclusa la fase di monitoraggio intermedio definita dal Ministero e per tutti i progetti di Padova il target intermedio è stato raggiunto.

A maggio 2016 si è invece concluso il monitoraggio finale relativo all'anno 2015, dal quale emerge che l'Ateneo di Padova ha raggiunto il target in tutti i progetti presentati: questo risultato, assieme a quello del monitoraggio intermedio, consente all'Università di introitare per intero la quota di finanziamento assegnata dal Ministero, compresa quella dipendente dalle performance progettuali, e di consolidarne un terzo nel FFO a valere dall'anno 2016.

Nella tabella sottostante sono riportati sinteticamente i progetti presentati dall'Ateneo nell'ambito della Programmazione Triennale MIUR 2013-2015, i target 2015 e i risultati raggiunti per il 2015.

Tabella 17 – Progetti presentati dall'Ateneo sulla Programmazione Triennale MIUR 2013-2015: target finali e risultati 2015.

OBIETTIVO PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO				
AZIONE	PROGETTO	INDICATORE SCELTO	TARGET 2015	RISULTATO 2015
<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, LMCU) avendo acquisito almeno 12 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1</i>	<i>0,628</i>	<i>0,686</i>

AZIONE	PROGETTO	INDICATORE SCELTO	TARGET 2015	RISULTATO 2015
<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	780	1541,25
	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	5	5
<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.	52	54
	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.	18	28
	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.	0,14	0,153
	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	0,21	0,238
	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	10	13

AZIONE	PROGETTO	INDICATORE SCELTO	TARGET 2015	RISULTATO 2015
<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 2015	RISULTATO 2015
<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	4	5

Fonte: Servizio Programmazione e 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 2015 in tema di Prevenzione della Corruzione e di Trasparenza, così come rappresentati nella *Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione* (di seguito, RPC) per l'anno 2015, reperibile al seguente link: <http://www.unipd.it/download/file/fid/36093> .

**Stato di attuazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione (PTPC)**

In applicazione dell'Allegato 5 al Piano Nazionale Anticorruzione 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 una nuova analisi del rischio corruzione per i processi afferenti alle Aree "Acquisizione e progressione del personale" e "Area contratti pubblici" ed è stata realizzata la mappatura di alcuni nuovi processi afferenti alle Aree "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario" e "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario". I processi mappati sono stati complessivamente 15, i sottoprocessi 57 e la rilevazione del rischio, che ha visto coinvolti tutti i Servizi interessati, è stata effettuata su un totale di 120 sottoprocessi. Sono state redatte e pubblicate nel sito web, alla sezione Amministrazione Trasparente, le Carte dei Servizi di tutti i Servizi di alcune Aree dell'Amministrazione Centrale. Sono stati realizzati interventi di monitoraggio delle azioni poste in essere in materia di Trasparenza, di applicazione delle prescrizioni del Codice di comportamento, di corretta gestione dell'istituto dell'Accesso civico nonché di tutela del dipendente che segnala illeciti e sono stati attuati nuovi interventi di Formazione in tema di anticorruzione. È stata approvata l'adozione da parte dell'Università di Padova delle "Linee strategiche in materia di riorganizzazione amministrativa" che comprende la rotazione degli incarichi al personale. Viene costantemente effettuata attività di verifica degli adempimenti relativi agli obblighi di trasparenza di cui al D.lgs. 33/2013<sup>4</sup>.

**Gestione del rischio**

Nel 2015 è stato effettuato il monitoraggio per verificare la sostenibilità di tutte le misure per la riduzione del rischio corruzione, obbligatorie (generali) e ulteriori (specifiche) individuate nel Piano Triennale di tre riscontrate criticità degne di nota.

In merito all'integrazione tra il sistema di monitoraggio delle misure anticorruzione e i sistemi di controllo interno, dalle rilevazioni effettuate è emersa la sovrapposizione di diversi livelli di controllo esistenti. Si sta quindi attuando una rivisitazione dei processi stessi anche nell'ottica di rafforzare i controlli esistenti (nel PTPC 2016-2018, nell'ambito dell'attuazione delle misure, sono stati previsti gli indicatori di monitoraggio).

Una particolare attenzione è stata rivolta alla mappatura dei processi (vedi nota 4): data la complessità dell'organizzazione il processo è in corso, ma si prevede il completamento dell'analisi entro i termini previsti dalla determinazione ANAC n. 12 del 28 ottobre 2015. Nel 2015 risultano mappate le seguenti Aree: Area Organizzazione e personale; Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti; Area Finanza programmazione e controllo; Area Affari Generali; Area Didattica e Servizi agli studenti.

<sup>4</sup> Per ulteriori dettagli si rimanda al "Piano triennale di Prevenzione della Corruzione, Triennio 2016-2018", contenente la mappatura dei rischi di corruzione per l'anno 2015 nonché l'analisi dei processi, l'identificazione del rischio e le misure da implementare, reperibile al link : <http://www.unipd.it/download/file/fid/36312>

<p><b>Trasparenza</b></p>	<p>Nel 2015 è stato informatizzato il flusso per alimentare la pubblicazione dei dati nella sezione “Amministrazione Trasparente” relativamente alle seguenti sezioni e sotto-sezioni: Sotto-sezione Atti generali; Sezione "Consulenti e collaboratori"; sotto-sezione Tassi di assenza; sezione Bandi di concorso; sezione Bandi di gara e contratti; per la sezione Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici la sotto-sezione Atti di concessione.</p> <p>Semestralmente sono stati svolti monitoraggi sulla pubblicazione dei dati.</p> <p>È stata effettuata un'accurata attività di verifica degli adempimenti relativi agli obblighi di trasparenza di cui al D.lgs 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 aggiornati. In seguito, si è proceduto alla pubblicazione delle informazioni ricevute. E' stato accolto quanto stabilito dalla delibera ANAC n. 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 D.lgs. 33/2013 per il Magnifico Rettore, per il Prorettore Vicario, per i componenti del Consiglio di Amministrazione e del Senato accademico.</p>
<p><b>Formazione del personale</b></p>	<p>E' stato progettato un percorso formativo mirato per diverse categorie di dipendenti. E' stato effettuato nel mese di dicembre 2015 un primo corso, “La normativa in materia di anticorruzione come fonte del diritto in relazione ai comportamenti dei Dirigenti pubblici ed all'attività della pubblica amministrazione” rivolto a Dirigenti, Direttori di dipartimento, Direttori dei centri di Ateneo, Direttore della Scuola Galileiana, Direttore Azienda Agraria, Prefetto dell'Orto Botanico.</p>
<p><b>Tutela del dipendente pubblico che segnala gli illeciti (whistleblowing)</b></p>	<p>Nell'ottica di rafforzare la riduzione del rischio corruzione, a fine 2015 è stato avviato un progetto di aggiornamento delle modalità di tutela dei dipendenti che segnalano illeciti, c.d. “Whistleblowing”, finalizzato all'adozione di un nuovo protocollo di segnalazione. Il protocollo è stato predisposto sulla base delle indicazioni operative contenute nella Determinazione ANAC n° 6 del 28/04/2015 ed è stato adottato nei primi mesi del 2016. L'evoluzione delle modalità di segnalazione prevede, tra le varie disposizioni, l'istituzione di una casella email dedicata il cui accesso è riservato esclusivamente e congiuntamente al Magnifico Rettore, al Prorettore Vicario e al Direttore Generale.</p>
<p><b>Codice di comportamento</b></p>	<p>Nel 2015 è stato applicato per il primo anno il nuovo “Codice di comportamento dell'Università degli Studi di Padova”, già adottato a Novembre 2014 in seguito al parere positivo espresso dal Nucleo di Valutazione di Ateneo (verifica di conformità alle linee guida definite nella delibera 75/2013 dell'ANAC). Il Codice recepisce le disposizioni contenute nel D.P.R. n° 62 del 16 Aprile 2013 (<i>“Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165”</i>). Per assolvere alle crescenti esigenze derivanti dall'internazionalizzazione dell'Ateneo, il Codice nel corso del 2015 è stato redatto anche in lingua inglese, con pubblicazione a Gennaio 2016.</p>

### 3.2.7 Obiettivi delle strutture

Nella prospettiva di portare a regime un sistema di definizione e gestione degli obiettivi per le strutture, nel 2015 è proseguita l'applicazione ai Dipartimenti e ai Centri del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, basato sul modello Balanced Score Card - BSC.

Gli obiettivi individuati nel 2015 per Dipartimenti, Poli e Centri (definiti in accordo con la Consulta dei Direttori di Dipartimento) con i relativi indicatori, sono riportati nelle tabelle seguenti. Si segnala che i livelli di performance attesa sono quelli determinati in fase di monitoraggio (decreti del Direttore Generale rep. 4115 prot.302804 /2015 e rep.3989 prot.299545/2015).

Tabella 18: Obiettivi assegnati ai Dipartimenti e Poli

Programmazione Strategica	Obiettivi per Dipartimenti - Poli 2015	Indicatore	Peso	Soglia*	Target*	Eccellenza *	Fonti a supporto della misurazione
<i>Obiettivi legati a/l'equilibrio economico-finanziario e all'organizzazione</i>	<b>Obiettivo 1 Dipartimenti</b> Avvio e messa a regime della contabilità economico-patrimoniale con riporto di tutti i dati provenienti dalla gestione precedente secondo le scadenze e le indicazioni dell'Amministrazione Centrale	Completamento delle attività entro le date stabilite dall'Area Finanza Programmazione e Controllo	50%	31 luglio 2015	30 giugno 2015	15 giugno 2015	Report Area Finanza, Programmazione e Controllo
<i>Obiettivi generali e specifici sulla ricerca e sulla formazione</i>	<b>Obiettivo 2 Dipartimenti</b> Miglioramento dei servizi di supporto alla didattica e alla ricerca forniti dalla struttura	Indice di soddisfazione da indagine di customer satisfaction sulla qualità dei servizi erogati dai Dipartimenti – scala da 1 a 6	50%	2	3	4,5	Indagine di CS docenti – Good Practice 2015 Servizio Programmazione e Controllo di Gestione
<i>Obiettivi generali di Ateneo</i>  <i>Obiettivi generali sulla Ricerca, Formazione, Trasferimento della Conoscenza e Rapporti con il Territorio, Organizzazione dell'Amministrazione e</i>	<b>Obiettivo 1 Poli</b> Miglioramento dei servizi forniti dal Polo – target Personale docente	Indice di soddisfazione da indagine di customer satisfaction sulla qualità dei servizi erogati dai Poli (manutenzione, sicurezza, help desk informatico) – scala da 1 a 6	50%	2	3	4,5	Indagine di CS docenti – Good Practice 2015 Servizio Programmazione e Controllo di Gestione
	<b>Obiettivo 2 Poli</b> Miglioramento dei servizi forniti dal Polo - target PTA	Indice di soddisfazione da indagine di customer satisfaction sulla qualità dei servizi erogati dai Poli (manutenzione, sicurezza, help desk informatico) – scala da 1 a 6	50%	2	3	4,5	Indagine di CS PTA – Good Practice 2015 Servizio Programmazione e Controllo di Gestione



Tabella 19: Obiettivi assegnati ai Centri

Programmazione Strategica	Obiettivi Centri 2015	Indicatore	Peso	Soglia*	Target*	Eccellenza*	Fonti a supporto della misurazione
Obiettivi legati all'equilibrio economico-finanziario e all'organizzazione	<b>Obiettivo 1</b> Avvio e messa a regime della contabilità economico-patrimoniale con riporto di tutti i dati provenienti dalla gestione precedente secondo le scadenze e le indicazioni dell'Amministrazione Centrale	Completamento delle attività entro le date stabilite dall'Area Finanza Programmazione e Controllo	50%	31 luglio 2015	30 giugno 2015	15 giugno 2015	Report Area Finanza, Programmazione e Controllo
Obiettivi generali di Ateneo  Obiettivi generali sulla Ricerca, Formazione, Trasferimento della Conoscenza e Rapporti con il Territorio, Organizzazione dell'Amministrazione	<b>Obiettivo 2</b> Miglioramento dei servizi forniti dal Centro	Ricaduta degli obiettivi del DG – sezione 2 della scheda obiettivi – e dei relativi risultati	50%	300 punti * 20%	500 punti * 20%	1000 punti * 20%	Obiettivi del DG 2015 e Valutazione performance individuale – Piano delle performance 2015 – 2017  Servizio Programmazione e Controllo di Gestione

\*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 Programmazione e controllo di Gestione, elaborazione dati da Servizio Bilancio Strutture

Si riportano di seguito i risultati relativi agli Obiettivi 2015 per le Strutture indicate.

Tabella 20 – Risultati 2015 dei Dipartimenti

Dipartimenti	Indicatore COEP	Indicatore Customer	Totale punteggio
Dipartimento di Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente - DAFNAE	243,55	393,4	636,94
Dipartimento di Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica - DBC	316,67	427,4	744,10
Dipartimento di Biologia	169,36	500,0	669,36
Dipartimento di Biomedicina Comparata ed Alimentazione - BCA	333,34	398,0	731,36
Dipartimento di Diritto Privato e di Critica del Diritto - DPCD	500	401,8	901,80
Dipartimento di Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario - DiPIC	500	479,0	978,97
Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata - FISPPA	243,55	500,0	743,55
Dipartimento di Fisica e Astronomia "Galileo Galilei"	500	431,9	931,93
Dipartimento di Geoscienze	500	349,6	849,61
Dipartimento di Ingegneria Civile, Edile e Ambientale - ICEA	195,16	359,4	554,57
Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione - DEI	500	500,0	1000,00
Dipartimento di Ingegneria Industriale DII	214,52	396,1	610,62
Dipartimento di Matematica - DM	500	482,0	982,03
Dipartimento di Medicina - DIMED	172,58	448,7	621,32
Dipartimento di Medicina Animale, Produzioni e Salute - MAPS	433,33	500,0	933,33
Dipartimento di Medicina Molecolare - DMM	188,71	448,7	637,45
Dipartimento di Neuroscienze - DNS	250,00	410,3	660,29
Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione - DPSS	500	500,0	1000,00

Dipartimento di Psicologia Generale - DPG	500	445,8	945,81
Dipartimento di Salute della Donna e del Bambino - SDB	383,33	448,7	832,07
Dipartimento di Scienze Biomediche - DSB	243,55	362,3	605,82
Dipartimento di Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	230,65	448,7	679,38
Dipartimento di Scienze Chimiche - DiSC	266,67	437,8	704,51
Dipartimento di Scienze Chirurgiche Oncologiche e Gastroenterologiche DiSCOG	195,16	448,7	643,90
Dipartimento di Scienze del Farmaco - DSF	224,19	469,7	693,87
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"	266,67	500,0	766,67
Dipartimento di Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali SPGI	400,00	500,0	900,00
Dipartimento di Scienze Statistiche	500	447,6	947,58
Dipartimento di Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità - DiSSGeA	224,19	391,4	615,60
Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari - DISLL	500	412,6	912,58
Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali - DTG	224,19	477,0	701,23
Dipartimento di Territorio e Sistemi Agro-Forestali - TESAF	333,34	477,4	810,73

Tabella 21– Risultati 2015 dei Centri

Centri	valore indicatore COEP	valore indicatore Miglioramento Servizi	Totale punteggio
Centro Multimediale e E-Learning di Ateneo (CMELA)	500	400	900
Ospedale Veterinario Universitario Didattico (OVUD)	500	400	900
Centro Linguistico di Ateneo	500	400	900
Centro Ricerche Fusione	500	400	900
Centro di Ateneo "Orto Botanico"	500	400	900
Centro di Ateneo per i Musei (CAM)	500	400	900
Azienda Agraria Sperimentale "L. Toniolo"	400,001	400	800,00
Centro di Ateneo di Studi e Attività Spaziali "Giuseppe Colombo" (CISAS)	366,668	400	766,67
Centro Diritti Umani	227,4174	400	627,42
Centro Interuniversitario per la Contabilità e Gestione Agraria, Forestale ed Ambientale	172,5788	400	572,58
Scuola Galileiana di Studi Superiori	172,5788	400	572,58
Centro di Ateneo di Servizi e Ricerca per la disabilità, la riabilitazione e l'integrazione	159,6756	400	559,68
Centro per la Storia dell'Università	159,6756	400	559,68
Centro di servizi interdipartimentali C.U.G.A.S. - CEASC	0	400	400
<i>Centro di Ateneo per la Storia della Resistenza e dell'età contemporanea*</i>	<i>n.r.</i>	<i>800</i>	<i>800</i>

NOTA: Per il "Centro di Ateneo per la Storia della Resistenza e dell'età contemporanea", non essendo pertinente la misurazione dell'indicatore COEP (centro attivato nel 2015 senza valori contabili da gestione precedente da riportare nell'esercizio – vedi Obiettivo 1 per i centri), si è proceduto alla sola misurazione dell'Obiettivo 2, la cui pesatura va dunque intesa al 100%

Tabella 22– Risultati 2015 dei Poli

Poli	valore indicatore di Customer – target “Docenti”	valore indicatore di Customer – target “PTA”	Totale punteggio
Agripolis	491,33	449,35	940,69
Centro est	500,00	390,44	890,44
Centro ovest	459,92	377,71	837,63
Fisica e astronomia	453,13	420,77	873,90
Psicologia	500,00	418,36	918,36
Vallisneri	426,71	391,36	818,07
Vicenza	500,00	500,00	1000,00

### 3.3 Obiettivi individuali

Il forte impegno dell’Ateneo per portare a regime la gestione del ciclo della performance non ha evitato il permanere anche nel 2015 di un considerevole ritardo nei tempi di attuazione delle fasi del ciclo successive alla definizione del Piano delle performance, riferite alla misurazione e alla 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, non solo ai fini dell’erogazione del salario accessorio, quanto per definire ed implementare politiche ed azioni di miglioramento del capitale umano e quindi nell’erogazione dei servizi offerti.

Per quanto riguarda la metodologia BSC, 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;
- 2) la definizione di una scheda nella quale sono specificati: obiettivi, indicatori, risultati attesi e comportamenti organizzativi;
- 3) uno sviluppo delle schede di tipo top down al fine di garantire la coerenza verticale e orizzontale degli obiettivi secondo una logica “a cascata”;
- 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>5</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;

<sup>5</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.

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 (RE), 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 della propria struttura e possa beneficiare, in fase di valutazione, dei risultati della performance della struttura stessa sulla base di collegamento virtuoso.

Si conferma che anche per il presente ciclo, il principio della "cascata degli obiettivi" ha richiesto, per la sua corretta applicazione, che la valutazione di ciascun livello si potesse concludere subordinatamente al completamento della valutazione del livello superiore. Per il 2015, pertanto, la chiusura delle valutazioni del Direttore Generale, dei Dirigenti e delle strutture dipartimentali, Centri e Poli, ha condizionato l'intero processo di valutazione della performance, pur non costituendo le uniche criticità in merito ai tempi.

