

## Relazione sulla performance 2012

Applicazione del Decreto Legislativo  
n.150/2009

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

Direzione Generale  
Area Finanza, programmazione e controllo  
Servizio Controllo di gestione  
Area Organizzazione e personale  
Servizio Valorizzazione del personale



## INDICE

<b>1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE</b>	p. 4
<b>2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini</b>	p. 6
2.1 Il contesto esterno di riferimento	p. 6
2.1.1 Il contesto normativo	p. 6
2.1.2 Il contesto economico e il mercato del lavoro	p. 7
2.2 L'amministrazione	p. 9
2.3 I risultati raggiunti	p. 19
2.4 Le criticità e le opportunità	p. 22
<b>3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti</b>	p. 23
3.1 Albero delle performance	p. 23
3.2 Obiettivi strategici	p. 24
3.3 Obiettivi individuali	p. 30
3.3.1 Direttore Generale	p. 36
3.3.2 I Dirigenti	p. 38
3.3.3 Capi Servizio, personale di categoria EP e personale con indennità di responsabilità dell'Amministrazione Centrale	p. 49
3.3.4 Personale di categoria EP e con indennità di responsabilità dei Dipartimenti e dei Centri e personale di categoria B, C e D dell'Amministrazione Centrale, dei Dipartimenti e dei Centri	p. 51
3.3.5 Risultati valutazione obiettivi con modello BSC – Direttore Generale e Dirigenti	p. 53
3.3.6 Elementi di miglioramento	p. 53
3.3.7 Collegamento obiettivi-allocazione delle risorse	p. 55
<b>4. Risorse, efficienza ed economicità</b>	p. 56
<b>5. Pari opportunità e bilancio di genere</b>	p. 60
<b>6. Il processo di redazione della relazione sulla performance</b>	p. 64
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	p. 64
6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance	p. 66

## 1. Presentazione della Relazione

Il documento elaborato rappresenta la Relazione sulla Performance 2012 dell'Università degli Studi di Padova, ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera b) del Decreto Legislativo 150/2009 "Attuazione della Legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni".

La Relazione sulla Performance costituisce lo strumento mediante il quale l'Ateneo presenta, ai cittadini e a tutti gli stakeholders interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso del 2012 concludendo così il ciclo della performance. Tale Relazione è reperibile, insieme agli altri documenti relativi alla Performance adottati dall'Ateneo (Piani della Performance, Programmi triennali per la Trasparenza e l'Integrità, Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance) all'indirizzo <http://www.unipd.it> nella sezione "Amministrazione trasparente".

Nella stesura della Relazione, così come nella stesura degli altri documenti richiesti dal Decreto Legislativo 150/2009, sono state tenute in considerazione le indicazioni fornite dalle Delibere della CiVIT (Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche - Autorità Nazionale Anticorruzione), nel rispetto dei principi generali di trasparenza, veridicità verificabilità, partecipazione, coerenza interna ed esterna e dell'orizzonte pluriennale richiesti dalla normativa di riferimento. Sono state, inoltre considerate le indicazioni contenute nella Relazione sulla Performance delle Università per l'annualità 2011 pubblicata dalla CiVIT nel luglio 2013.

La stesura della presente Relazione si colloca all'interno di un periodo fortemente critico per le università, ma anche ricco di opportunità caratterizzato dal processo di revisione dell'organizzazione del Sistema universitario in base alle disposizioni contenute nella Legge 240/2010, alcune delle quali hanno innovato fortemente le politiche di gestione degli atenei.

La CiVIT, con delibera 9/2010, nel riconoscere agli Atenei l'autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, sancita dalla Legge 168/89 in attuazione all'art. 33 della Costituzione, ha evidenziato come le università, ancor prima dell'entrata in vigore del Decreto Legislativo 150/2009 si fossero dotate di appositi strumenti e organismi di valutazione delle proprie attività.

Sempre la CiVIT, con la medesima delibera ha espresso l'avviso che gli Atenei non fossero tenuti alla costituzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e che l'attività di valutazione continuasse ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione. Così come successivamente sancito dalla Legge 240/2010, ha stabilito che le università fossero comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal Decreto Legislativo 150/2009 e, in raccordo con l'ANVUR, fossero chiamate a svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito ed il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

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

Anche la citata Relazione CiVIT sulla Performance delle Università per l'annualità 2011 evidenzia già come il primo ambito di intervento dovrebbe essere proprio il superamento in materia di programmazione e

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

La CiVIT, inoltre, sempre nella citata Relazione di luglio 2013, rileva una serie di criticità nei contenuti delle relazioni esaminate delle università che si auspica possano essere superate dagli atenei stessi: scarso risalto, o perfino limitato ricorso al benchmarking interno ed esterno; insufficiente evidenza del legame tra allocazione delle risorse ed obiettivi tanto a livello di programmazione che di rendicontazione; scarsa differenziazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi; necessità di poggiare su un sistema informativo di supporto adeguato per la raccolta e l'elaborazione dei dati.

Con ciò, si rimarca come attraverso il superamento di tali limiti, accresca l'importanza e l'utilità di tali Relazioni, che si collocano al termine del ciclo della performance, per le implicazioni e le ricadute che certamente hanno sull'organizzazione del lavoro negli uffici, sul monitoraggio e sulla programmazione delle attività, sull'utilizzo del personale nell'ambito delle attività dell'Ateneo e sul miglioramento della performance organizzativa ed individuale.

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

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

### 2.1 Il contesto esterno di riferimento

Nel presente capitolo sono descritti i principali aspetti del contesto esterno che hanno influenzato le attività svolte dall'Università di Padova nel 2012, alcuni dei quali relativi a disposizioni normative, intervenute in corso d'anno e che hanno reso necessaria la riprogrammazione di alcuni processi (per le politiche del personale, ad esempio). È stata adottata la distinzione fra il contesto normativo, che per le pubbliche amministrazioni ha un notevole impatto, ed il contesto economico ed il mercato del lavoro.

#### 2.1.1 Il contesto normativo

Di seguito si presentano brevemente le principali disposizioni normative che nel corso del 2012 hanno influenzato la gestione delle attività dell'Ateneo, facendo emergere opportunità e vincoli.

- DM n.71/2012 relativo ai criteri di assegnazione del FFO 2012 e successiva assegnazione all'Ateneo, con particolare riferimento all'assegnazione della Quota premiale FFO.
- I limiti al turn-over e la valutazione delle politiche di reclutamento: sono stati ridefiniti dal Decreto Legislativo 49/2012 "Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei" e dalla Legge 135/2012 sulla razionalizzazione della spesa pubblica (spending review), anche nella prospettiva di garantire la sostenibilità finanziaria degli Atenei. L'ultimo provvedimento citato stabilisce che il sistema delle università statali può procedere per il triennio 2012-2014 ad assunzioni di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato nel limite di un contingente corrispondente ad una spesa pari al venti per cento di quella relativa al corrispondente personale complessivamente cessato dal servizio nell'anno precedente. Con successivo Decreto pubblicato solo a ottobre 2012, il MIUR ha assegnato all'Ateneo n. 35,56 punti organico per il 2012. Sulla base, inoltre del recente Decreto Legge 69/2013, convertito in Legge 98/2013, la valutazione delle politiche di reclutamento che l'ANVUR effettuerà con cadenza quinquennale sarà uno dei criteri di assegnazione di una parte della quota premiale del FFO.
- Assegnazione con DM del 28 dicembre 2012, delle risorse per il completamento del Piano straordinario di reclutamento di professori associati.
- Prosecuzione nel 2012 dei lavori delle commissioni nazionali per le abilitazioni scientifiche, ai sensi della Legge 240/2010: questo di fatto ha reso impossibile, per gli atenei italiani, il reclutamento di professori di prima e seconda fascia nel 2012.

Gli aspetti evidenziati in questi primi punti, unitamente al fatto che fra il 2011 ed il 2012 si è verificato un numero consistente di pensionamenti, hanno reso molto difficile per l'Ateneo di Padova la definizione, se non prima della fine dell'anno 2012, di una propria programmazione del personale, che è stata comunque approvata dal Consiglio di Amministrazione a novembre 2012.

- Nuovo sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento, 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, nonché quelli per la valutazione periodica della ricerca e delle attività di terza missione (brevetti, spin-off e altro) al fine di assicurare a studenti, istituzioni ed imprese un elevato standard qualitativo dei servizi offerti.
- Disposizioni per la Prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità, ai sensi della Legge 190/2012. Tale normativa è stata successivamente completata con il Decreto Legislativo 33/2013,

recante Obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni: in questo modo viene interamente riordinata la disciplina in materia di obblighi di informazione, trasparenza e pubblicità da parte delle pubbliche amministrazioni, per un'accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni.