Anche a fronte di un parziale ridimensionamento dei tempi per alcuni sottoprocessi (pianificazione obiettivi e monitoraggi intermedi), infatti, la complessità del sistema e la molteplicità degli attori coinvolti hanno determinato sino ad ora un prolungamento dei tempi riferiti alla misurazione e alla valutazione ed una gestione complessa e articolata, fattori non sempre compatibili con le finalità proprie della gestione del ciclo della performance.

Il sistema necessita, senz'altro, di semplificazioni e miglioramenti funzionali al raggiungimento di una gestione più efficace e tempestiva della performance, sia con riferimento ai tempi per la misurazione e la valutazione finale ai diversi livelli, sia per quanto attiene al collegamento fra il ciclo di gestione della performance e il ciclo di programmazione economico-finanziaria, senza trascurare il raccordo con il sistema incentivante ed in generale con le politiche di sviluppo del personale tecnico-amministrativo. Al fine di raggiungere tali miglioramenti programmati, si ricorda che 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 a partire dal ciclo 2017.

Nel paragrafi successivi e nell'Allegato 3, 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 2015-2017.

### 3.3.1 Direttore Generale e Dirigenti

La performance individuale del Direttore Generale è stata misurata e valutata tenendo conto degli obiettivi e degli indicatori riportati nel Piano delle performance 2015-2017. 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 2015 è stato caratterizzato dall'avvio della gestione della contabilità economico patrimoniale per tutte le strutture dell'Amministrazione Centrale, Dipartimenti e Centri. Giova ricordare che una fase fondamentale ai fini del passaggio al nuovo sistema contabile è stata la stesura del Primo Stato Patrimoniale di Ateneo al 1.1.2015, documento che ha confermato la solidità del Bilancio dell'Ateneo di Padova.

Anche il monitoraggio sull'osservanza delle disposizioni su Trasparenza e Anticorruzione ed il presidio dei relativi processi finalizzati a garantire la Trasparenza nell'Ateneo hanno impegnato notevolmente la Direzione Generale dell'Ateneo, come pure le azioni per la prosecuzione dell'implementazione del ciclo di gestione della performance, con la ricerca di continui margini di miglioramento,

Nel 2015 è stata svolta, infine, un'analisi complessiva finalizzata a uno studio di fattibilità per l'adeguamento dei documenti amministrativi e dei processi dell'Ateneo alle norme sulla dematerializzazione

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

Tabella 23 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2015 della Direzione Generale

Obiettivo	Indicatore	Direzione	Soglia	Target	Eccellenza	Risultato 2015
<b>Analisi complessiva finalizzata a uno studio di fattibilità per l'adeguamento dei documenti amministrativi e dei processi dell'Ateneo alle norme sulla dematerializzazione</b>	Predisposizione dello studio di fattibilità al fine di giungere entro il 30 giugno 2016 al rispetto della normativa: tempi di realizzazione - <i>Giudizio qualitativo scala da 1 a 5</i>	+	2	3	5	5
<b>Gestione del Ciclo della Performance: miglioramento e semplificazione nella gestione dei processi e della tempistica del ciclo</b>	Fasi e attività: adeguamento della tempistica dell'approvazione del Piano delle Performance entro febbraio 2015; presentazione della Relazione sulla Performance entro giugno 2015; revisione e semplificazione del processo di gestione della performance, in considerazione dell'adozione in tutte le strutture dell'Ateneo del modello BSC. <i>Giudizio qualitativo scala da 1 a 5</i>	+	2	3	5	4
<b>Monitoraggio sull'osservanza delle disposizioni su Trasparenza e Anticorruzione. Presidio dei relativi processi finalizzati a garantire la Trasparenza nell'Ateneo</b>	Attestazione OIV sugli obblighi di trasparenza. <i>Giudizio qualitativo scala da 1 a 5</i>	+	2	3	5	4
<b>Avvio della contabilità economico-patrimoniale e analitica di Ateneo come previsto dalla normativa a partire dal 1/1/2015</b>	<i>Giudizio qualitativo scala da 1 a 5</i>	+	2	3	5	4

### 3.3.2 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 Aree dirigenziali (Sezione 3 - comportamenti organizzativi, Sezione 2 - obiettivi assegnati, Sezione 1 - risultato complessivo dell'unità organizzativa).

Il dettaglio dei risultati in ordine al raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti è riportato in Appendice alla presente Relazione (Allegato 3).

Tabella 24 – Risultati valutazione 2015 - Direzione Generale e Aree Dirigenziali

	Punteggio 2015
<b>Direzione Generale – Dott.ssa Emanuela Ometto</b>	<b>817,5*</b>
<b>Area Affari Generali – Dott.ssa Maria Rosaria Falconetti</b>	<b>927,3</b>
<b>Area Didattica e Servizi agli Studenti – Dott. Andrea Grappeggia</b>	<b>914,52</b>
<b>Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti - Ing. Ettore Ravazzolo</b>	<b>520,5</b>
<b>Area Finanza, Programmazione e Controllo – Dott.ssa Emanuela Ometto</b>	<b>837,5</b>
<b>Area Organizzazione e Personale – Dott.ssa Gioia Grigolin</b>	<b>746,8</b>
<b>Area Relazioni internazionali, Ricerca e Trasferimento tecnologico – Dott. Andrea Berti</b>	<b>915</b>
<b>Centro di Ateneo per le Biblioteche – CAB – Dott. Maurizio Vedaldi</b>	<b>880</b>
<b>Centro Servizi Informatici di Ateneo – CSIA - Dott. Maurizio Vedaldi</b>	<b>647</b>

\* Approvazione del CdA del 06/07/2016

Fonte: Servizio Programmazione e Controllo di Gestione

### 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 – C.S.I.A. e delle Strutture

Nel 2015 la predisposizione 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.

Si ricorda che il sistema di valutazione 2015 dei Capi Servizio, del personale tecnico e amministrativo di categoria EP e di categoria B, C e D con indennità di responsabilità prevede 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 2015 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 2015 ai sensi dell'art. 6 del Decreto Legislativo 150/2009, a seguito del monitoraggio della performance 2015 per il personale dirigente (effettuato a luglio 2015), 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 (settembre 2015), se correlati ad eventi straordinari non precedentemente prevedibili.

Al 15 luglio 2016 risultano valutate 2074 persone su 2242 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; permane una piccola percentuale di schede che presenta una valutazione parziale (sezioni 2 e 3 della scheda).

Si riportano di seguito i dati relativi alla distribuzione delle schede di valutazione delle prestazioni 2015 nelle fasce di valutazione (o intervalli di punteggio) per l'anno 2015.

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 25 – Schede di valutazione delle prestazioni 2015 valutate al 15 luglio 2016.

Anno 2015	AC								CAB				CSIA				STRUTTURE				Totale	%
	DG	%	DIR	%	EP/RE	%	PTA	%	EP/RE	%	PTA	%	EP/RE	%	PTA	%	EP/RE	%	PTA	%		
0-299																						
300-499							1	0,2%											6	0,5%	7	0,3%
500-699			2	25,0%			6	1,4%			2	1,1%			1	2,3%	3	1,2%	41	3,3%	55	2,4%
700-1000	1	100,0%	6	75,0%	61	67,0%	283	66,7%	25	83,3%	136	76,0%	7	50,0%	29	67,4%	241	94,1%	1148	91,2%	1937	84,0%
NV					19	20,9%	47	11,1%	5	16,7%	18	10,1%	7	50,0%	13	30,2%	12	4,7%	63	5,0%	184	8,0%
Valutazione parziale (sez 2 /3)					11	12,1%	87	20,5%			23	12,8%							1	0,1%	122	5,3%
Totale complessivo	1	100,0%	8	100,0%	91	100,0%	424	100,0%	30	100,0%	179	100,0%	14	100,0%	43	100,0%	256	100,0%	1259	100,0%	2305	100,0%

Fonte – Servizio Mobilità e Valorizzazione del Personale

Nella tabella seguente si riportano i dati relativi alle misurazioni attribuite alle sole sezioni 2 e 3 delle schede individuali 2015, che risultano confermate alla data del 15 luglio 2016.

Tabella 26: La Valutazione delle prestazioni individuali del PTA 2015

STRUTTURE	NR SCHEDE VALUTATE	DEVIAZIONE STD (variabilità)	MEDIA	MIN	MAX	MEDIANA
AMMINISTRAZIONE CENTRALE	458	80,33	736,56	260	800	760,00
CENTRI E POLI	182	104,58	724,43	300	800	764,13
CENTRO DI ATENEO PER LE BIBLIOTECHE (CAB)	186	52,41	742,11	490	800	757,25
CENTRO SERVIZI INFORMATICI DI ATENEO	37	39,01	786,12	560	800	795,75
DIPARTIMENTI	1258	75,74	749,45	240	800	775,00
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>2121</b>	<b>78,07</b>	<b>744,51</b>	<b>240</b>	<b>800</b>	<b>775</b>

Fonte – Elaborazione Servizio Programmazione e Controllo di Gestione su dati Servizio Mobilità e Valorizzazione del Personale

### 3.3.4 Collegamento obiettivi-allocazione delle risorse

Una delle fasi rilevanti del ciclo di gestione della performance è il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse (Art. 4 del Decreto Legislativo 150/2009). Gli obiettivi devono, infatti essere correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili (art. 5 del Decreto). L'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, rappresenta, inoltre, uno dei principali ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa (art. 8 del Decreto).

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 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>6</sup>

A tal fine si evidenziano, in particolare, alcuni aspetti che potranno contribuire, senz'altro, alla ricerca e al raggiungimento di un'integrazione 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 – costituiscono, anche per l'Ateneo patavino, già dal 2015 e una volta superata la fase di consolidamento della gestione, i necessari strumenti di supporto anche nella gestione della performance.
2. Uno dei principali fattori 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 si potrà effettuare il necessario 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 diventa una condizione imprescindibile per favorire l'integrazione 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 all'attuazione delle missioni istituzionali 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 economico-finanziaria e ciclo di gestione della performance: in primis, cruscotti direzionali e gruppi di indicatori di attività, economico-finanziari, di bilancio, ecc.

Uno degli elementi qualificanti della proposta di ridisegno del ciclo della performance, contenuto nelle Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa, approvate a dicembre 2015, è rappresentato, inoltre, dalla volontà di operare in un ambito caratterizzato da un forte legame fra il ciclo di budgeting ed il ciclo della performance.

---

<sup>6</sup> Vd. Linee guida per la gestione integrata della performance, ANVUR, pag. 20.



## 4. Risorse, efficienza, economicità

Nel presente paragrafo saranno presentate sinteticamente le informazioni maggiormente rilevanti di carattere economico-finanziario desumibili dal ciclo di bilancio, a 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. Il Decreto disciplina, 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%. Si evidenziano dati positivi dal 2012 al 2014. Per il 2015 il MIUR non ha ancora reso noti i valori ufficiali degli indicatori 2015, con i quali provvederà alle assegnazioni dei punti organico spendibili. Tuttavia le stime elaborate con dati parziali attualmente disponibili sono positive.

Con l'implementazione della contabilità economico patrimoniale si definiranno nuovi indicatori di redditività, liquidità e solidità patrimoniali; si adotterà, inoltre, il budget economico generale e/o per singola area. Tali strumenti consentiranno, anche con il supporto della contabilità analitica, di verificare il raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo di efficienza, efficacia, programmazione e gestione sostenibile che l'Ateneo stesso definirà.

Tabella 27 –Indicatori di personale e di indebitamento previsti dal Decreto Legislativo 49/2012 nel triennio 2013-2015

DESCRIZIONE	2013	2014	2015 (simulato)
<b>Spese di Personale a carico dell'Ateneo – A</b>	244.887.265	241.516.473	240.976.810
<b>Entrate Complessive Nette (FFO + Programmazione triennale + Tasse e contributi universitari) – B</b>	368.946.570	377.922.310	373.307.523
<b>Indicatore Spese di personale A/B</b>	<b>65,81%</b>	<b>63,91%</b>	<b>64,55%</b>
<b>Onere complessivo di ammortamento annuo – C</b>	9.290.122	9.293.595	9.087.539
<b>Entrate Complessive Nette (al netto di Spese di personale e Fitti passivi a carico dell'Ateneo) – D</b>	124.059.305	133.200.737	128.892.334
<b>Indicatore Indebitamento C/D</b>	<b>7,49%</b>	<b>6,98%</b>	<b>7,05%</b>

Fonte: Elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati MIUR

Si ritiene opportuno evidenziare la stima dell'indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF) 2015, 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>7</sup>.

<sup>7</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.

Tabella 28 – Indicatore di sostenibilità finanziaria (ISEF) previsto dal Decreto Ministeriale 47/2013, triennio 2013-2015 (per l'anno 2015: stima)

DESCRIZIONE	2013	2014	2015 (stimato)
<b>82%*Entrate complessive nette (FFO + Programmazione Triennale + Tasse e Contributi Universitari - Fitti Passivi a carico Ateneo) – A</b>	300.972.223	307.268.112	303.292.698
<b>Spese Complessive (Spese di Personale + Oneri di ammortamento) – B</b>	254.025.706	250.81.068	250.064.349
<b>Indicatore Sostenibilità Finanziaria A/B</b>	<b>1,18</b>	<b>1,23</b>	<b>1,21</b>

Fonte: Per il 2013 e 2014, dati MIUR; per il 2015, elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati MIUR

Come già ricordato, alla data di stesura della presente relazione il Bilancio di esercizio 2015 è in fase di chiusura, e non è, pertanto approvato dagli organi di Ateneo.

Si renderà necessario, a breve, definire un gruppo di indicatori (Piano di indicatori) che favoriscano l'analisi della gestione del budget di Ateneo, il monitoraggio, il raggiungimento degli obiettivi definiti, nonché l'analisi degli scostamenti, funzionale al miglioramento della gestione economico-finanziaria. Risulta, dunque, impossibile il calcolo degli indicatori in presenza di una gestione di budget ancora provvisoria.

## 5. Pari opportunità e bilancio di genere

Nell'Ateneo patavino sono presenti e attivi più organi ed 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. Nell'ambito del Piano di azioni Positive triennale sviluppa progetti per la garanzia e la promozione delle pari opportunità, in prospettiva di gender equality; opera in rete con altri organismi e centri sia internamente all'Università che nel territorio; promuove e partecipa a iniziative nazionali e internazionali.
- La Prorettrice alle relazioni culturali, sociali e di genere, con il compito di promuovere e coordinare le iniziative dell'Ateneo in ambito culturale e sociale con particolare attenzione al coinvolgimento della città e del territorio e alla presenza crescente di docenti e studenti stranieri. Assicura il coordinamento delle iniziative in materia di 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 e parità di genere, 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.

Merita di essere evidenziato il Progetto INFORMA per le pari opportunità, che ha l'obiettivo di orientare tutte le componenti dell'Ateneo (studentesse/i, ricercatrici/ori, docenti e personale tecnico amministrativo) alla fruizione dei servizi offerti dagli organi di garanzia preposti e operanti nell'Università di Padova, sopra evidenziati.

Per ognuno di questi organi alla pagina web <http://www.unipd.it/progettoinforma-pariopportunita> sono proposti alcuni video che illustrano le loro finalità e le principali azioni stabilite dai loro regolamenti. E' visibile, inoltre, una guida al servizio animata allo scopo di fornire le indicazioni essenziali per comprendere quando e come prendere contatto.

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.

Nella tabella seguente si presenta il trend triennale della distribuzione di genere per ruoli, che evidenzia alcuni segnali positivi, tuttavia non ancora sufficienti a garantire un completo equilibrio di genere. Sulla necessità di una maggior consapevolezza e di un cambio culturale si sono pronunciati più volte gli organi di garanzia.

In particolare, il CUG e la Commissione Pari Opportunità e Parità di genere hanno proposto il Piano di Azioni Positive 2015 – 2017, che è stato approvato dal CdA a Marzo 2016 e che tra i vari ambiti d'azioni include innanzitutto la raccolta e l'analisi dei dati di genere per fornire una base metodologica a tutti gli obiettivi stabiliti (promozione del benessere, formazione, work – life balance, etc.). Il Piano è disponibile al link: <http://www.unipd.it/download/file/fid/39026>. Al momento della stesura della presente Relazione non è ancora disponibile una relazione consuntiva sulle azioni implementate nel 2015.

Tabella 29 – Incidenza femminile nel personale di Ateneo, triennio 2013-2015

PERSONALE AL 31/12	2013		2014		2015		Trend 2014-2015
	DOCENTI	% femmine	% femmine	N.	di cui femmine	% femmine	
Professori Ordinari		18,4%	18,4%	496	99	20,0%	↑
Professori Associati		32,1%	32,6%	876	291	33,2%	↑
Ricercatori Universitari		43,3%	44,2%	600	280	46,7%	↑
Ricercatori Universitari a t.det.		42,9%	48,8%	85	40	47,1%	↓
Assistenti Universitari		0,0%	0,0%	1	0	0%	↔
Personale docente (PO-PA-RU-RU a t.det.- Assistenti)		33,8%	34,2%	2057	710	34,5%	↑
Docenti a contratto		43,9%	46,1%	1.721	745	43,3%	↓
<b>Totale Personale docente</b>		<b>38,4%</b>	<b>38,9%</b>	<b>3.778</b>	<b>1.455</b>	<b>38,5%</b>	<b>↓</b>
DIRIGENTI, PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO E CEL	% femmine	% femmine	N.	di cui femmine	% femmine		
Dirigenti (incluso DG e 2 Dirigenti a t.det.)*	37,5%	37,5%	9	4	44,4%	↑	
PTA - cat. EP	62,7%	62,4%	128	78	60,9%	↓	
PTA - cat. D	59,6%	60,0%	850	512	60,2%	↑	
PTA - cat. C	63,6%	62,4%	968	602	62,2%	↓	
PTA - cat. B	48,0%	49,1%	172	88	51,2%	↑	
PTA - tempo indeterminato	60,7%	60,4%	2118	1280	60,4%	↔	
PTA - tempo determinato	65,3%	68,8%	148	101	68,2%	↓	
Personale tecnico-amministrativo (inclusi i t. det.)	60,9%	60,9%	2266	1381	60,9%	↔	
CEL	78,8%	78,8%	36	28	77,8%	↓	
<b>Totale</b>	<b>61,1%</b>	<b>61,1%</b>	<b>2.311</b>	<b>1.413</b>	<b>61,1%</b>	<b>↔</b>	
<b>Totale Complessivo</b>	<b>46,9%</b>	<b>47,7%</b>	<b>6.089</b>	<b>2.868</b>	<b>47,10%</b>	<b>↓</b>	
ALTRE PERSONE	% femmine	% femmine	N.	di cui femmine	% femmine		
Assegnisti di ricerca	47,4%	47,4%	859	410	47,7%	↑	
Collaboratori coordinati e continuativi**	59,7%	58,3%	124	82	66,1%	↑	
Volontari Servizio civile***	76,5%	68,7%	114	91	79,8%	↑	

\* Due Dirigenti sono in aspettativa al 31/12/2015

\*\*Elaborazioni su dati forniti da Servizio Organizzazione

\*\*\* Inclusi i volontari del Servizio Civile Nazionale in servizio al 31/12/2015

Di particolare interesse è poi l'indagine relativa alla distribuzione di genere nelle posizioni di vertice negli organi e organismi di Ateneo, siano esse politiche o tecnico-gestionali. La tabella 30 testimonia che, alla data del 31/12/2015, il 43% degli incarichi di vertice sono stati attribuiti a donne: in particolare, la nuova squadra di Governo risulta composta per il 54% da Prorettrici.