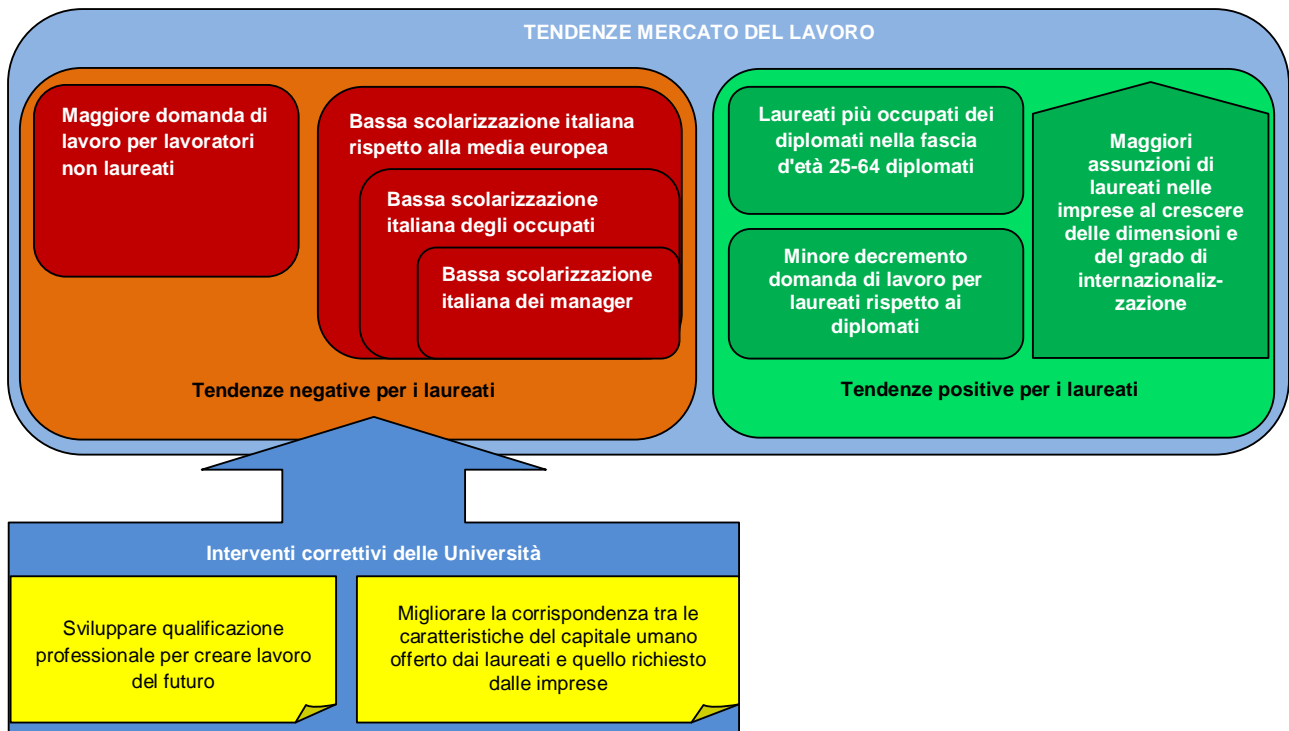
- La Valutazione della Qualità della Ricerca Universitaria (VQR) 2004-2010: l'Ateneo ha completato nel 2012 i lavori finalizzati alla presentazione dei prodotti della ricerca per la VQR 2004-2010. I risultati, estremamente lusinghieri per Padova, collocata al primo posto, tra i grandi atenei in Italia, saranno utilizzati nella ripartizione della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario (in base al Decreto Legge 69/2013 per 3/5 della quota premiale del FFO); saranno, inoltre, presi a riferimento per le classifiche nazionali. I risultati potranno, inoltre, essere utilizzati all'interno di un modello di Ateneo per l'allocazione delle risorse tra le strutture.
- Sistema di contabilità economico-patrimoniale, contabilità analitica e bilancio unico: il Decreto Legislativo 18/2012 ne disciplina l'introduzione in applicazione della Legge 240/2010 e sarà adottato da parte degli atenei entro il 1° gennaio 2014. Questo nuovo processo e cambiamento epocale determinerà nuove politiche di gestione e consentirà l'utilizzo di meccanismi e processi di programmazione, controllo e misurazione delle prestazioni e dei risultati più avanzati per favorire l'utilizzo razionale ed efficiente delle risorse. Il 2013 ha costituito una tappa intermedia, con l'introduzione del bilancio unico di ateneo in contabilità finanziaria.
- La digitalizzazione di documenti e processi: allo scopo di aggiornare ed integrare, il Codice di Amministrazione Digitale, di cui al Decreto Legislativo 82/2005, è stato recentemente aggiornato ed integrato con l'adozione di alcune norme (Decreto Legislativo 235/2010, Decreto Legge 83/2012 convertito in Legge 134/2012, Decreto Legge 179/12 convertito in Legge 221/2012): si è inteso, pertanto, predisporre iniziative strategiche per la digitalizzazione dei servizi pubblici per cittadini e imprese (Agenda digitale) che l'Agenzia per l'Italia digitale sarà chiamata a realizzare. Tali norme prevedono la realizzazione di benefici quali: la semplificazione delle relazioni con gli uffici, la riduzione dei tempi dei procedimenti e dei costi nell'uso delle tecnologie, una maggiore efficacia dell'azione amministrativa e la dematerializzazione della documentazione all'interno della Pubblica amministrazione.

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

Il XV rapporto di Almalaurea sulla condizione occupazionale dei laureati nel 2012<sup>1</sup> compie un'analisi estremamente attuale sull'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro e propone alcune riflessioni su temi relativi all'odierno scenario economico. Lo schema seguente riassume le più significative tendenze del mercato del lavoro italiano messe in luce nel rapporto.

<sup>1</sup> Per ulteriori dettagli e approfondimenti si rinvia al link <http://www.almalaurea.it/universita/occupazione/occupazione11>

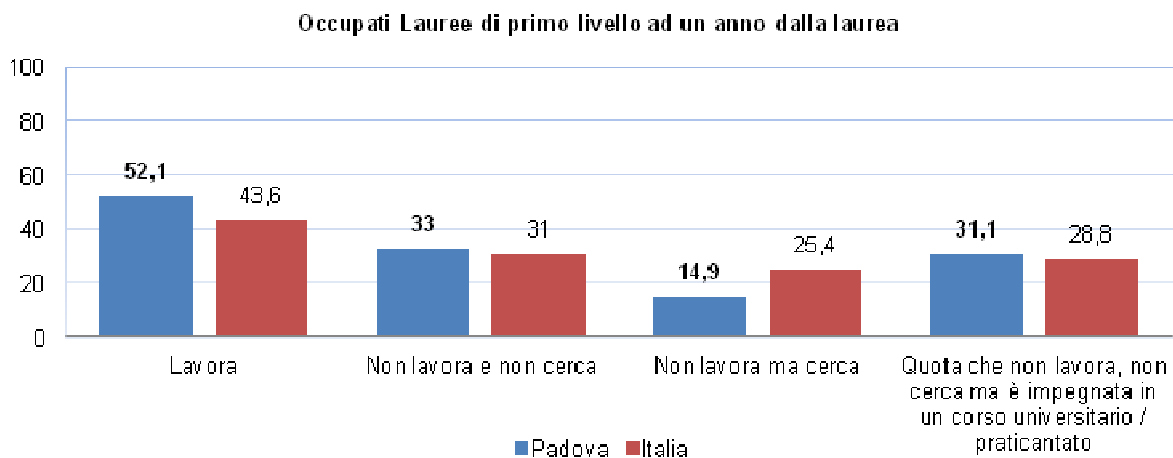
Figura 1 – Tendenze del mercato del lavoro per i laureati



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

L'Università di Padova presenta dati sull'occupazione dei laureati migliori rispetto alla media nazionale, specie nel breve termine, evidenziando una buona rispondenza delle attività formative dell'Ateneo alle esigenze del mondo del lavoro: ad un anno dal conseguimento del titolo di studio, il 52,1% dei laureati dei corsi triennali (comunque propedeutici alla laurea magistrale) sono già occupati contro il 43,6% del dato nazionale.

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

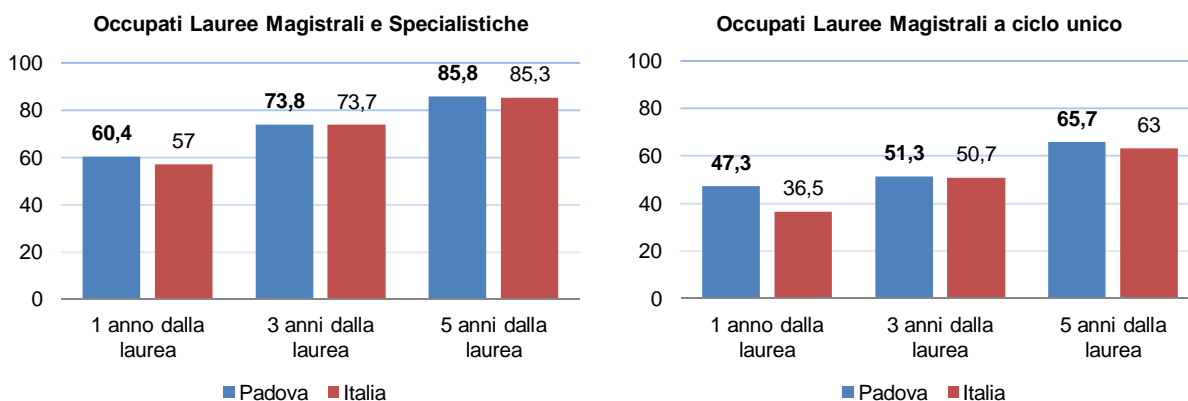


Fonte: Elaborazione Servizio Controllo di gestione su dati XV Rapporto Almalaurea sulla condizione occupazionale dei laureati