Tabella 30 – Incidenza femminile nelle posizioni decisionali e di vertice (organi ed organismi) al 31/12/2015

ORGANI DI ATENEO E PERSONALE APICALE	2015		
	N.	di cui femmine	% femmine
Rettore	1	0	0%
Senato Accademico	27	5	19%
Consiglio di Amministrazione	11	3	27%
Prorettori *	13	7	54%
Direttore Generale	1	1	100%
Nucleo di Valutazione	9	4	44%
Consulta del territorio	11	1	9%
Consulta dei Direttori di Dipartimento	32	7	22%
Collegio dei revisori dei conti	5	1	20%
Presidio di Ateneo per la qualità della didattica e della formazione **	16	7	44%
Commissione didattica di Ateneo	12	4	33%
Commissione scientifica di Ateneo	18	3	17%
Consiglio degli studenti	42	10	24%
Consiglio del personale tecnico-amministrativo	15	4	27%
Dirigenti	9	4	44%
Posizioni organizzative (cat. EP)	128	78	61%
Segretari Amministrativi di Dipartimenti e Centri	37	29	78%
<b>Totale</b>	<b>387</b>	<b>168</b>	<b>43%</b>

\*Incluso Prorettore Vicario

\*\*due componenti sono stati designati l'8 febbraio 2016

Fonte: Elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati pubblicati in [www.unipd.it](http://www.unipd.it)

La successiva Tabella 31 evidenzia l'evoluzione del Telelavoro e Part-time, quali importanti azioni implementate dall'Ateneo per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Dai dati è evidente come il ricorso a entrambe le possibilità sia prevalente presso le dipendenti di genere femminile; tuttavia si nota anche che, per i dipendenti di genere maschile, la tendenza a scegliere l'opzione di lavoro part-time sia rimasta pressoché invariata nel triennio, mentre un interesse sempre maggiore viene rivolto all'opzione di erogazione del servizio in Telelavoro, anche in conseguenza allo sforzo operato dall'Ateneo nel destinare risorse crescenti a questa azione.

Tabella 31 – Evoluzione del part-time e del telelavoro nel triennio 2013-2015

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	2013				2014				2015			
	in part-time		In telelavoro		in part-time		In telelavoro		in part-time		In telelavoro	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
PTA - cat. EP	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0
PTA - cat. D	12	79	1	1	12	81	1	8	12	79	5	8
PTA - cat. C	15	128	2	4	16	132	0	10	16	128	2	18
PTA - cat. B	5	17	0	0	5	18	0	0	5	19	1	0
<b>Totale Complessivo</b>	<b>33</b>	<b>225</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>34</b>	<b>232</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>227</b>	<b>9</b>	<b>26</b>

Per maggiori dettagli sul Sistema Conoscitivo del personale dipendente dalle amministrazioni pubbliche (SICO) si rinvia al sito della Ragioneria Generale dello Stato - Ministero dell'Economia e delle Finanze al link <http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/e-OVERNME1/SICO/>

Fonte: Elaborazione del Servizio Programmazione e controllo di gestione su dati pubblicati sul Conto Annuale - Rilevazione prevista dal titolo V del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

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

### 6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

La Relazione sulla performance 2015 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 in seguito 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 Programmazione e 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.

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

Tabella 32 - 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 2015-2017	16/02/2014	25/02/2015		<a href="http://www.unipd.it/performance">http://www.unipd.it/performance</a>
Programma triennale di Prevenzione della corruzione 2015-2017 con integrato il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e l'integrità 2015-2017	19/12/2014	22/12/2014	24/03/2015	<a href="http://www.unipd.it/programma-trasparenza-lintegrita-0">http://www.unipd.it/programma-trasparenza-lintegrita-0</a>
Relazione annuale AVA 2016 - Valutazione - Valutazione della Performance 2015 – Nucleo di Valutazione di Ateneo	12/07/2016	In fase di pubblicazione		<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 **

\*\* 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 2015 sono comunque proseguite alcune iniziative relative alla realizzazione e alla pubblicazione delle Carte dei Servizi, certificazioni, analisi sulla qualità percepita dagli utenti.

Nel corso del 2015 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. Per i prossimi anni diventa strategico ridefinire semplificare e rendere più efficace il processo di gestione del ciclo della performance, al fine di gestire e governare tutte le sue fasi: la pianificazione degli obiettivi, il monitoraggio intermedio, la misurazione dei risultati e la

valutazione. L'erogazione della premialità legata a tali risultati dovrà essere garantita in tempi che consentano di realizzare e concludere un processo efficace, efficiente e affidabile/credibile.

Nell'ambito delle linee d'intervento contenute nelle citate Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa vi è, dunque, il ridisegno del ciclo della performance. Di seguito sono presentati i principi ispiratori posti a fondamento:

- La misurazione della performance organizzativa e individuale è orientata a supportare meccanismi di apprendimento;
- Gli obiettivi organizzativi e individuali devono essere riconducibili in modo diretto o indiretto alle finalità istituzionali dell'Ateneo e non essere di puro adempimento;
- La determinazione degli obiettivi rappresenta un meccanismo di coordinamento ex ante delle attività organizzative e individuali;
- Gli obiettivi organizzativi e individuali devono essere fra loro coerenti;
- Il ciclo della performance deve alimentare un flusso di informazioni tempestivo e selettivo orientato ai soggetti con potere decisionale.

Con la consapevolezza che la gestione del ciclo della performance è un processo "trasversale" e con l'obiettivo di coordinare le attività di tutti i soggetti coinvolti, dettare i tempi di ciascuna fase, monitorare i flussi informativi e le attività, garantire che il processo sia semplificato ed efficace, è stata individuata una posizione di responsabilità organizzativa di processo, al fine di dare applicazione ad una gestione integrata della performance a partire dal ciclo 2017.

Elementi qualificanti del ridisegno del ciclo della performance sono, inoltre, la ricerca e la realizzazione di integrazione e coerenza fra i diversi livelli di obiettivi (strategici, organizzativi e individuali) e fra questi e la programmazione economico-finanziaria che vede nella predisposizione dei budget di Ateneo e delle Strutture uno dei momenti cardine del processo.

Conseguentemente, dopo alcuni anni di esperienza e considerando, inoltre, i risultati dell'Indagine sul personale dipendente<sup>8</sup>, con particolare riferimento ai risultati sul grado di condivisione del Sistema di Misurazione e Valutazione, è prevista per il 2017 la redazione del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. L'intero processo di assegnazione degli obiettivi e di valutazione dei risultati sarà riesaminato, come pure alcune modalità applicative della misurazione e valutazione individuale (ad esempio il cascading dei risultati e il riesame dei comportamenti organizzativi attribuibili alle varie tipologie di personale).

Una particolare attenzione sarà riservata all'analisi e alla definizione degli obiettivi individuali per garantire coesione e uniformità applicativa per il personale afferente alle strutture dell'Ateneo (Servizi dell'Amministrazione Centrale, Dipartimenti e Centri).

Nella rielaborazione del processo saranno, inoltre, estremamente importanti le osservazioni e 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 2015 ha proseguito nella propria attività di monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni.

---

<sup>8</sup> Indagine sul personale dipendente Anno 2014 - art. 14 comma 5, D.lgs. 150/2009 - Livello di benessere organizzativo, grado di condivisione del sistema di valutazione e valutazione del superiore gerarchico. I risultati sono disponibili al link <http://www.unipd.it/performance>.



## 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, indirizzando 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 2014, i principali punti di forza e di debolezza legati alle varie fasi del processo di misurazione e valutazione della performance 2015, 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:

- Continuo coinvolgimento 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 mediante la definizione, da parte del Direttore Generale, delle linee di indirizzo funzionali sia per i Dirigenti che per i Capi Servizio e l'attribuzione di poteri di spesa ai Dirigenti;
- Partecipazione dei Dirigenti alle riunioni degli organi per l'illustrazione delle pratiche presentate dagli uffici della propria area;
- 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;
- Attenzione alla gestione del budget al fine di fornire un supporto ai processi di programmazione, controllo e valutazione della performance;
- Potenziamento delle azioni volte alla formazione del personale nell'ambito della prevenzione della corruzione e maggior attenzione alla trasparenza dell'azione amministrativa;
- Mappatura del rischio corruzione;
- 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;
- Avvio di un processo di analisi organizzativa per la conseguente operazione di rotazione dei dirigenti, anche tramite la costituzione di un gruppo di lavoro per l'analisi dei processi e delle attività dei servizi e delle aree;
- 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 nella fase di valutazione della performance individuale da parte delle strutture con autonomia di gestione;
- 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 rivalutare l'efficacia dell'applicazione del principio del cascading;
- Mancanza di un sistema informativo centralizzato che permetta la condivisione dei dati disponibili in Ateneo;
- Necessità di collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse;
- Una struttura organizzativa non ancora del tutto consolidata (Poli di Ateneo);
- Carezza 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.

## Allegato 1 : L'indagine sul Benessere Organizzativo

Nel corso del 2015 il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo, ai sensi dell'art. 14 c. 5 del Decreto Legislativo 150/2009, ha curato, in accordo con il Direttore Generale, l'indagine sul personale dipendente, volta a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

Il Nucleo si è avvalso del modello di questionario messo a disposizione dall'ANAC, e l'ha somministrato online a partire dal 3 marzo 2015 a tutto il personale tecnico amministrativo di Ateneo in servizio alla data del 31/12/2014, per un totale di 2.232 persone.

Si riportano di seguito le slide elaborate dal Nucleo di Valutazione in occasione della presentazione ufficiale dei risultati dell'indagine, tenutasi il 27 Ottobre 2015 ed aperta a tutti gli stakeholder interessati.





UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

## Indagine sul personale 2014

art. 14 comma 5 D.lgs. 150/2009

### PREMESSA

- ❑ Il NdV/OIV *“sulla base di appositi modelli forniti dalla CIVIT (ora ANAC), cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale..”*. (art.14 c.5 D.lgs. 150/2009)
- ❑ La CIVIT (ora ANAC) ha messo a disposizione il modello di questionario (maggio 2013) e l'applicazione on line per raccolta dei dati e analisi dei risultati (novembre 2013) che permette il confronto tra enti pubblici tramite il monitoraggio dell'agenzia nazionale di riferimento (si veda Relazione ANAC di giugno 2014)
- ❑ Con il passaggio ad ANVUR non sono seguiti ulteriori rapporti di monitoraggio da parte dell'agenzia di riferimento né precise indicazioni. Da giugno 2015 DFP gestisce operativamente la procedura applicativa dell'indagine .
- ❑ Il Nucleo ha curato, in accordo con il Direttore Generale, la prima indagine sul personale dipendente tecnico-amministrativo relativamente al ciclo della performance riferito all'anno 2014.
- ❑ Il Nucleo precisa, che a motivo dei passaggi di competenza tra le agenzie di riferimento nazionali, non è stato possibile accedere ai servizi messi a disposizione dalla procedura applicativa nei tempi previsti per la stesura della presente relazione.



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

## Indagine sul personale 2014

art. 14 comma 5 D.lgs. 150/2009

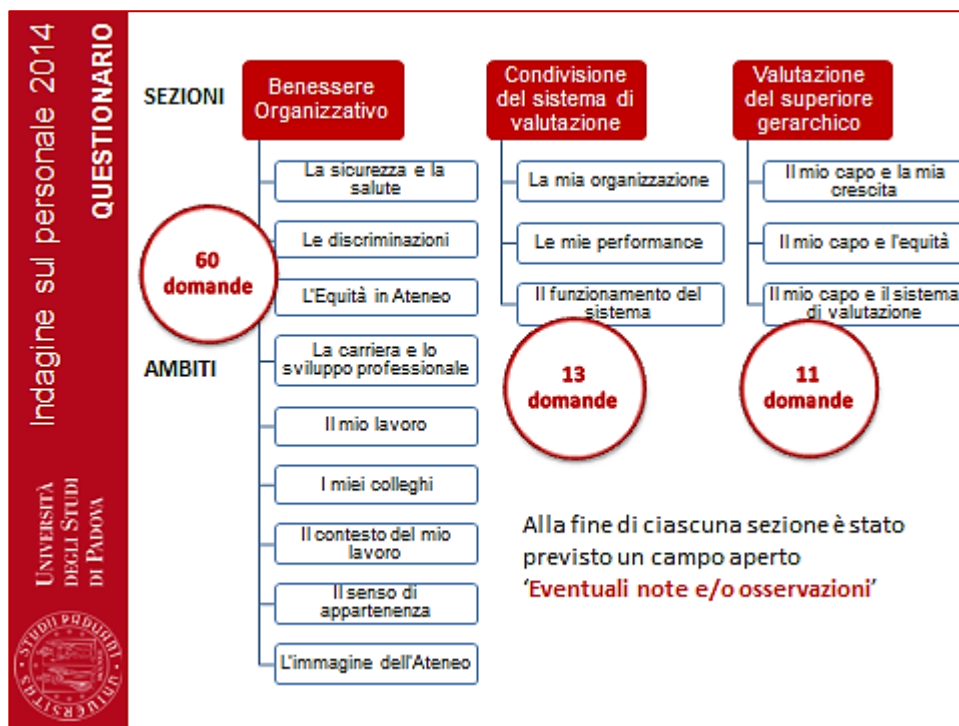
### OBIETTIVI E AMBITI DI INDAGINE

- ❑ **OBIETTIVI**
  1. Conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro e individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane
  2. Conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance
  3. Conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico

- ❑ **AMBITI DI INDAGINE**

Il questionario è composto da 3 principali sezioni

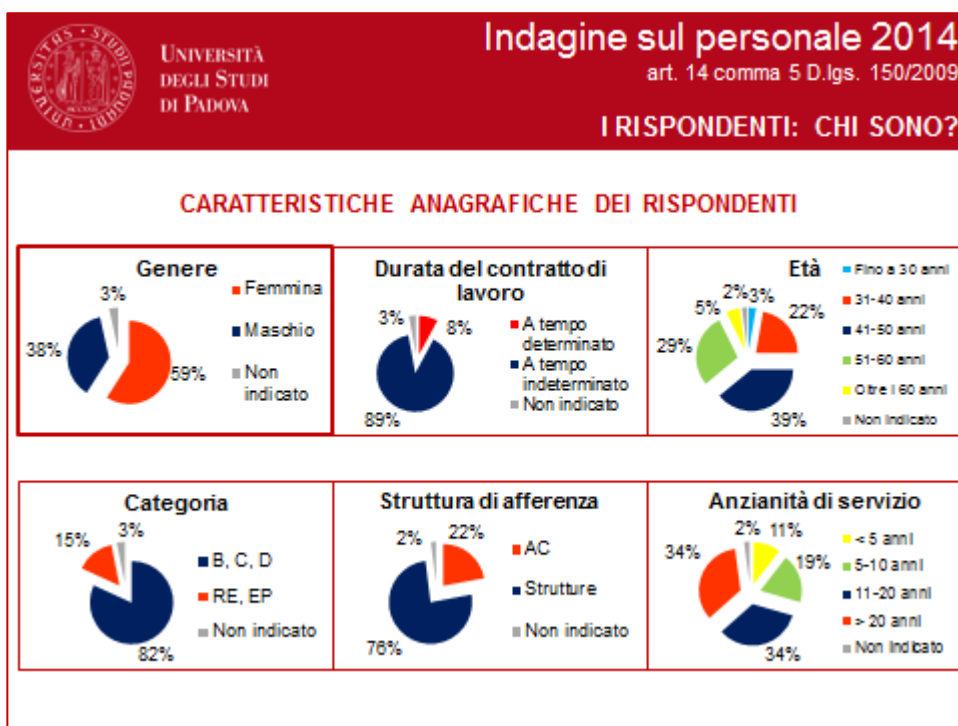
- 1** Benessere organizzativo
- 2** Grado di condivisione del sistema di valutazione
- 3** Valutazione del superiore gerarchico

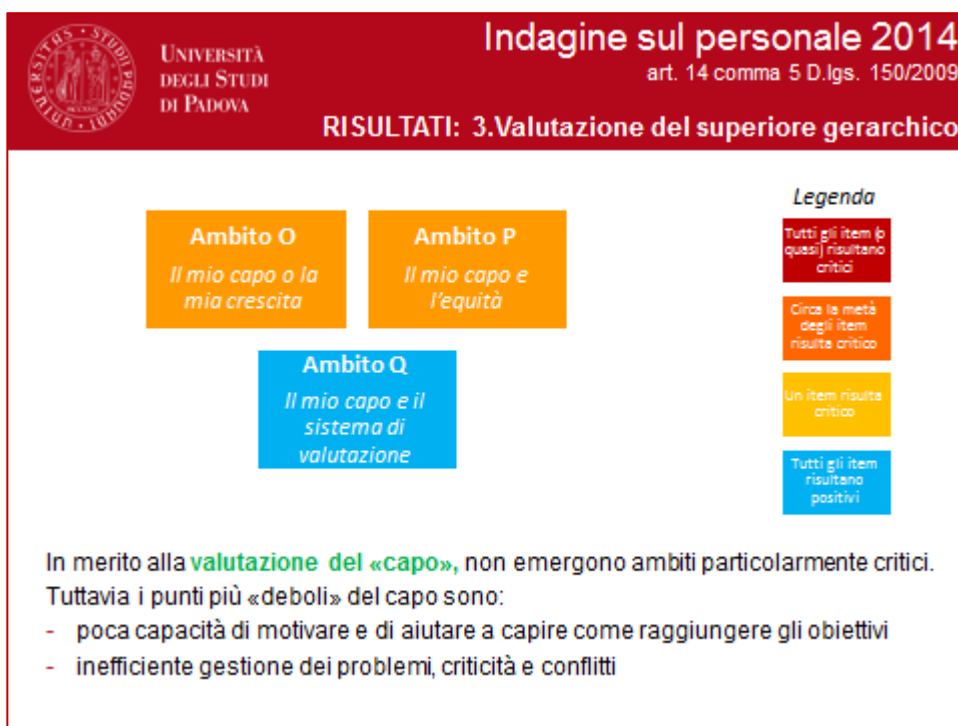
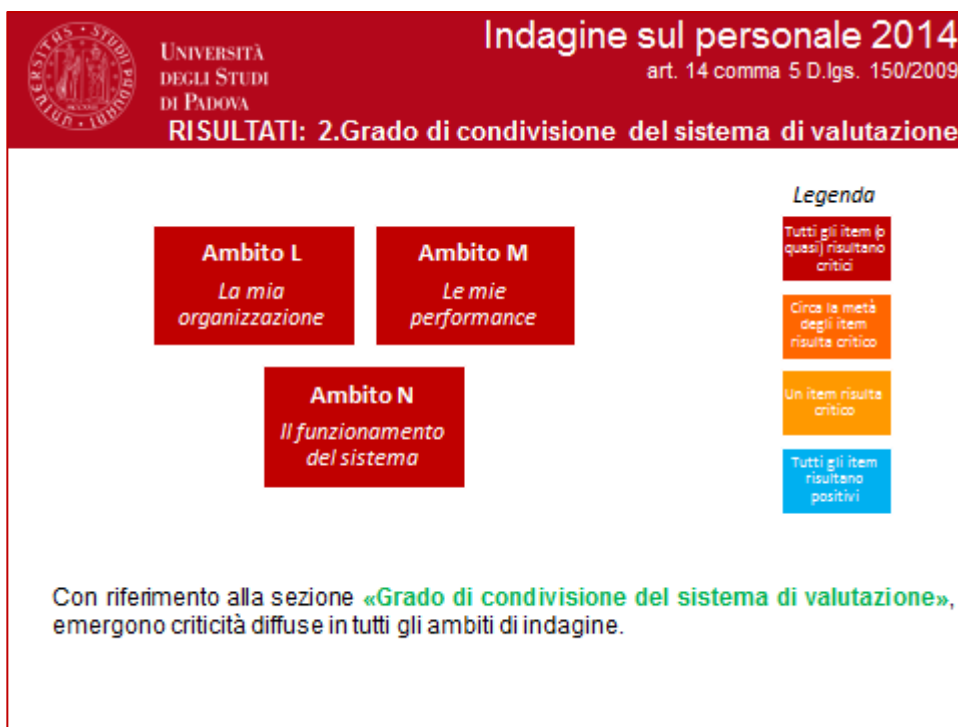


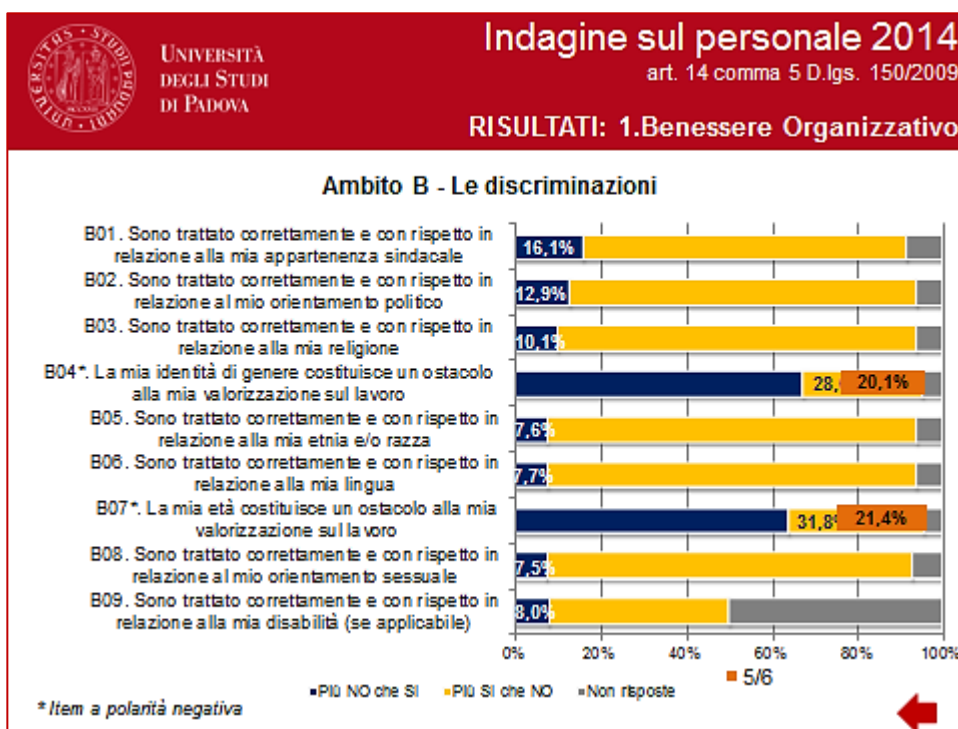
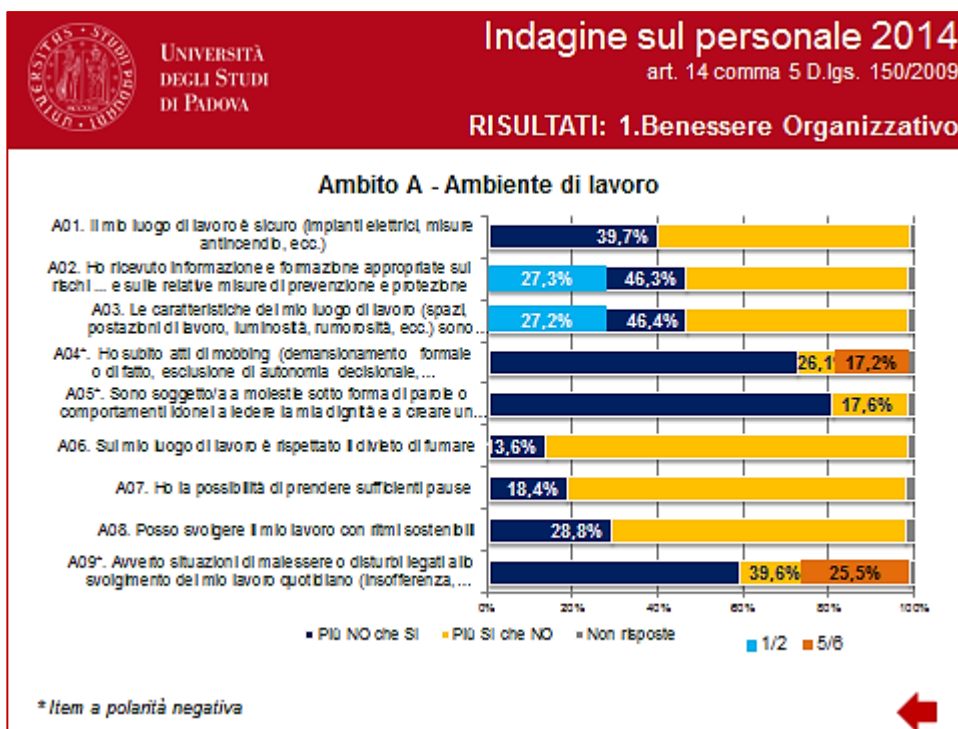
**Indagine sul personale 2014**  
art. 14 comma 5 D.lgs. 150/2009

**I RISPONDENTI: QUANTI SONO E CHI SONO?**

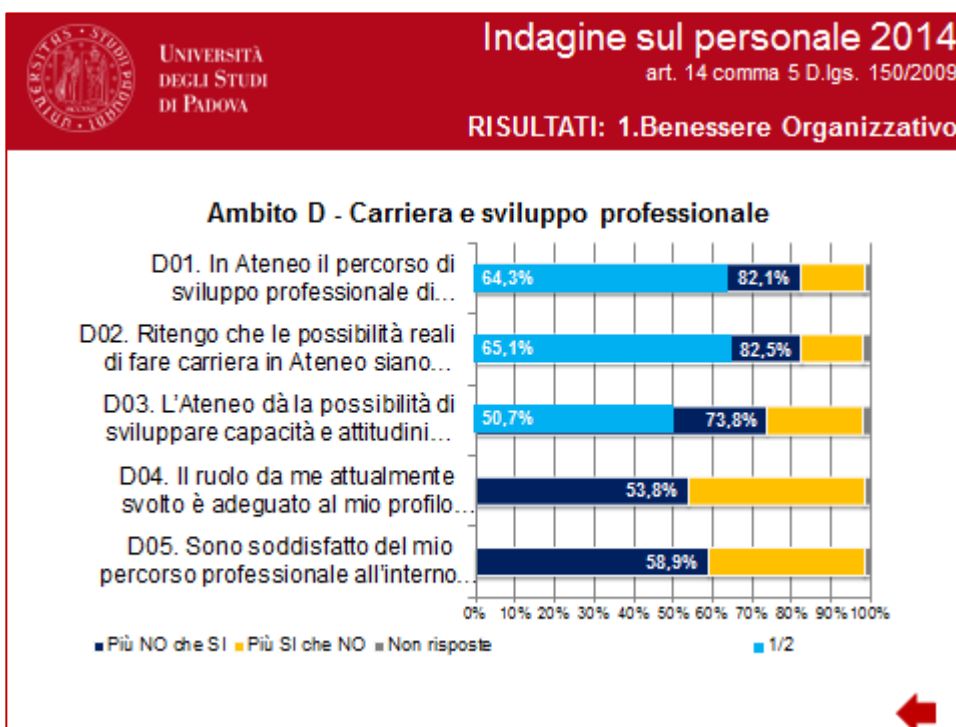
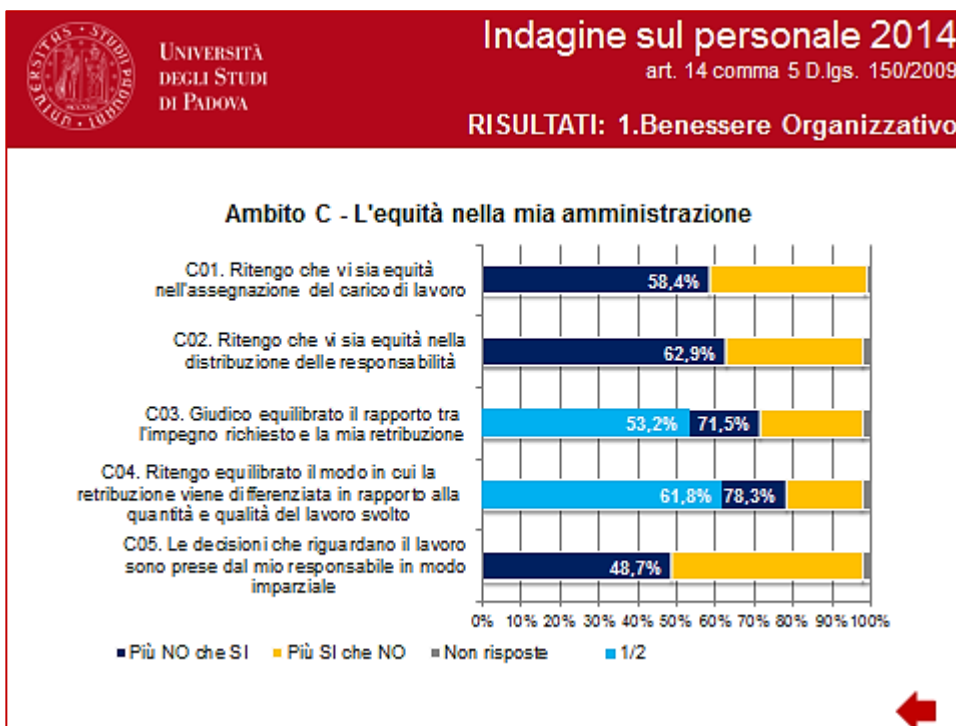
- POPOLAZIONE DI RIFERIMENTO = 2.232 persone**  
Personale tecnico-amministrativo strutturato in Ateneo al 31.12.2014 e alla data di rilevazione (3 marzo 2015)
- TASSO DI RISPOSTA = 68,1%**  
1.520 questionari compilati, completati e validati  
Da considerare interessante il dato sui 456 questionari compilati, non completati e non validati: persone che hanno pensato di partecipare all'indagine ma non hanno proseguito.
- CARATTERISTICHE ANAGRAFICHE DEI RISPONDENTI**
  - Genere
  - Età
  - Durata del contratto di lavoro
  - Categoria
  - Anzianità di servizio
  - Struttura

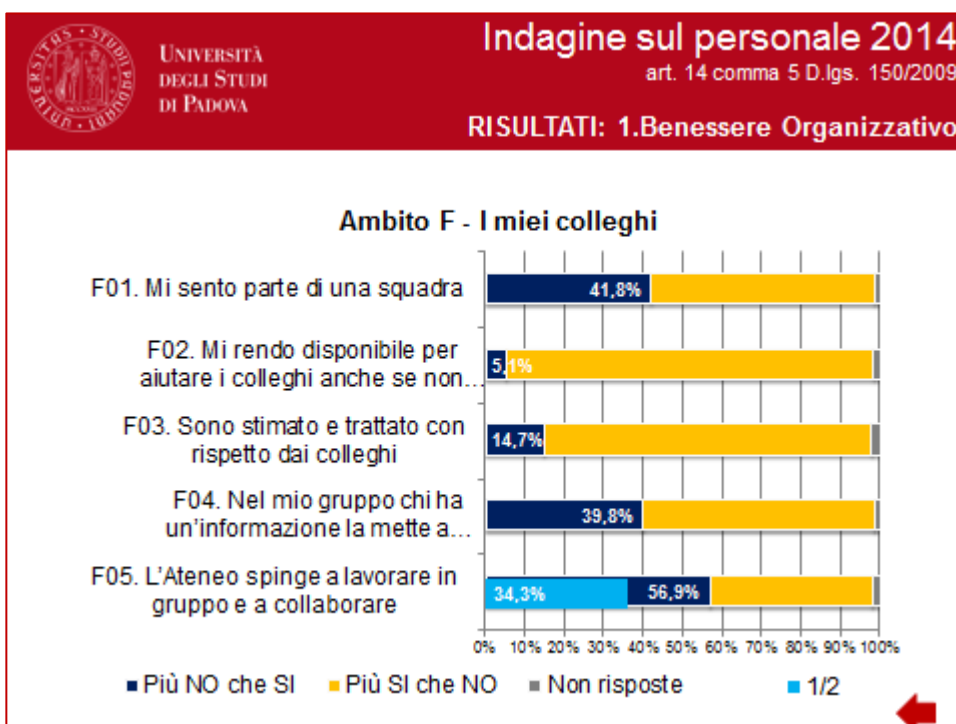
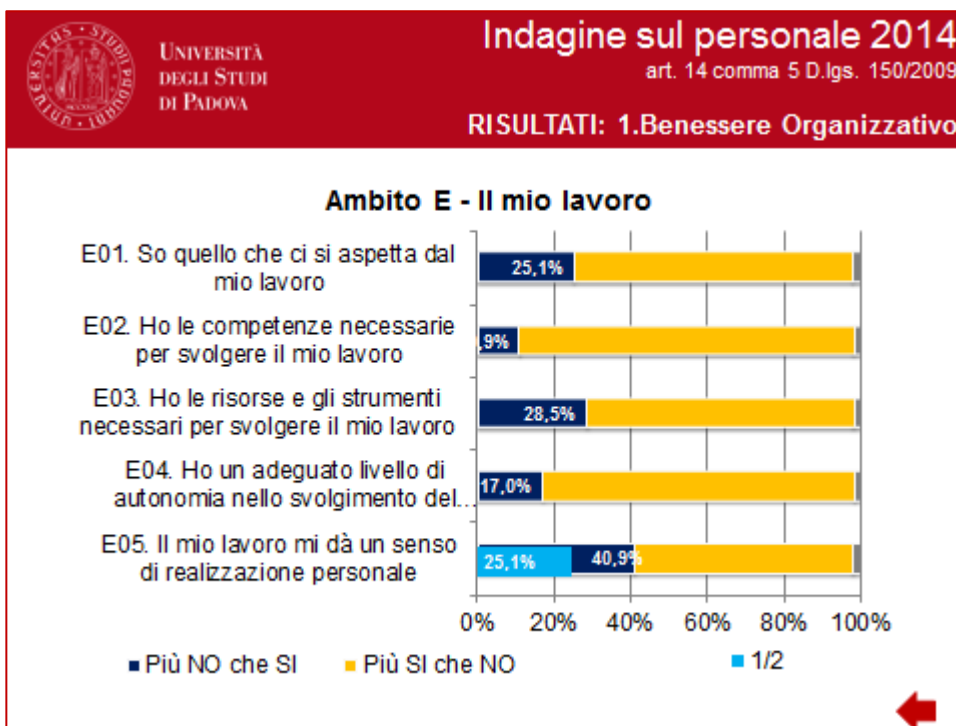


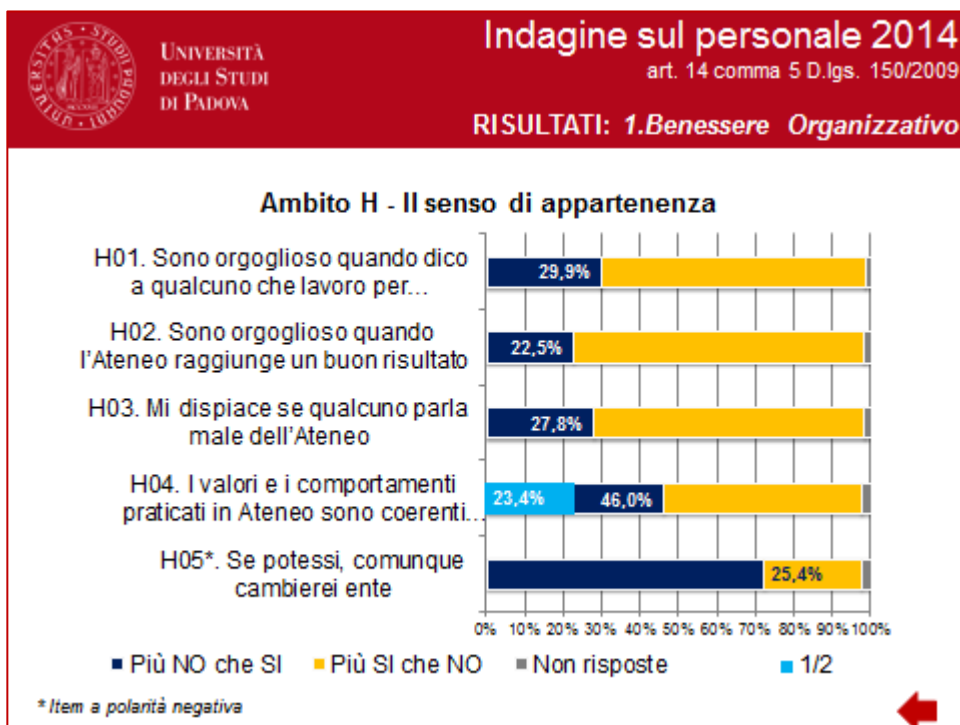
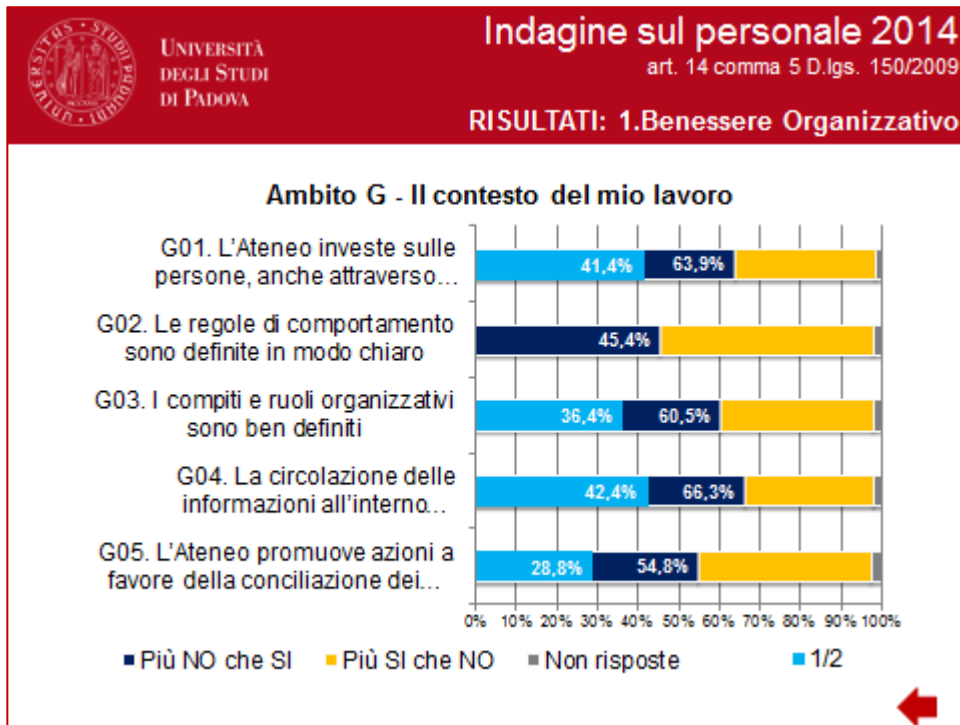