I dottori in lauree specialistiche e magistrali occupati arrivano al 60,4% ad un anno dal conseguimento della laurea, a fronte di un dato nazionale di poco inferiore, mentre la distanza si assottiglia a tre e a cinque anni dalla laurea, senza tuttavia scomparire. Per quanto riguarda le lauree magistrali a ciclo unico, gli occupati dell'Ateneo sono il 47,3%, dato superiore al 36,5% nazionale e comunque comprensibile solo alla luce dello sbocco lavorativo nelle "professioni regolamentate", il cui esercizio è consentito di norma previo svolgimento di un periodo di praticantato o specializzazione.

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



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

In linea con gli ultimi punti illustrati nella sintesi del Rapporto Almalaurea si colloca il recente progetto TECO (TEst sulle COmpetenze generaliste), ovvero la sperimentazione di un percorso di rilevazione delle competenze trasversali o generaliste acquisite dagli studenti dei corsi di laurea triennali o a ciclo unico. La proposta, partita dall'ANVUR e coordinata dalla prof.ssa Kostoris Padoa Schioppa, ha coinvolto l'Ateneo patavino insieme ad altre 11 università italiane. Il progetto è stato avviato nel 2012, anche se la maggior parte delle attività sono state svolte nel 2013. Per quanto riguarda Padova, sono state realizzate le fasi di individuazione del campione di studenti (1918 studenti, suddivisi in 75 corsi di laurea) e la compilazione dei questionari da parte di 527 studenti, con un tasso di partecipazione pari al 28,26%. Alla fine del 2013 l'ANVUR metterà a disposizione degli atenei i risultati del test: questa fase sarà l'occasione per analizzare e discutere all'interno dell'Ateneo i risultati e le implicazioni che essi comportano in termini di qualità della didattica conseguita.

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

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

Tabella 1 – Le persone dell'Ateneo con l'incidenza femminile al 31/12/2012

PERSONALE DOCENTE	N.	di cui femmine	% femmine
<b>Professori Ordinari</b>	537	94	17,5%
<b>Professori Associati</b>	635	207	32,6%
<b>Ricercatori Universitari</b>	960	417	43,4%
<b>Ricercatori Universitari a tempo determinato</b>	1	1	100,0%
<b>Assistenti Universitari</b>	2	0	0,0%

<b>Docenti a contratto</b>	1696	738	43,5%
<b>Totale</b>	<b>3.831</b>	<b>1.457</b>	<b>38,0%</b>
<b>DIRIGENTI, PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO E CEL</b>	<b>N.</b>	<b>di cui femmine</b>	<b>% femmine</b>
<b>Dirigenti (incluso DG e 2 Dirigenti a tempo determinato)</b>	8	3	37,5%
<b>PTA - cat. EP</b>	125	75	60,0%
<b>PTA - cat. D</b>	857	522	60,9%
<b>PTA - cat. C</b>	918	570	62,1%
<b>PTA - cat. B</b>	173	84	48,6%
<b>PTA - tempo determinato</b>	100	70	70,0%
<b>CEL</b>	35	28	80,0%
<b>Totale</b>	<b>2.217</b>	<b>1.352</b>	<b>61,0%</b>
<b>di cui Categorie protette<sup>2</sup></b>	<b>158</b>	-	-
<b>ALTRE PERSONE</b>	<b>N.</b>	<b>di cui femmine</b>	<b>% femmine</b>
<b>Assegnisti di ricerca</b>	891	438	49,2%
<b>Collaboratori coordinati e continuativi</b>	274	ND	ND
<b>Volontari Servizio civile</b>	102	79	77,5%
<b>Totale</b>	<b>1.429</b>	<b>517</b>	<b>36,2%</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>7.477</b>	<b>3326</b>	<b>44,5%</b>

Fonte: Giada e Servizi dell'Amministrazione Centrale

Tabella 2 – Distribuzione delle entrate contabilizzate dal bilancio consolidato consuntivo riclassificato del 2012 (in migliaia di euro, al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali)