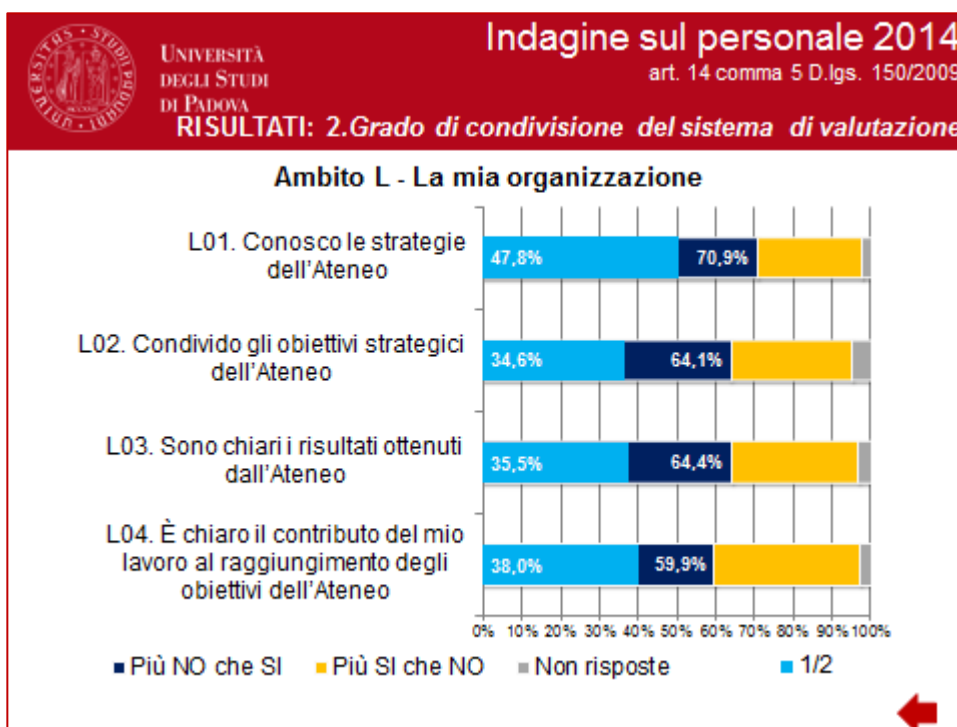
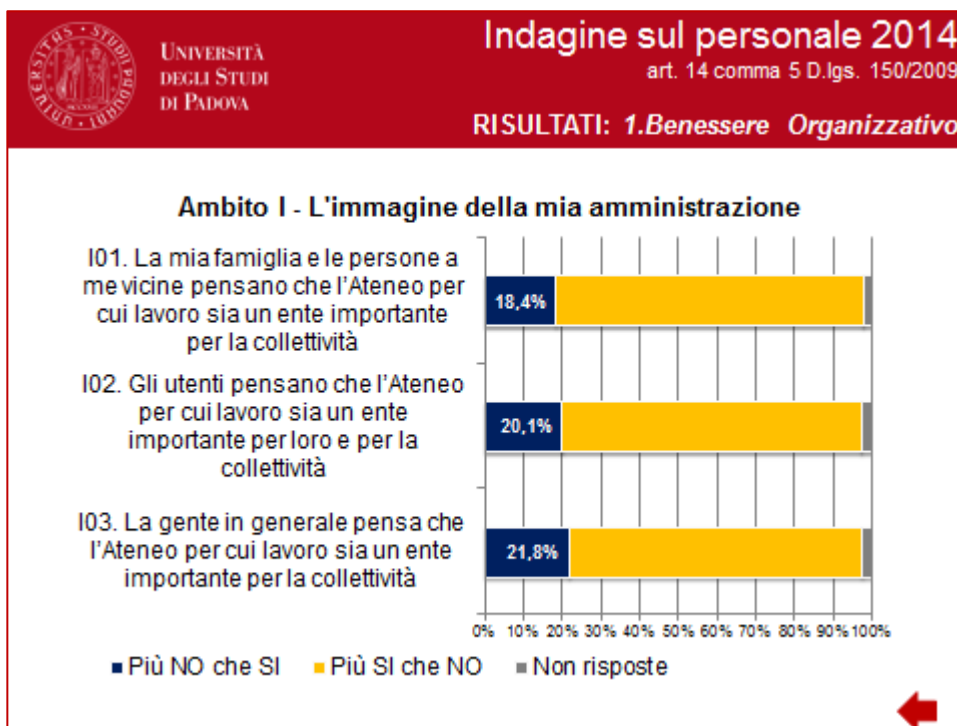


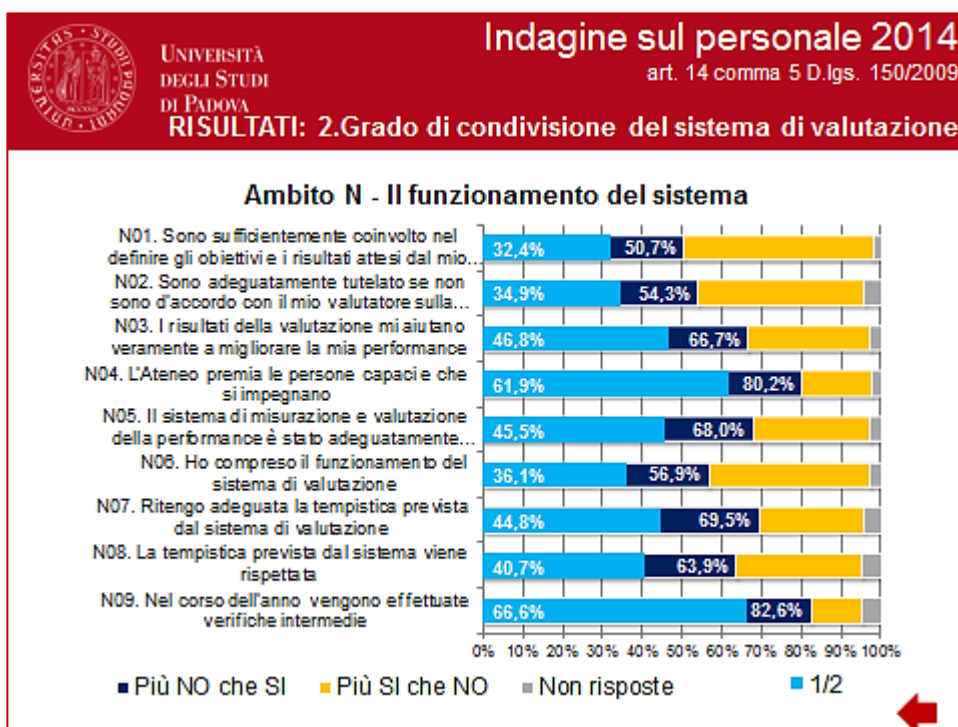
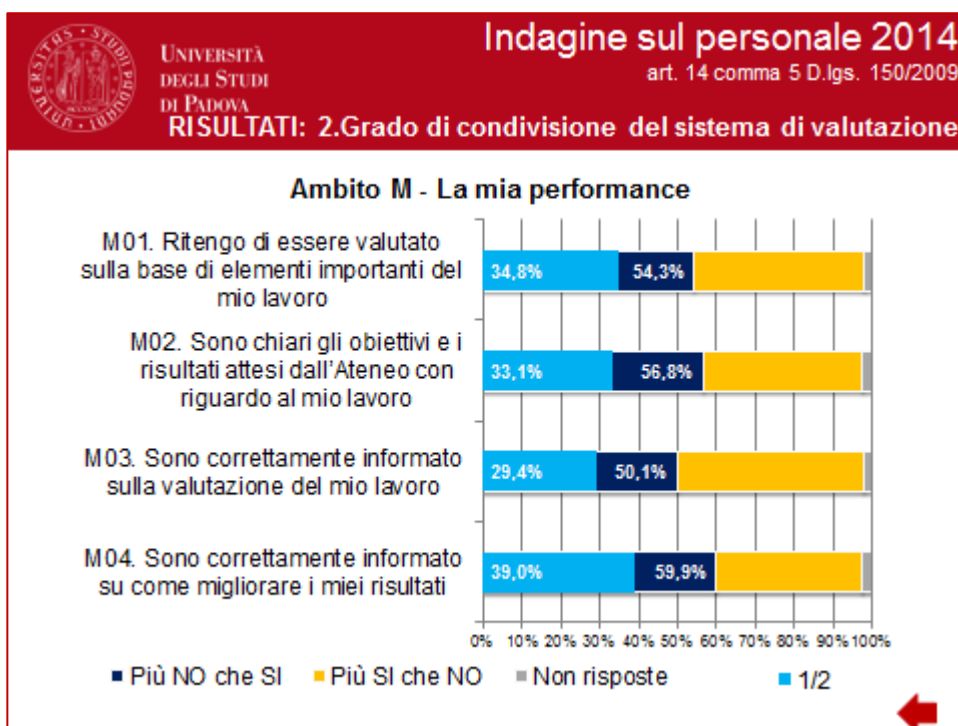


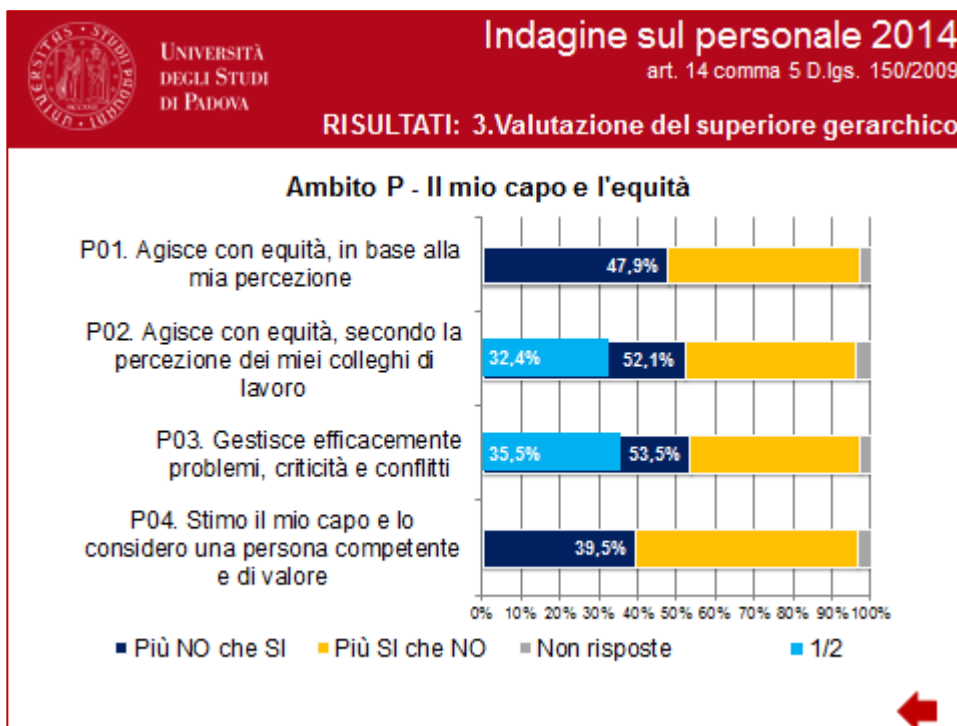
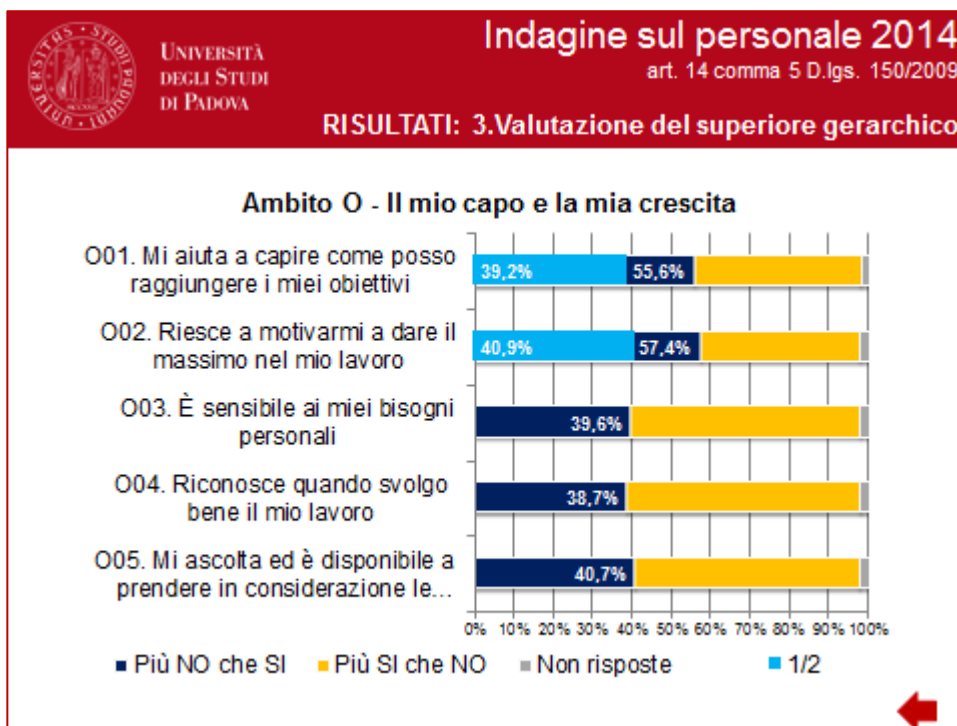


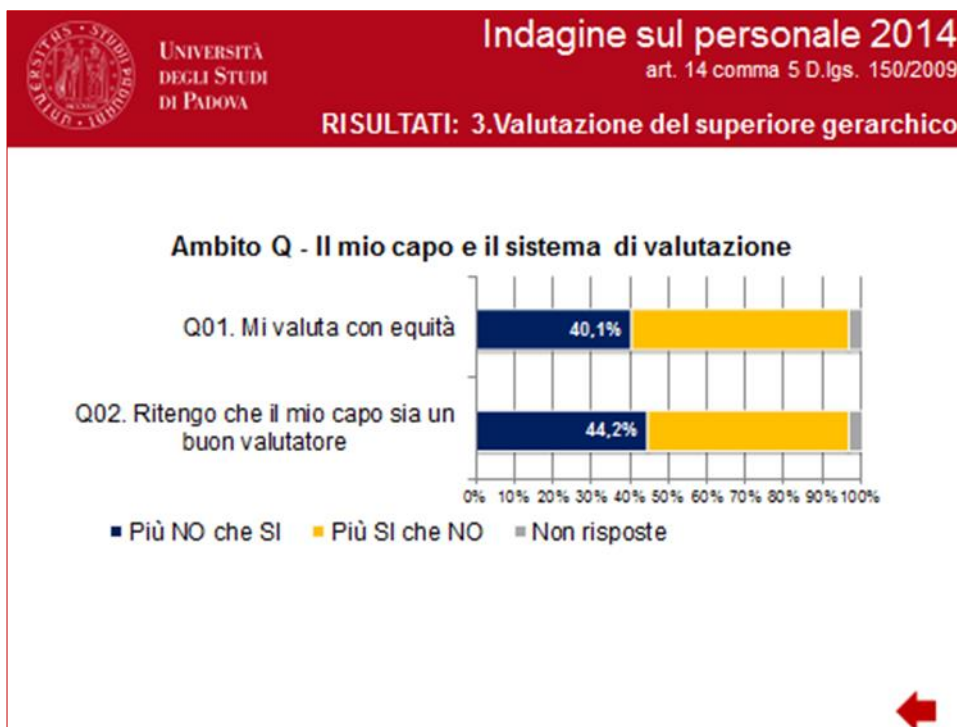












UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

**INDAGINE SUL PERSONALE  
ANNO 2014**  
(Art. 14 comma 5, D.lgs. 150/2009)

**Conclusioni e raccomandazioni  
del  
Nucleo di Valutazione**

 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

## Indagine sul personale 2014

art. 14 comma 5 D.lgs. 150/2009

### Conclusioni e Raccomandazioni del NdV - 1

Ottimo tasso di risposta

Maggiore impegno dell'Ateneo ad un'ampia diffusione dei risultati e alla realizzazione di interventi

Forte senso di appartenenza e percezione di possedere competenze e capacità


L'Ateneo deve insistere ed investire su questi fattori

Alcuni ambiti su cui avviare interventi

- Organizzazione del lavoro: ruoli, responsabilità, ecc
- Formazione, sviluppo professionale, possibilità di carriera collegate a strategie, priorità e obiettivi di Ateneo
- Diffusione di informazioni su strategie, obiettivi, risultati

Situazioni di malessere

L'Ateneo deve approfondire la rilevanza del fenomeno per trarne eventuali azioni di miglioramento

 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

## Indagine sul personale 2014

art. 14 comma 5 D.lgs. 150/2009

### Conclusioni e Raccomandazioni del NdV - 2

### Con riferimento al sistema di misurazione e valutazione



Intensificare gli interventi su conoscenza del sistema, metodologia e ruoli dei soggetti coinvolti

Rafforzare la formazione di valutatori e valutati

Avviare opportune revisioni della tempistica





UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

## Indagine sul personale 2014

art. 14 comma 5 D.lgs. 150/2009

### Conclusioni e Raccomandazioni del NdV - 3

#### Infine

- Emerge la necessità di potenziare una cultura che vede la valutazione come un «processo» che coinvolga tutta la struttura e che favorisca la crescita e lo sviluppo del personale
- Il NdV auspica che il lavoro svolto contribuisca allo sviluppo di politiche e interventi che favoriscano la crescita e il benessere del personale



## Allegato 2 : Il progetto Good Practice, edizioni 2015 e 2016

### Edizione 2015, relativa ai servizi erogati nel 2014:


Anche per il 2015 l'Ateneo ha aderito al noto progetto di benchmarking Good Practice, coordinato dal Politecnico di Milano, avviato da ormai più di dieci anni per fornire valori di confronto fra le Università utili a individuare le "buone pratiche" in termini di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa e gestionale.

L'indagine come di consueto si è articolata 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. 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.

La rilevazione sui costi si è invece basata, come di consueto, sull'estrazione dei dati risultanti dalla banca dati DALIA ( *Dati Liquidato Atenei Italiani*, che recepisce per conto del MIUR i costi del personale strutturato delle Università statali), incrociati con la rilevazione tramite timesheet delle proporzioni di tempo-persona dedicate ai vari servizi/attività individuati come campo d'indagine.

Nei primi mesi del 2015, quindi, si sono aperte le rilevazioni relative ai servizi erogati nel 2014. Successivamente alla fase di raccolta dati sui costi e sul grado di soddisfazione di utenti interni ed esterni, vari report sono stati elaborati dal coordinatore di progetto, messi poi a disposizione degli Atenei coinvolti.

L'Università di Padova ha dunque fatto propri gli esiti progettuali diffondendoli presso il personale dirigenziale e le figure apicali di tutte le strutture: una sintesi della presentazione dei risultati (tenutasi il 17 Dicembre 2015) viene riportata di seguito. Si segnala che i dati e le elaborazioni contenute nei documenti di progetto sono coperti da vincolo di riservatezza per espressa previsione contrattuale, pertanto nella sintesi a seguire è stata oscurata la riferibilità diretta ai singoli Atenei di alcune delle informazioni incluse.



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

**Introduzione – Good Practice 2014**

### Progetto 2014

Struttura invariata,  
3 rilevazioni principali:


- ✓ Costi ed Efficienza
- ✓ Customer Satisfaction (CS)
  - ▣ Studenti
  - ▣ Personale Tecnico Amministrativo
  - ▣ Docenti
- ✓ Efficacia Oggettiva

Incremento del numero di Università partecipanti al progetto (da 26 a 29 – 26 Atenei e 3 Scuole superiori)

Introduzione di due laboratori sperimentali su «risk management» e «social»  
- UNIPD non ha partecipato

Indagini benessere organizzativo  
- UNIPD ha gestito autonomamente la rilevazione


3



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

**Elenco degli Atenei Partecipanti**

		EFFICACIA			EFFICIENZA	LABORATORIO RISK	LABORATORIO SOCIAL	BENESSERE ORGANIZZATIVO
		CS PTA	CS DOCENTI	CS STUDENTI				
Atenei	PARMA	X	X	X	X	X	X	X
	PIEMONTE ORIENTALE	X	X	X	X	X	X	X
	BICOCCA	X	X	X	X	X	X	X
	BRESCIA	X	X	X	X	X	X	X
	CA' FOSCARI	X	X	X	X	X	X	X
	CHIETI-PESCARA	X	X	X	X	X	X	X
	FERRARA	X	X	X	X	X	X	X
	IUAV	X	X	X	X	X	X	X
	POLITECNICO DI BARI	X	X	X	X	X	X	X
	POLITECNICO DI TORINO	X	X	X	X	X	X	X
	UDINE		X	X	X	X	X	X
	BOLOGNA	X	X	X	X	X	X	X
	INSUBRIA	X	X	X	X	X	X	
	PAVIA	X	X	X	X	X	X	
	POLITECNICO DI MILANO	X	X	X	X	X	X	
	SALENTO	X	X	X	X	X	X	
	SASSARI	X	X	X	X	X	X	
	TRENTO	X	X	X	X	X	X	X
	VERONA	X	X	X	X	X	X	
	GENOVA	X	X	X	X	X		X
	MILANO STATALE					X	X	
	NAPOLI FEDERICO II	X	X	X	X			
	ROMA SAPIENZA	X	X	X	X			
	TORINO	X	X	X	X			
	<b>PADOVA</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			
	FIRENZE	X	X	X	X			
	Scuole	SANT'ANNA	X	X		X	X	X
SISSA		X	X		X	X	X	
SNS		X	X		X	X	X	
<b>TOTALE</b>		<b>27</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>16</b>



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

**Metodologia: Analisi efficienza**

### Efficienza

**Costo totale e unitario di ciascun «servizio» utilizzando l'Activity Based Costing**

Costo del personale (stipendi)


Costo unitario: Rapporto tra costi e driver specifici per servizi

Percentuale di tempo dichiarato attraverso piattaforma (timesheet)

**26 servizi accorpati in 5 Macroaree**

Personale	Infrastrutture	Didattica	Ricerca	SBA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pianificazione, controllo e statistica</li> <li>Contabilità</li> <li>Affari legali e istituzionali</li> <li>Comunicazione</li> <li>Servizi sociali e welfare</li> <li>Personale</li> <li>Internazionalizzazione docenti e PTA</li> <li>Supporto gestione ospedaliera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edilizia – nuovi interventi</li> <li>Edilizia – interventi sul costruito</li> <li>Approvvigionamenti</li> <li>Servizi generali e logistici</li> <li>Sistemi informativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientamento entrata</li> <li>Gestione alloggi e mense</li> <li>Gestione borse studio</li> <li>Didattica in itinere (lauree)</li> <li>Formazione post-laurea</li> <li>Orientamento in uscita</li> <li>Internazionalizzazione studenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trasferimento tecnologico</li> <li>Supporto gestione progetti nazionali</li> <li>Supporto gestione progetti internazionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biblioteche</li> <li>Musei</li> </ul>

Supporto tecnico all'attività di ricerca



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

**Metodologia: Efficacia percepita**

### Efficacia percepita

**Dalle indagini di customer satisfaction per ciascuna categoria (qualità percepita dei servizi)...**

**Tabella «Copertura domande CS sui servizi»**

**... all'incrocio con i dati relativi ai costi**

Servizi	PTA	Docenti	Studenti 1° anno	Stud. anni successivi
Contabilità	X			
Comunicazione	X	X	X	X
Personale	X	X		
Approvvigionamenti	X	X		
Servizi generali e logistici	X	X	X	X
Sistemi informativi	X	X	X	X
Orientamento entrata			X	
Gestione alloggi e mense / borse studio			X	X
Didattica in itinere (lauree)		X	X	X
Orientamento in uscita e placement				X
Internazionalizzazione studenti				X
Trasferimento tecnologico		X		
Supporto gestione progetti naz. e internaz.		X		
Biblioteche		X	X	X

6

**Tassi di risposta – Customer Satisfaction Docenti**

La categoria docenti include, per la prima volta in GP 2014, «dottorandi» e «assegnisti»

	DOCENTI totale	DOCENTI rispondente	TASSO DOCENTI 2014	TASSO 2013 (senza dottorandi e assegnisti)
Ateneo A	1828	158	9%	13,87%
Ateneo B	6753	680	10%	Non effettuata
Ateneo C	1739	293	17%	30,25%
Ateneo D	1324	143	11%	16,41%
Ateneo E	1130	174	15%	28,53%
Ateneo F	1785	366	21%	26,84%
Ateneo G	5210	506	10%	(new entry)
Ateneo H	3482	362	10%	17,41%
Ateneo I	896	116	13%	23,06%
Ateneo L	1080	78	7%	25,68%
Ateneo M	6595	195	3%	Non effettuata
<b>Padova</b>	<b>5845</b>	<b>1045</b>	<b>18%</b>	<b>23,18%</b>
Ateneo N	2212	318	14%	(new entry)
Ateneo O	2412	296	12%	31,95%
Ateneo P	893	210	24%	24,11%
Ateneo Q	446	49	11%	22,07%
Ateneo R	4514	1283	28%	38,19%
Ateneo S	2349	415	18%	24,60%
Ateneo T	1788	29	2%	20,88%
Ateneo U	6996	353	5%	Non effettuata
Ateneo V	1271	133	10%	20,71%
Ateneo W	475	105	22%	26,09%
Ateneo Y	466	257	55%	53,62%
Ateneo Z	699	152	22%	50,88%
Ateneo AA	4093	589	12%	12,44%
Ateneo BB	574	151	26%	(new entry)
Ateneo CC	1618	313	19%	14,35%
Ateneo DD	2563	154	6%	18,49%

**Customer Satisfaction Docenti**

❖ Scala di soddisfazione espressa in punteggio da 1 a 6  
❖ In rosso i punteggi inferiori a 3 (soglia critica)

Ateneo	AMMINISTRAZIONE E GESTIONE PERSONALE	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI	COMUNICAZIONE	SISTEMI INFORMATIVI	DIDATTICA	RICERCA	BIBLIOTECHE	SODDISFAZIONE GENERALE
ATENE0 1	★ 4,29	3,68	★ 3,85	★ 4,35	★ 4,44	★ 4,07	★ 4,73	★ 4,15
ATENE0 2	3,56	2,90	3,39	3,57	3,50	3,28	3,82	3,42
<b>PADOVA</b>	<b>4,08</b>	★ <b>3,77</b>	<b>3,71</b>	<b>3,78</b>	<b>3,93</b>	<b>3,99</b>	<b>4,67</b>	<b>4,09</b>
ATENE0 3	3,73	3,00	3,31	3,76	3,41	3,51	4,05	3,58
ATENE0 4	3,94	3,46	3,43	3,78	3,84	3,80	4,48	4,08
ATENE0 5	3,62	3,07	3,48	3,84	3,69	3,5	4,68	3,49
MEDIA ATENEI (TUTTI)	4,01	3,48	3,54	3,91	4,00	3,71	4,44	3,84
MEDIA CLUSTER	3,87	3,31	3,53	3,85	3,80	3,69	4,41	3,80

**Cluster considerato: Mega Atenei**  
(Bologna, Napoli, Torino, Roma – La Sapienza, Firenze) ★ : miglior valore nel cluster

		STUDENTI I ANNO (MIUR)	STUDENTI I ANNO rispondenti	TASSO 2014 *STUDENTI I° ANNO	TASSO 2013 *STUDENTI I° ANNO	STUDENTI ANNI SUCCESSIVI (MIUR)	STUDENTI ANNI SUCCESSIVI rispondenti	TASSO 2014 STUDENTI ANNI SUCCESSIVI	TASSO 2013 STUDENTI ANNI SUCCESSIVI
Ateneo A	7383	1560	21%	13,42%	25024	5514	22%	15,09%	
Ateneo B	16201	1403	9%	11,89%	61502	4969	8%	4,95%	
Ateneo C	3360	544	16%	8,49%	11052	1818	16%	9,20%	
Ateneo D	4445	152	3%	3,57%	15139	503	3%	4,21%	
Ateneo E	6093	433	7%	17,81%	22712	1350	6%	11,98%	
Ateneo F	3359	452	13%	5,57%	12506	1495	12%	6,59%	
Ateneo G	10503	449	4%	nd	39497	1342	3%	nd	
Ateneo H	7463	718	10%	10,81%	25482	1946	8%	5,73%	
Ateneo I	2346	1382	59%	69,05%	6508	2796	43%	39,23%	
Ateneo L	941	261	28%	nd	3666	728	20%	nd	
Ateneo M	15949	799	5%	nd	66617	2542	4%	nd	
<b>PADOVA</b>	<b>13987</b>	<b>1225</b>	<b>9%</b>	<b>5,57%</b>	<b>46696</b>	<b>4302</b>	<b>9%</b>	<b>5,05%</b>	
Ateneo N	4641	348	7%	nd	20730	872	4%	nd	
Ateneo O	4993	312	6%	11,77%	16836	626	4%	10,41%	
Ateneo P	2934	251	9%	6,71%	7380	870	12%	2,80%	
Ateneo Q	1686	69	4%	5,64%	8871	327	4%	5,63%	
Ateneo R	8766	1348	15%	22,40%	32847	7025	21%	20,35%	
Ateneo S	5648	156	3%	9,69%	24972	547	2%	5,25%	
Ateneo T	3513	188	5%	32,63%	15512	590	4%	7,13%	
Ateneo U	2686	517	19%	24,01%	10430	1425	14%	12,59%	
Ateneo V	13575	1377	10%	12,48%	50932	3415	7%	5,74%	
Ateneo W	3630	3000	83%	8,68%	11884	10699	90%	8,29%	
Ateneo Y	5976	4077	68%	48,25%	16627	9640	58%	30,53%	

Nota: non tutti gli Atenei hanno partecipato sia alla Customer Satisfaction Studenti che alla Customer Satisfaction Docenti

		ORIENTAMENTO	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI	SISTEMI INFORMATIVI	COMUNICAZIONE	SEGRETERIA	BIBLIOTECHE	DIRITTO ALLO STUDIO
ATENE0 1	★ 2,83	★ 2,92	★ 2,99	★ 2,95	2,80	3,16	2,71	
ATENE0 2	2,24	2,45	2,63	2,51	2,47	2,70	2,51	
<b>PADOVA</b>	<b>2,71</b>	<b>2,90</b>	<b>2,78</b>	<b>2,80</b>	★ <b>2,86</b>	<b>3,09</b>	<b>2,87</b>	
ATENE0 3	2,57	2,66	2,63	2,66	2,59	3,02	2,71	
ATENE0 4	2,57	2,65	2,69	2,63	2,69	★ 3,18	★ 2,88	
MEDIA Atenei (tutti)	2,68	2,81	2,77	2,75	2,76	3,01	2,79	
MEDIA CLUSTER	2,58	2,72	2,74	2,71	2,68	3,03	2,74	

❖ Scala di soddisfazione espressa in punteggio da 1 a 4  
 ❖ In rosso i punteggi inferiori a 2,5 (soglia critica)

**Cluster considerato: Mega Atenei**  
 (Bologna, Napoli, Torino, Firenze;  
 Roma – La Sapienza non ha effettuato customer studenti) ★ : miglior valore nel cluster 10

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**Customer Satisfaction Studenti anni successivi**  
Efficacia : punteggi complessivi per servizio

❖ Scala di soddisfazione espressa in punteggio da 1 a 4  
❖ In rosso i punteggi inferiori a 2,5 (soglia critica)

Ateneo	APPROVVIGIONAMENTO E SERVIZI LOGISTICI	SISTEMI INFORMATIVI	COMUNICAZIONE	INTERNAZIONALIZZAZIONE	SEGRETERIA	BIBLIOTECHE	DIRITTO ALLO STUDIO	JOB PLACEMENT
ATENE0 1	2,79 ★	3,01 ★	2,87 ★	2,66	2,62	3,15	2,66	2,53
ATENE0 2	2,13	2,60	2,40	2,43	2,34	2,68	2,20	2,55
<b>PADOVA</b>	★ 2,81	2,86	2,72	★ 2,74	★ 2,71	3,15	★ 2,79	2,79
ATENE0 3	2,52	2,74	2,60	2,42	2,33	3,06	2,67	2,78
ATENE0 4	2,48	2,68	2,47	2,45	2,48	★ 3,17	2,70	★ 2,96
MEDIA Atenei (tutti)	2,68	2,81	2,66	2,59	2,62	3,03	2,68	2,79
MEDIA CLUSTER	2,55	2,78	2,61	2,54	2,50	3,04	2,60	2,72

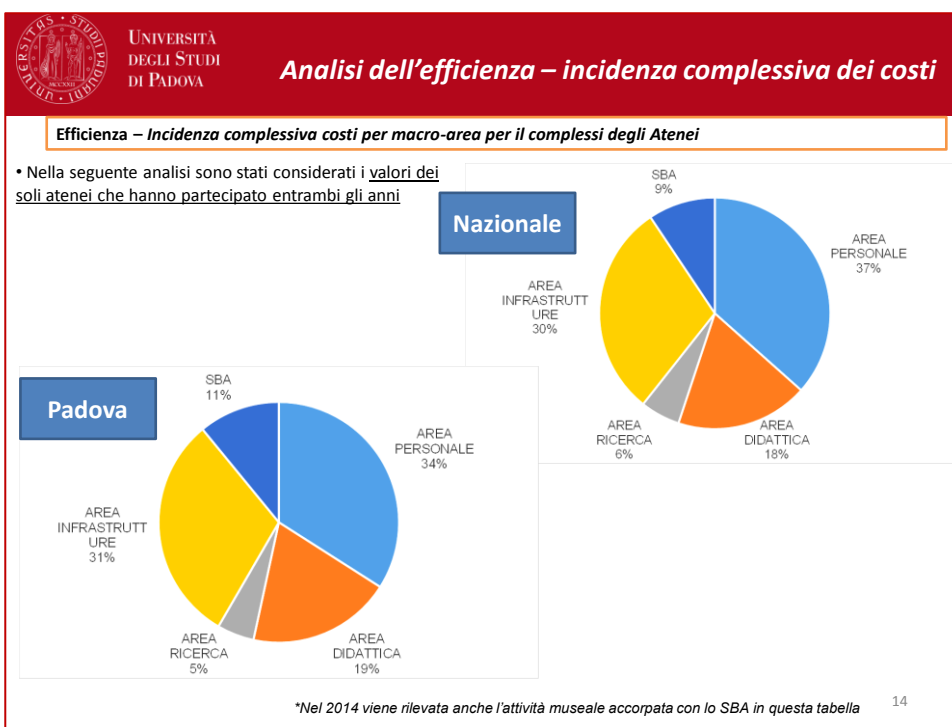
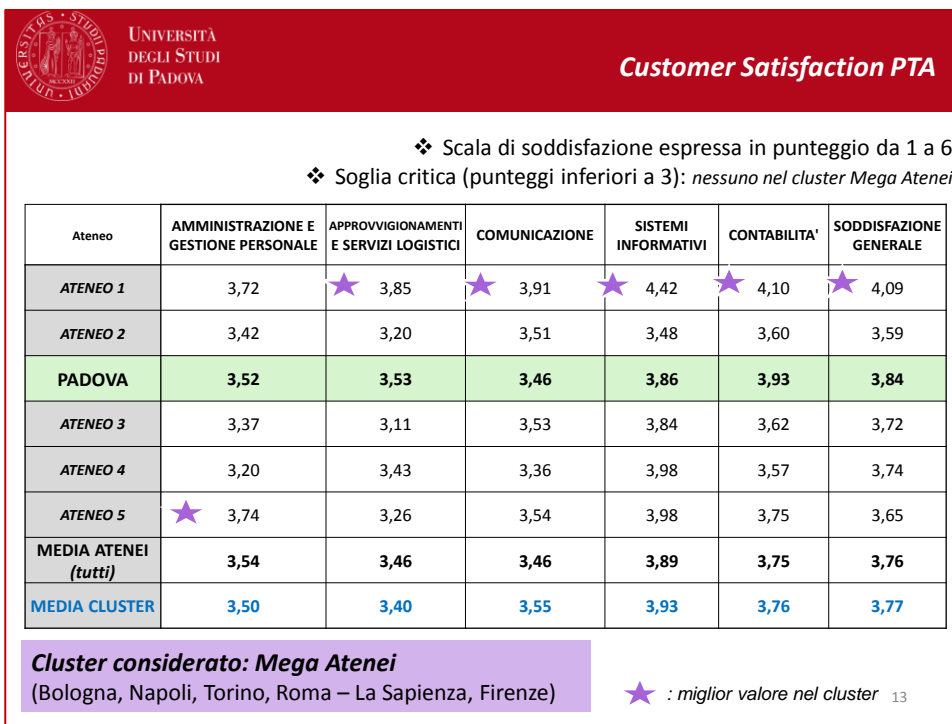
**Cluster considerato: Mega Atenei**  
(Bologna, Napoli, Torino, Firenze; Roma – La Sapienza non ha effettuato customer studenti) ★ : miglior valore nel cluster 11