<b>ENTRATE 2012 BILANCIO CONSOLIDATO CONSUNTIVO</b>	<b>k€</b>
<b>ENTRATE DALLO STATO</b>	<b>333.149</b>
<b>ENTRATE PROPRIE di cui:</b>	<b>230.732</b>
Contribuzioni studentesche	101.504
Attività in conto terzi	23.053
Attività sanitaria convenzionata	27.673
Entrate da terzi per attività di didattica e ricerca	73.437
Altri finanziamenti da soggetti pubblici e privati	3.844
Entrate di natura patrimoniale	1.221
<b>ENTRATE DERIVANTI DALL'ACCENSIONE DI MUTUI E PRESTITI</b>	<b>3.120</b>
<b>ALTRE ENTRATE</b>	<b>16.463</b>
<b>TOTALE</b>	<b>583.464</b>

Fonte: Servizio Bilancio Strutture – Bilancio Consolidato Consuntivo 2012

Tabella 3 – Distribuzione delle uscite contabilizzate dal bilancio consolidato consuntivo riclassificato del 2012 (in migliaia di euro, al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali)

<b>USCITE 2012 BILANCIO CONSOLIDATO CONSUNTIVO</b>	<b>k€</b>
<b>SPESE PER L'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE DI ATENEО</b>	<b>39.200</b>
<b>SPESE PER IL PERSONALE</b>	<b>312.230</b>
<b>SPESE PER IL POTENZIAMENTO DEL PATRIMONIO E IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>35.272</b>
<b>SPESE PER L'ATTIVITÀ DI RICERCA</b>	<b>43.343</b>
<b>SPESE PER L'ATTIVITÀ DI DIDATTICA</b>	<b>78.970</b>
<b>SPESE PER L'ATTIVITÀ SANITARIA</b>	<b>23</b>
<b>SPESE PER L'ATTIVITÀ CONTO TERZI</b>	<b>19.282</b>
<b>TRASFERIMENTI DI VARIA NATURA A TERZI</b>	<b>6.542</b>
<b>ONERI TRIBUTARI E FINANZIARI</b>	<b>11.109</b>
<b>TOTALE</b>	<b>545.972</b>

Fonte: Servizio Bilancio Strutture – Bilancio Consolidato Consuntivo 2012

<sup>2</sup> Include i soggetti di cui alla Legge 68/1999.

Tabella 4 – Composizione della 1ª assegnazione del FFO 2012 (Università Statali) a livello nazionale e per l'Ateneo di Padova, con relativa incidenza sul totale

INTERVENTI FONDO FINANZIAMENTO ORDINARIO	Stanziamanti nazionali	Stanziamanti Padova	Incidenza % Padova su stanz. nazionale
<b>Quota base 2012</b>	<b>5.303.414</b>	<b>225.949</b>	<b>4,26%</b>
<b>Quota 2012 mobilità docenti 2011</b>	<b>3.381</b>	<b>357</b>	<b>10,56%</b>
<b>Modello FFO 2012 - quota premiale ex Legge 1/2009 di cui:</b>	<b>910.000</b>	<b>43.142</b>	<b>4,74%</b>
<i>Processi formativi: Domanda</i>	154.700	6.335	4,71%
<i>Processi formativi: Risultati</i>	154.700	8.244	
<i>Ricerca</i>	600.600	28.563	4,76%
<b>Interventi perequativi - finalità di cui all'art. 11, comma 1, Legge 240/2010</b>	<b>105.030</b>	<b>5.723</b>	<b>5,45%</b>
<b>Interventi previsti da disposizioni legislative<sup>3</sup></b>	<b>191.099</b>	<b>9.416</b>	<b>4,93%</b>
<b>Totale</b>	<b>6.512.923</b>	<b>284.587</b>	<b>4,37%</b>

Fonte: Servizio Controllo di gestione su dati MIUR

Tabella 5 – Distribuzione delle uscite per internazionalizzazione per il 2012 (in migliaia di euro)

USCITE PER INTERNAZIONALIZZAZIONE E PROGRAMMI DI MOBILITÀ	Preventivo	Consuntivo
<b>FINANZIAMENTI SUL BILANCIO DI ATENEO di cui:</b>	<b>2.500</b>	<b>1.416</b>
<i>Azioni di mobilità studentesca</i>	1.450	1.043
<i>Accordi e rapporti internazionali</i>	1.050	373
<b>FINANZIAMENTI ESTERNI di cui:</b>	<b>4.440</b>	<b>4.137</b>
<i>Contributi e borse di studio da enti pubblici e privati per cooperazione internazionale</i>	3.000	2.487
<i>Finanziamento Ministeriale</i>	440	604
<i>Contratti e Contributi U.E. per didattica</i>	1.000	1.046
<b>TOTALE</b>	<b>6.940</b>	