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**


**Tassi di risposta – Customer Satisfaction PTA**

	PTA totale	PTA rispondente	TASSO PTA 2014	TASSO PTA 2013
Ateneo A	722	88	12%	28,61%
Ateneo B	3020	778	26%	nd
Ateneo C	519	248	48%	43,35%
Ateneo D	582	131	23%	30,16%
Ateneo E	337	70	21%	46,90%
Ateneo F	557	310	56%	54,20%
Ateneo G	1520	387	25%	nd
Ateneo H	1426	265	19%	23,56%
Ateneo I	320	159	50%	68,60%
Ateneo L	278	110	40%	45,71%
Ateneo M	3031	413	14%	37,38%
<b>PADOVA</b>	<b>2227</b>	<b>983</b>	<b>44%</b>	<b>40,46%</b>
Ateneo N	897	155	17%	nd
Ateneo O	878	280	32%	60,13%
Ateneo P	318	217	68%	49,06%
Ateneo Q	290	26	9%	32,08%
Ateneo R	1200	779	65%	53,40%
Ateneo S	827	263	32%	28,37%
Ateneo T	533	46	9%	35,54%
Ateneo U	4059	397	10%	40,79%
Ateneo V	640	120	19%	29,14%
Ateneo W	94	67	71%	44,79%
Ateneo Y	240	174	73%	71,16%
Ateneo N	175	113	65%	81,11%
Ateneo O	1850	609	33%	22,58%
Ateneo P	701	284	41%	nd
Ateneo Q	737	365	50%	18,49%

12







UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

### Analisi dell'efficienza – incidenza complessiva dei costi

**Efficienza – Incidenza complessiva costi per macro-area per il complessi degli Atenei e Padova confronto 2013-2014**

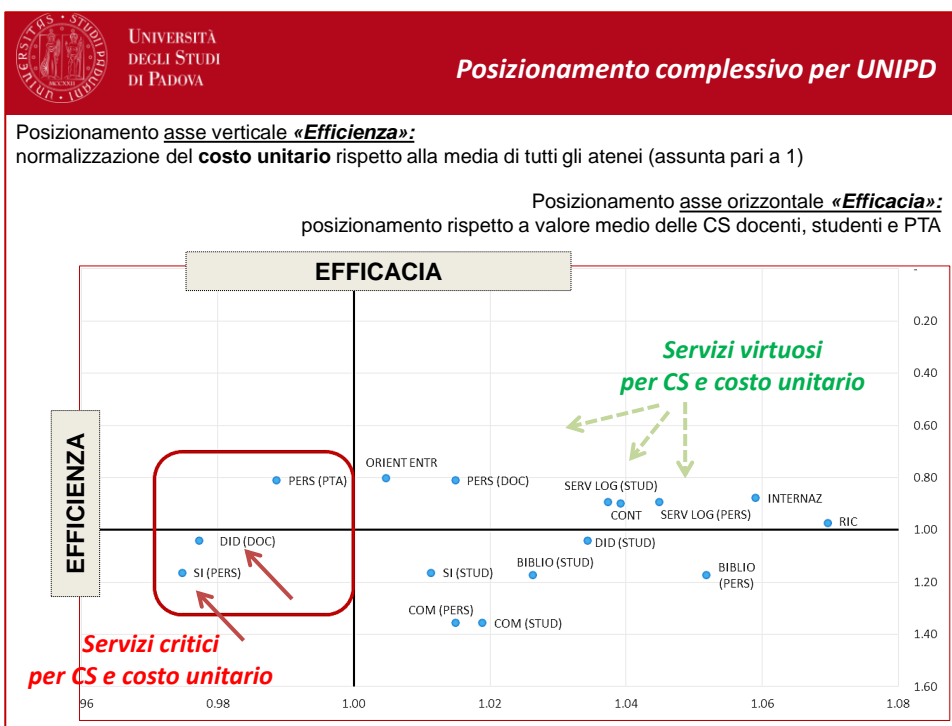
- Nella seguente analisi sono stati considerati i valori dei soli atenei che hanno partecipato entrambi gli anni


NAZIONALE	AREA PERSONALE	AREA DIDATTICA	AREA RICERCA	AREA INFRASTRUTTURE	SBA
<b>TOTALE 2013</b>	134.102.560	67.924.779	20.407.630	109.792.042	34.475.392
<b>TOTALE 2014</b>	132.710.400	68.913.793	20.448.296	113.457.655	35.310.299 *
<b>DELTA</b>	-1,05%	1,44%	0,20%	3,23%	2,36%

PADOVA	AREA PERSONALE	AREA DIDATTICA	AREA RICERCA	AREA INFRASTRUTTURE	SBA
<b>TOTALE 2013</b>	25.132.823	13.757.869	3.421.386	21.316.035	7.451.964
<b>TOTALE 2014</b>	25.229.648	14.355.776	3.699.514	22.754.200	8.110.504 *
<b>DELTA</b>	0,38%	4,16%	7,52%	6,32%	8,12%

\*Nel 2014 viene rilevata anche l'attività museale accorpata con lo SBA in questa tabella – per UNIPD, importo pari a 555.108 €






UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

### Analisi dell'efficienza : andamento costi unitari 2012 – 2014

Nota : le analisi atte a evidenziare aree di particolare criticità in ordine alla soddisfazione per la qualità dei servizi presso docenti e studenti non riportano dati rilevanti per l'Università di Padova; con riferimento, invece, alla Customer Satisfaction per il personale tecnico-amministrativo, i dati registrano indici di soddisfazione particolarmente bassi nella maggior parte degli Atenei aderenti.

Vedi slide successive




UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

### PTA CS: gestione giuridica e amministrativa della carriera, valutazione del personale

A fondo rosso i punteggi inferiori a 3

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA** **PTA CS: gestione del personale TA**  
*A fondo rosso i punteggi inferiori a 3*

**CS**  
  
**area critica**

	I meccanismi di incentivazione del personale sono chiari	I sistemi di valutazione delle prestazioni e del personale sono idonei	Le procedure per la mobilità interna del personale sono chiare	Il processo di selezione del personale esterno è idoneo	Il processo di formazione del personale è idoneo
	3,33	3,07	3,35	3,48	3,46
	2,81	2,82	3,17	3,43	3,45
	3,37	3,21	3,57	4,12	3,38
	2,97	2,86	2,81	3,4	3,14
	3,21	3,05	2,95	3,44	3,95
	2,49	2,43	2,93	3,3	2,94
	2,98	2,83	3,09	3,23	3,44
	3,04	3,18	3,14	3,65	3,18
	2,97	2,48	2,67	3,15	2,9
	3,16	3,06	3,05	3,29	3,1
<b>PADOVA</b>	2,49	2,44	2,65	3,38	3,49
	2,33	2,33	2,44	2,83	2,52
	2,83	2,92	3,45	3,19	3,69
	2,4	2,18	2,98	3,5	3,41
	2,5	2,75	2,33	1	2
	3,76	nd	3,45	3,9	4,05
	2,23	2,09	2,05	2,51	2,56
	3,46	3,15	3,33	3,33	3,17
	3,57	3,07	3	3,57	3,71
	3,15	2,79	2,71	3,34	3,35
	2,17	1,59	2,93	2,22	2,52
	3,07	3,4	3,71	3,93	3,4
	3,22	3	3,54	3,92	3,89
	2,55	2,48	2,71	3,07	2,96
	2,86	2,8	2,23	3,11	2,92
	2,75	2,6	2,65	3,5	3,14
Media Atenei (23)	2,86	2,69	2,9	3,19	3,16
MEDIA (26)	2,91	2,74	2,96	3,26	3,22

29

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA** **CONCLUSIONI - I cruscotti di sintesi**

**Cruscotto dei servizi rivolti a docenti e PTA**

Benchmark cluster: mega Atenei (BO, NA, PD, Roma Sapienza, TO, FI)

	prestazione	udm	Valore Padova	Valore benchmark (media cluster)	Valore benchmark (media complessiva)
Personale	CS doc	(1-6)	4,08	3,87	4,02
	CS pta	(1-6)	3,52	3,50	3,56
	Costo unitario	€/persona	693,86	900,43	856,23
Contabilità	CS pta	(1-6)	3,93	3,76	3,78
	Costo unitario	€/mgI€	5,71	5,56	6,36
Ricerca	CS doc	(1-6)	3,99	3,69	3,73
	Costo unitario	€/mgI€	66,46	46,31	68,31

31



Benchmark cluster: mega Atenei (BO, NA, PD, Roma Sapienza, TO, FI)

**Cruscotto dei servizi rivolti agli studenti**

	prestazione	udm	Valore Padova	Valore benchmark (media cluster)	Valore benchmark (media complessiva)
Didattica	CS doc	(1-6)	3,93	3,80	4,02
	CS stud I anno	(1-4)	2,86	2,68	2,77
	CS stud succ	(1-4)	2,71	2,50	2,62
	Costo unitario	€/studente	162,27	129,10	155,93
Internazionalizzazione	CS stud succ	(1-4)	2,74	2,54	2,59
	Costo unitario	€/studente	167,11	149,20	190,56
Diritto studio	CS stud I anno	(1-4)	2,87	2,74	2,79
	CS stud succ	(1-4)	2,79	2,60	2,68
Orientamento	CS stud I anno	(1-4)	2,71	2,58	2,7
	Costo unitario	€/immatricolato	52,70	66,41	65,67
Job placement	CS stud succ	(1-4)	2,79	2,72	2,79

32

**Edizione 2016, relativa ai servizi erogati nel 2015**

Al momento della stesura della presente Relazione sono in via di elaborazione i dati rilevati nei primi mesi del 2016, relativi ai servizi erogati nel 2015 (ivi comprese le elaborazioni relative ai dati sui costi), e sono ancora in corso le rilevazioni di customer satisfaction presso gli studenti, mentre sono disponibili le risultanze di customer con target “docenti” e “personale tecnico-amministrativo”.

Pertanto, al momento attuale è possibile condividere risultati solo parziali e privi del benchmarking tra Atenei.

Per l’indagine sulla soddisfazione per i servizi erogati nel 2015, i risultati riferiti ai “Docenti” e al “PTA” sono sinteticamente raccolti nella tabella sottostante, che recepisce anche la serie storica per il biennio precedente. Per i motivi sopraesposti, l’indagine sugli studenti riferita al 2015 non è ancora disponibile.

Tabella - Progetto Good Practice: risultati della indagine di customer satisfaction di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo nell’Ateneo di Padova, serie 2013-2015

Macroarea	Servizi	Studenti (scala 1-4)			Docenti (scala 1-6)			PTA (scala 1-6)		
		2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Personale	Contabilità	-	-	ND	-	-	-	3,94	3,93	3,50
	Comunicazione	2,61	2,76	ND	3,88	3,71	3,69	3,71	3,46	3,52
	Personale	-	-	ND	4,47	4,08	4,10	3,34	3,52	3,39
Infrastrutture	Approvvigionamenti	-	-	ND	4,13	3,77	3,91	3,66	3,53	3,52
	Servizi generali e logistici	2,76	2,85	ND						
	Sistemi informativi	2,63	2,75	ND	4,16	3,78	3,97	4,09	3,86	3,87
Didattica**	Orientamento in entrata	2,63	2,71	ND	-	3,93	4,08	-	-	-
	Gestione alloggi e mense	2,76	2,83	ND				-	-	-
	Gestione delle borse di studio							-	-	-
	Orientamento in uscita	2,56	2,79	ND				-	-	-
	Internazionalizzazione studenti	2,60	2,74	ND				-	-	-
Ricerca	Supporto alla gestione dei progetti di ricerca e alle attività di trasferimento tecnologico	-	-	ND	4,21	3,99	4,16	-	-	-
Biblioteche	Biblioteche	3,13	3,12	ND	4,74	4,67	4,64	-	-	-

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

\*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 Programmazione e controllo di gestione su dati Good Practice , triennio d’indagine 2013 -2015

## Allegato 3 : I risultati degli obiettivi assegnati ai Dirigenti, anno 2015

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 2015 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.

La fase di monitoraggio si è conclusa con il Decreto del Direttore Generale del 30 luglio 2015 al termine della quale sono state apportate modifiche di variazione di obiettivi, indicatori e livelli di performance richieste dai Dirigenti al Direttore Generale, sulla base di eventi straordinari che hanno determinato una modifica degli obiettivi rispetto alla fase di pianificazione. In alcuni casi si è trattato di uno slittamento di date, come per la Carta dei Servizi, a causa della mancata disponibilità di un formatore esterno (motivo non imputabile ai dirigenti) o di variazioni da fattori esterni, come la modifica alla perizia di variante che ha fatto slittare l'avvio del nuovo servizio fonia e dati.

Nella fase di misurazione delle schede dei Dirigenti è emerso, nuovamente anche per il 2015 ma in misura minore rispetto agli anni passati, 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 non sfidanti e autoreferenziali.

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 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 in modo oggettivo sulla base di fonti/documentazioni ufficiali dell'Ateneo.

Giova ricordare che molti dei Dirigenti sono stati impegnati nel raggiungimento di obiettivi comuni, principalmente alla predisposizione di un documento di analisi finalizzata all'adeguamento di documenti amministrativi e processi di ciascuna Area alle norme sulla dematerializzazione, e in parte all'adozione di Carta dei Servizi da parte di alcune aree.

Di seguito alcune brevi premesse e, a seguire, le schede con i risultati delle sezioni 2 delle schede di ciascun dirigente:

### 1. Area Didattica e Servizi agli Studenti

Il Dirigente dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti dell'Ateneo, nominato a ottobre 2014, ha avuto obiettivi orientati al miglioramento dei servizi agli studenti (carta dei servizi, attivazione di una convenzione per garantire agevolazioni finanziarie agli studenti, aumento degli orari di apertura dei servizi di consulenza in presenza delle segreterie studenti). Si veda in particolare la Tabella 1.

## 2. Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti

L'obiettivo principale dell'Area nel corso del 2015 è stato valorizzare tutti gli immobili in disponibilità dell'Ateneo ai fini della predisposizione del Primo Stato Patrimoniale. Buoni margini di efficienza sono stati recuperati mediante la riduzione degli oneri per servizi di architettura ed ingegneria affidati a terzi. Si veda in particolare la Tabella 2.

## 3. Area Finanza, Programmazione e Controllo

Nel corso del 2015 l'Area è stata impegnata nelle seguenti attività, legate alla chiusura dell'esercizio 2014, all'apertura e gestione del bilancio economico patrimoniale 2015, alla predisposizione del budget economico e degli investimenti 2016, in assenza anche di un quadro di riferimento normativo completo (il decreto riguardante gli "Schemi di budget economico e budget degli investimenti", è stato emanato infatti solo a dicembre 2015). Inoltre si è cercato di predisporre tutta la manualistica a supporto delle strutture e il manuale contabile, per consentire a tutti di governare il difficile passaggio relativo al sistema nuovo contabile (U-GOV) e al nuovo modello di contabilità (economico-patrimoniale anziché finanziaria).

E' proseguito anche per il 2015 il progetto di benchmarking Good Practice che ha riguardato tutti i servizi dell'Amministrazione Centrale, i Dipartimenti e i Centri. Si veda in particolare la Tabella 3.

## 4. Area Organizzazione e Personale

I principali risultati dell'Area riguardano la revisione delle posizioni organizzative del PTA e relativa presentazione alle OO.SS del Piano e la ridefinizione delle attività dei Servizi dell'Area con relativa assegnazione delle attività ai capi servizio.

L'obiettivo relativo alla predisposizione di un piano per il recupero delle ferie maturate e non godute e allineamento dell'Ateneo a quanto previsto dalla normativa è stato realizzato solo a fine anno e quindi al di sotto dei livelli di performance previsti.

Gli obiettivi legati invece al ciclo della performance e in particolare a rendere più veloce le due fasi di pianificazione e valutazione, cercando di procedere all'assegnazione degli obiettivi a tutto il PTA dell'Ateneo entro il 31 marzo 2015 e di concludere la fase di valutazione individuale di tutto il PTA dell'Ateneo entro il 31 maggio 2015, avevano una valutazione di tipo qualitativo e, vista la particolare criticità del sistema hanno raggiunto un giudizio a metà tra target ed eccellenza. Si veda in particolare la Tabella 4.

## 5. Area Relazioni internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico

L'Area nel corso del 2015 è stata impegnata nel raggiungimento di obiettivi legati all'internazionalizzazione della ricerca e della docenza (incremento delle iniziative legate ai Visiting Professor) e alla valorizzazione della ricerca mediante attività di terza missione, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo. Si veda in particolare la Tabella 5.

## 6. Area Affari Generali

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.

In particolare l'Area è stata impegnata nell'analisi e relativa introduzione di un sistema di ticketing di help desk per i servizi dell'Area, nella ridefinizione di alcune attività dei Servizi afferenti e alla formalizzazione della relativa assegnazione e alla descrizione di ulteriori flussi di lavoro dei servizi dell'area. Già nel 2014 erano stati elaborati 15 flussi delle principali attività tra i servizi afferenti all'Area (Servizio Atti Normativi, affari istituzionali e partecipate; Servizio Archivio Generale di Ateneo, Servizio Cerimoniale, Servizio Contratti e Convenzioni, Servizio Sportello Rapporti Strutture; Servizio Trasparenza e Prevenzione della corruzione), nel corso dell'anno 2015 sono stati individuati ed elaborati ulteriori 6 flussi di attività.

L'Area è stata impegnata inoltre nella riorganizzazione della banca dati partecipate dell'Università, anche ai fini della predisposizione dello Stato Patrimoniale iniziale. Tutte e tre le fasi previste sono state realizzate nei tempi previsti, compreso l'inserimento dei dati sulle partecipate nella Banca dati Partecipa Work con Relazione finale entro il 31 dicembre. Si veda in particolare la Tabella 6.

### **7. Centro di Ateneo per le Biblioteche**

Il Centro di Ateneo per le Biblioteche, anche nel 2015, ha perseguito specifici obiettivi di innovazione dei processi e delle attività, procedendo alla loro riorganizzazione e semplificazione nella ricerca di crescenti livelli di efficacia nell'erogazione dei servizi e di efficienza nell'impiego delle risorse assegnate.

L'obiettivo "Revisione organizzativa amministrazione SBA per la gestione delle fatture elettroniche" è stato raggiunto pienamente, come pure il mantenimento degli standard dei tempi di apertura dei servizi bibliotecari.

Gli esiti della rilevazioni della soddisfazione per i servizi erogati, come risultanti dalle indagini di customer satisfaction condotte su docenti e studenti, mostrano risultati che vanno dal target per i docenti all'eccellenza per gli studenti. Si veda in particolare la Tabella 7.

### **8. Centro Servizi Informatici di Ateneo**

Nel 2015 il CSIA è stato impegnato nell'avvio di alcuni servizi/progetti, in particolare:

- implementazione in tutti gli edifici dell'Ateneo del nuovo servizio fonia e dati con il rinnovo dei relativi apparati. Si è trattato di un'attività complessa che ha visto coinvolti 80 edifici, 4200 telefoni analogici sostituiti, 375 telefono digitali, 67 gruppi di continuità, posa fibre ottiche ecc.. L'obiettivo è stato raggiunto ma alcuni rallentamenti, un ritardo imputabile alla ditta incaricata e problemi di tenuta della connettività, hanno comportato il raggiungimento dell'obiettivo a fine anno, nonostante la modifica dei livelli di performance in fase di monitoraggio;
- progetto di diffusione della rete wifi Eduroam in Ateneo e che ha previsto per il 2015 la sperimentazione, terminata a luglio, e l'attivazione, a fine agosto, del servizio in Via Venezia per le iscrizioni delle matricole, e progressivamente per tutte le strutture dell'Ateneo che hanno partecipato al progetto durante l'anno accademico 2015/16 e che hanno iniziato a coprire tutti gli spazi propri con Eduroam, predisponendo dei punti verdi dove gli utenti possono effettuare la configurazione dei propri dispositivi per potersi connettere a tale rete. Il progetto prevede il raggiungimento entro il 2016 della copertura del 70% degli spazi dei centri e dei dipartimenti, di parte del palazzo del Bo e dello Storione.

Si veda in particolare la Tabella 8.



Tabella 1 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2015 dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti

Area Didattica e Servizi agli Studenti							
Dott. Andrea Grappeggia							
Obiettivo	Indicatore	Direzio ne	Livelli di performance			Risultato 2015	Variazioni rispetto a Piano della performance 2015-2017
			Soglia	Target	Eccellenza		
Attivazione di una convenzione con istituto bancario per attivazione di agevolazioni finanziarie (cd "prestito d'onore") per gli studenti iscritti a corsi di studio dell'Ateneo	Data di presentazione della convenzione in Consiglio di Amministrazione	-	31 agosto	31 luglio	30 giugno	21 luglio	Si modifica l'indicatore da "Periodo di stipula" a "data di presentazione della convenzione in CdA"
Rilascio Carta dei Servizi per l'Area didattica e servizi agli studenti	Presentazione e definizione al DG della Carta	-	31 dicembre	30 novembre	31 ottobre	31 ottobre	
Attivazione sistema di verifica antiplagio per i documenti (tesine e tesi) prodotti dagli studenti	Periodo di messa a disposizione del sistema di verifica a favore di docenti e studenti	-	31 dicembre	30 novembre	31 ottobre	29 ottobre	
Aumento degli orari di apertura dei servizi di consulenza in presenza del Servizio Segreteria Studenti	Percentuale di aumento di ore settimanali dedicate al servizio di consulenza in presenza degli uffici dell'Area - dato di partenza : orario pubblicato in rete al 1/1/2015 - apertura al pubblico, alla pagina <a href="http://www.unipd.it/servizi/iscrizioni-tasse-borsestudio/servizi-segreteria/segreteria-studenti">http://www.unipd.it/servizi/iscrizioni-tasse-borsestudio/servizi-segreteria/segreteria-studenti</a>	+	10% in più	20% in più	30% in più	30%	
Analisi, stesura e ridefinizione delle attività dei servizi dell'AC afferenti all'Area Didattica e servizi agli Studenti e formalizzazione con relativa assegnazione agli uffici con decreto dirigenziale di Area	Tempi di realizzazione, data del decreto dirigenziale di assegnazione delle attività ai capi servizio	-	31 agosto	31 luglio	30 giugno	30 giugno	
Predisposizione e consegna al DG di un documento unico di analisi finalizzata ad uno studio di fattibilità per la dematerializzazione dei processi e dei documenti relativi alle Aree dell'AC	Predisposizione e consegna al Direttore Generale della documentazione finale, elaborata dai dirigenti: tempi di realizzazione	-	30 settembre	15 settembre	31 luglio	30 luglio	

Tabella 2 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2015 dell'Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti

Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti						
Ing. Ettore Ravazzolo						
			Livelli di performance			
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Soglia	Target	Eccellenza	Risultato 2015
Valorizzazione degli immobili in disponibilità dell'Ateneo ai fini della predisposizione del Primo Stato Patrimoniale ai sensi del decreto n. 19/2014 del MIUR	Tempi di realizzazione	-	15 giugno	30 maggio	15 maggio	15 giugno
Costituzione dell'elenco degli operatori economici per gli affidamenti tramite procedure negoziate ed in economia negli appalti di lavori. Pubblicazione sul sito di Ateneo	Tempi di pubblicazione	-	31 dicembre	30 novembre	31 ottobre	✘
Ridefinizione delle attività dei Servizi dell'Area e Formalizzazione della relativa assegnazione	Tempi di realizzazione: data del decreto dirigenziale di assegnazione attività ai capi servizio	-	31 agosto	31 luglio	30 giugno	✘
Predisposizione di un documento di analisi finalizzata all'adeguamento di documenti amministrativi e processi d'Area alle norme sulla dematerializzazione	Data di consegna al DG del documento	-	30 settembre	15 settembre	31 luglio	30 luglio
Efficienza Area edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti: riduzione degli oneri per servizi di architettura ed ingegneria affidati a terzi	Riduzione nel 2015, rispetto alla media del biennio 2013-2014, dei costi parametrici (percentuali e commisurati ai valori d'appalto delle rispettive opere pubbliche) per servizi di ingegneria e architettura affidati direttamente a terzi nell'anno. Percentuale di riduzione.	-	-1,5%	-2%	-2,5%	-14,29%
Ricognizione e classificazione del patrimonio delle aree a verde e predisposizione di un programma di intervento manutentorio da presentare al DG	Tempi di realizzazione	-	31 dicembre	30 novembre	31 ottobre	✘
Analisi della gestione manutentiva di Ateneo e definizione delle procedure di affidamento tramite accordi quadro, ricorrendo anche a procedure telematiche	Avvio delle procedure di affidamento: tempi di realizzazione	-	31 dicembre	30 novembre	31 ottobre	✘

Tabella 3 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2015 dell'Area Finanza, Programmazione e Controllo

Area Finanza, Programmazione e Controllo						
Dott.ssa Emanuela Ometto						
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2015
			Soglia	Target	Eccellenza	
Avvio e gestione della contabilità economico patrimoniale e analitica a partire dal 1/1/2015	Realizzazione delle seguenti attività: chiusura dell'esercizio 2014; apertura e gestione del bilancio economico patrimoniale 2015; predisposizione del bilancio d'esercizio; mantenimento degli standard di attività degli anni precedenti; predisposizione di tutta la manualistica a supporto delle strutture; predisposizione del manuale contabile. Giudizio qualitativo scala da 1 a 5	+	2	3	5	4
Predisposizione di un documento di analisi finalizzata all'adeguamento dei documenti amministrativi e dei processi dell'Area alle norme sulla dematerializzazione	Predisposizione e consegna al Direttore Generale della documentazione finale, elaborata dai Dirigenti: tempi di realizzazione	-	30 settembre	15 settembre	31 luglio	30 luglio
Ridefinizione delle attività dei Servizi dell'Area e formalizzazione della relativa assegnazione	Data del Decreto dirigenziale di assegnazione delle attività ai capi servizio	-	30 settembre	15 settembre	31 luglio	8 agosto

Tabella 4 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2015 dell'Area Organizzazione e Personale

Area Organizzazione e Personale							
Dott.ssa Gioia Grigolin							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2015	Variazioni rispetto a Piano della performance 2015-2017
			Soglia	Target	Eccellenza		
Predisposizione del Piano di Ateneo per il recupero delle ferie maturate e non godute e allineamento dell'Ateneo a quanto previsto dalla normativa	Circolare alle strutture - data protocollo	-	31 ottobre	15 ottobre	30 settembre	01 dicembre	
Revisione delle posizioni organizzative del PTA e Presentazione alle OOSS del Piano	Mese di presentazione del piano alle OOSS	-	30 aprile	15 aprile	31 marzo	17 aprile	
Ridefinizione delle attività dei Servizi dell'Area e formalizzazione della relativa assegnazione	Data del decreto dirigenziale di assegnazione delle attività ai capi servizio	-	31 agosto	31 luglio	30 giugno	30 giugno	
Efficienza: contenimento dei costi della gestione amministrativa dei Servizi dell'Area	N. FTE Area organizzazione e personale/n. PTA+doc+ric * 100 (al 31/12/2015)	-	1,44	1,32	1,2	1,24	
Implementazione della Carta dei servizi dell'Area entro il 31 03 2015, monitoraggio e prima revisione entro il 30 09 2015.	Data di fine revisione	-	31 ottobre	15 ottobre	30 settembre	29 settembre	
Predisposizione di un documento di analisi finalizzata all'adeguamento dei documenti amministrativi e dei processi dell'Area alle norme sulla dematerializzazione	Data di consegna al Direttore Generale del documento	-	30 settembre	15 settembre	31 luglio	30 luglio	
Completamento della fase di assegnazione obiettivi a tutto il PTA dell'Ateneo entro il 31 marzo 2015.	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5	4	Si ritiene che l'indicatore legato alle scadenze non sia utilizzabile per effetto, di una situazione non completamente governabile e per una non piena consapevolezza da parte dei responsabili delle strutture dell'importanza della valutazione del PTA, fattori che hanno comportato ritardi nel processo. L'indicatore avrà perciò carattere qualitativo anziché quant.
Completamento della fase di valutazione individuale di tutto il PTA dell'Ateneo entro il 31 maggio 2015.	Giudizio qualitativo, scala da 1 a 5	+	2	3	5	3,5	Valgono considerazioni analoghe a quanto sopra riportato. L'indicatore avrà perciò carattere qualitativo anziché quantitativo

Tabella 5 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2015 dell'Area Relazioni internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico

Area Relazioni internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico							
Dott. Andrea Berti							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2015	Variazioni rispetto a Piano della performance 2015-2017
			Soglia	Target	Eccellenza		
Predisposizione di un documento di analisi finalizzata all'adeguamento dei documenti amministrativi e dei processi dell'Area alle norme sulla dematerializzazione	Predisposizione e consegna al DG della documentazione finale, elaborata dai dirigenti: tempi di realizzazione	-	30 settembre	15 settembre	31 luglio	30 luglio	
Efficienza: contenimento dei costi della gestione amministrativa dei Servizi dell'Area	Numero dei servizi con risultati di efficienza nella forma "FTE/ Volume di attività" che raggiungono almeno il rispettivo target (al 31/12/2015) I servizi considerati sono 6 (escluso il Servizio Supporto Osservatorio Ricerca)	+	4	5	6	5	
Internazionalizzazione della ricerca e della docenza	N. di visiting professors e researchers con periodi di permanenza di almeno 3 mesi	+	48	50	52	54	
Redazione della Carta dei servizi dell'Area	Presentazione e definizione al DG della Carta	-	31 dicembre	15 dicembre	30 novembre	30 novembre	Nel corso del progetto l'Amm.ne ha deciso di avvalersi di un consulente e l'avvio dei lavori, a causa della limitata disponibilità del formatore, è prevista per il mese di settembre: si rende, pertanto, necessario uno slittamento dei livelli di performance, pur mantenendo come soglia il 31 dicembre 2015.
Ridefinizione delle attività dei Servizi dell'Area e formalizzazione della relativa assegnazione	Data del decreto dirigenziale di assegnazione delle attività ai capi servizio	-	31 agosto	31 luglio	30 giugno	29 giugno	
Valorizzazione della ricerca mediante attività di terza missione	N. di iniziative di valorizzazione della conoscenza realizzate nell'anno. Le possibili iniziative sono 7	+	5	6	7	10	

Tabella 6 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2015 dell'Area Affari Generali

Area Affari Generali							
Dott.ssa Maria Rosaria Falconetti							
Obiettivo	Indicatore	Direzio ne	Livelli di performance			Risultato 2015	Variazioni rispetto a Piano della performance 2015-2017
			Soglia	Target	Eccellenz a		
Rilascio Carta dei Servizi per l'Area Affari Generali	Presentazione e definizione al Direttore Generale della Carta	-	31 dicembre	15 dicembre	30 novembre	12 novembre	Nel corso del progetto l'Amm.ne ha deciso di avvalersi di un consulente e l'avvio dei lavori, a causa della limitata disponibilità del formatore, è prevista per il mese di settembre: si rende, pertanto, Necessario uno slittamento dei livelli di performance, pur mantenendo come soglia il 31 dicembre 2015
Adozione del sistema di ticketing di help desk per i servizi dell'Area	Fasi: 1) Studio di fattibilità e scelta del sistema; 2) Produzione delle specifiche; 3) Avvio del sistema. N. fasi realizzate al 31 dicembre	+	1	2	3	2,16	
Riorganizzazione banca dati partecipate Università, anche ai fini predisposizione dello Stato Patrimoniale iniziale	Fasi: 1) Monitoraggio e relazione agli organi di governo entro il 31 marzo; 2) Trasmissione dati ai fini dello Stato patrimoniale iniziale entro il 15 giugno; 3) Inserimento dati nella Banca dati Partecipa Work con Relazione finale entro il 31 dicembre. N. fasi realizzate	+	1	2	3	3	
Predisposizione documento di analisi finalizzata all'adeguamento delle attività documentali e procedurali della rispettiva area alle norme sulla dematerializzazione	Analisi in collaborazione con gli altri Dirigenti - data di consegna al Direttore Generale del documento	-	30 settembre	15 settembre	31 luglio	30 luglio	
Descrizione di ulteriori (rispetto al 2014) principali flussi di lavoro dei servizi dell'area Affari Generali	Numero flussi di lavoro caratterizzanti descritti	+	3	5	6	6	
Ridefinizione attività dei Servizi afferenti all'Area Affari Generali e formalizzazione della relativa assegnazione	Data del Decreto dirigenziale di assegnazione delle attività ai capi servizio (N. 6 Servizi coinvolti)	-	31 agosto	31 luglio	30 giugno	15 giugno	

Tabella 7 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2015 del Centro di Ateneo per le Biblioteche

<b>Centro di Ateneo per le Biblioteche - CAB</b>						
<b>Dott. Maurizio Vedaldi</b>						
			<b>Livelli di performance</b>			
<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Direzione</b>	<b>Soglia</b>	<b>Target</b>	<b>Eccellenza</b>	<b>Risultato 2015</b>
Publicazione e implementazione in tutte le biblioteche dello SBA della Carta dei servizi entro il 31 03 2015. Monitoraggio e prima revisione entro il 30 09 2015	Data di fine prima revisione	-	31 Ottobre	15 ottobre	30 settembre	30 settembre
Attuazione impegni della Programmazione Triennale MIUR 2013-2015 per i sistemi bibliotecari	Numero servizi di biblioteca condivisi con Università Cà Foscari nel 2015	+	3	4	5	5
Revisione organizzativa amministrazione SBA per la gestione delle fatture elettroniche	Percentuale di fatture con mora rispetto al totale fatture elettroniche ricevute a partire da aprile 2015	-	6	5	4	0
Mantenimento standard tempi apertura servizi di biblioteca	Media delle ore di apertura delle biblioteche nel 2015 / media ore di apertura delle biblioteche nel 2014 (al netto delle biblioteche chiuse nel 2014)	+	0,8	0,9	1	1,05
Soddisfazione clienti esterni (studenti/biblioteche)	Indice di soddisfazione da indagine di customer satisfaction	+	1 (6-6.99)	2 (7-7.99)	3 (8 o superiore)	3
Predisposizione e consegna al DG di un documento unico di analisi finalizzata ad uno studio di fattibilità per la dematerializzazione dei processi e dei documenti relativi alle Aree dell'AC	Predisposizione e consegna al Direttore Generale della documentazione finale, elaborata dai dirigenti: tempi di realizzazione	-	30 settembre	15 settembre	31 luglio	30 luglio
Soddisfazione clienti interni (docenti)	Indice di soddisfazione da indagine di customer satisfaction	+	1 ( 2 -2.99)	2 (3-4.99)	3 (5 o superiore)	2

Tabella 8 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2015 del Centro Servizi Informatici di Ateneo

Centro Servizi Informatici di Ateneo							
Dott. Maurizio Vedaldi							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2015	Variazioni rispetto a Piano della performance 2015-2017
			Soglia	Target	Eccellenza		
Avvio nuovo servizio fonia e dati	N. di mesi previsti per l'avvio operativo	-	dicembre	novembre	ottobre	dicembre	Si modificano i livelli di performance a causa della perizia di variante approvata dal CdA il 20 luglio 2015. I livelli di performance. Cambiano in: soglia : dicembre; target : Novembre; eccellenza : ottobre.
Pubblicazione contenuti nuove pagine web CSIA	n. mesi impiegati per la pubblicazione	-	giugno	maggio	aprile	giugno	
Predisposizione e consegna al DG di un documento unico di analisi finalizzata ad uno studio di fattibilità per la dematerializzazione dei processi e dei documenti relativi alle Aree dell'AC	Predisposizione e consegna al Direttore Generale della documentazione finale, elaborata dai dirigenti: tempi di realizzazione	-	30 settembre	15 settembre	31 luglio	30 luglio	
Implementazione servizio Eduroam in Ateneo nei tempi previsti	n. mesi impiegati per l'attivazione al pubblico (docenti e studenti)	-	ottobre	settembre	agosto	agosto	
Redazione Carta dei servizi CSIA	Fasi: 1) presentazione al Consiglio direttivo CSIA entro il 30 settembre; 2) revisione entro il 30 novembre ; 3) presentazione al DG: n. fasi realizzate entro il 31 dicembre	+	1	2	3	X	