Fonte: Servizio Bilancio e contabilità Amministrazione Centrale - Bilancio di Previsione 2012 e Conto Consuntivo 2012

Tabella 6 – Offerta formativa per l'anno accademico 2012/13

OFFERTA FORMATIVA ANNO ACCADEMICO 2012/13	N.
<b>Corsi di Laurea triennale</b>	83
<b>Corsi di Laurea specialistica/magistrale</b>	85
<b>Corsi di Laurea a ciclo unico</b>	11
<b>Master di I livello</b>	24
<b>Master di II livello</b>	25
<b>Corsi di Dottorato di Ricerca</b>	42
<b>Corsi di Specializzazione</b>	56
<b>Corsi di Perfezionamento</b>	22

Fonte: Rapporto Nucleo di Valutazione 2011

Tabella 7 – Consistenze studentesche anno accademico 2012/13

CONSISTENZE STUDENTESCHE ANNO ACCADEMICO 2012/13	N.	di cui femmine	% femmine
<b>Iscritti ai Corsi di laurea triennale, specialistica/magistrale, a ciclo unico e vecchio ordinamento di cui:</b>	<b>61.641</b>	<b>34.258</b>	<b>55,6</b>
<i>Corso di Laurea vecchio ordinamento</i>	1.537	1.115	72,6
<i>Corso di Laurea (DM 270)</i>	33.080	17.444	52,7
<i>Corso di Laurea (DM 509)</i>	5.244	3.012	57,4

<sup>3</sup> Piano straordinario associati anno 2011, fondi legge 350/2003 (adeguamento stipendiale ricercatori) e fondi legge 296/2006 (assunzione ricercatori cofinanziati dal MIUR).

<b>CONSISTENZE STUDENTESCHE ANNO ACCADEMICO 2012/13</b>	<b>N.</b>	<b>di cui femmine</b>	<b>% femmine</b>
<i>Corso di Laurea Magistrale</i>	11.876	6.378	53,7
<i>Corso di Laurea Specialistica</i>	573	312	54,5
<i>Diploma Universitario</i>	7	1	14,3
<i>Laurea Ciclo Unico 5 anni</i>	936	681	72,8
<i>Laurea Ciclo Unico 6 anni</i>	904	501	55,4
<i>Laurea Magistrale Ciclo Unico 5 anni</i>	5.779	3.948	68,3
<i>Laurea Magistrale Ciclo Unico 6 anni</i>	1.705	866	50,8
<b>Iscritti a Master di I livello</b>	688	511	72,3
<b>Iscritti a Master di II livello</b>	330	207	62,7
<b>Iscritti a corsi di Dottorato</b>	1.429	729	51,0
<b>Iscritti a corsi di Specializzazione</b>	1.397	905	64,8
<b>Iscritti a corsi di Perfezionamento</b>	456	326	71,5
<b>Laureati 2012 di cui</b>	12.145	7.106	58,5
<i>Corso di Laurea vecchio ordinamento</i>	469	398	84,9
<i>Corso di Laurea (DM 270)</i>	4.440	2.548	57,4
<i>Corso di Laurea (DM 509)</i>	2.683	1.624	60,5
<i>Corso di Laurea Magistrale</i>	3.324	1.750	52,6
<i>Corso di Laurea Specialistica</i>	407	230	56,5
<i>Laurea Ciclo Unico 5 anni</i>	316	223	70,6
<i>Laurea Ciclo Unico 6 anni</i>	228	150	65,8
<i>Laurea Magistrale Ciclo Unico 5 anni</i>	278	183	65,8
<b>Studenti con disabilità</b>	608	-	-
<b>Studenti internazionali</b>	2.561	-	-

Fonte: Servizio Studi statistici

Tabella 8 – Indicatori relativi ai servizi agli studenti

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

Fonte: Servizio Studi statistici e Servizio disabilità

Tabella 9 – Aule e laboratori a disposizione degli studenti

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

Fonte: Rapporto Nucleo di Valutazione 2011

Tabella 10 – Finanziamenti erogati dall’Ateneo relativi ai bandi 2012 (in migliaia di euro)

<b>PROGETTI FINANZIATI DALL’ATENEEO</b>	<b>k€</b>
Progetti di ricerca istituzionali (ex 60%)	5.000
Progetti di ricerca di Ateneo	4.500
Progetti per Assegni di ricerca Junior	2.021
Assegni di ricerca Senior	1.969
Progetti Giovani Studiosi	397
Attrezzature scientifiche finalizzate alla ricerca	1.609
<b>TOTALE</b>	<b>15.496</b>

Fonte: Area Relazioni internazionali, ricerca e trasferimento tecnologico

Tabella 11 – Finanziamenti erogati da enti nazionali nel 2012 (in migliaia di euro)

<b>PROGETTI FINANZIATI DA MINISTERO E ALTRI ENTI</b>	<b>k€</b>
Progetti PRIN (Bando 2010-2011)	7.284
Progetti FIRB – Futuro in ricerca (Bando 2012)	2.059
Programma Operativo Regione Veneto - Fondo Sociale Europeo	1.176
Altre linee di finanziamento regionale	1.496
Finanziamenti provenienti da Enti, Fondazioni, Ministeri	3.027
<b>TOTALE</b>	<b>15.042</b>

Fonte: Area Relazioni internazionali, ricerca e trasferimento tecnologico

Tabella 12 – Finanziamenti da fonti europee per la ricerca (in migliaia di euro)

<b>PROGETTI FINANZIATI</b>	<b>N.</b>	<b>k€</b>
Progetti VII programma quadro – Bando Anni 2007-2011	165	52.864
Altri programmi europei – Bando Anni 2007-2011	40	3.859

Fonte: Area Relazioni internazionali, ricerca e trasferimento tecnologico

Tabella 13 – Dati sul Sistema Bibliotecario di Ateneo anno 2012

<b>DATI SU BIBLIOTECHE - SBA</b>	<b>N.</b>
Biblioteche (unità amministrative)	38
Punti di servizio	57
Superficie totale mq	31.234
Ore apertura	112.171
Posti di lettura	2.662
Postazioni Informatiche per l’utenza	412
Volumi Prestati	197.042
Utenti studenti che hanno partecipato ai corsi di biblioteca per l’uso delle risorse elettroniche	5.245
Patrimonio librario stimato	2.139.025
Monografie Acquistate nell’ultimo anno	30.488
Libri elettronici disponibili in rete di ateneo	68.655
Periodici cartacei correnti	6.331
Periodici elettronici disponibili	43.800
<i>di cui in abbonamento</i>	17.053
Articoli scaricati dai periodici elettronici	1.278.109
Articoli reperiti e forniti all’utenza da periodici non posseduti	13.834
Banche dati	712

Fonte: Rapporto sullo stato dell’Ateneo 2012-2013

Nella prospettiva di definire e realizzare una mappatura sufficientemente completa dei servizi offerti agli stakeholders dell’Ateneo, sono presentati, di seguito, i principali servizi e opportunità offerte agli studenti, nonché la sintesi dei risultati relativi all’indagine di customer satisfaction realizzata dall’Ateneo che, nel 2012, ha interessato i servizi dell’Area Didattica e Servizi agli Studenti a più diretto contatto con gli studenti stessi.

### CUSTOMER SATISFACTION AREA DIDATTICA

La Direzione Generale dell'Università di Padova ha iniziato un progetto di rilevazioni della soddisfazione dei propri utenti nel 2010, e lo ha sviluppato negli anni successivi. Si è trattato di interventi già effettuati in passato e la loro riproposizione ha avuto lo scopo di monitorare la percezione che gli utenti/studenti hanno di tali servizi e di verificare l'efficacia degli interventi migliorativi effettuati nell'organizzazione dei Servizi.

Nel 2012 sono state effettuate quattro rilevazioni di Customer Satisfaction; presso il Servizio Segreteria Studenti, il Servizio Orientamento ed il Servizio Stage e Career Service. Per quest'ultimo Servizio la rilevazione è stata ripetuta due volte nell'arco dell'anno.

Il progetto ha avuto per obiettivo la rilevazione della soddisfazione degli utenti dello "sportello". La finalità è stata quella di individuare i punti di forza o le criticità del servizio offerto. Lo strumento utilizzato è stato un questionario con risposte chiuse e con uno spazio per eventuali osservazioni.

Dall'analisi dei dati raccolti nell'indagine del Servizio Orientamento, si evince che è positiva la percezione che gli utenti hanno della disponibilità degli operatori, dei locali di attesa e degli orari di apertura dello sportello. Anche la percezione dell'attenzione ricevuta, delle risposte ottenute e dell'efficacia degli interventi del Servizio Orientamento sono considerati in modo positivo.

L'ambito che necessita di una maggiore attenzione è invece quello riguardante gli strumenti informativi, sia cartacei che informatici.

Per quanto riguarda il Servizio Segreterie studenti, discretamente positiva è risultata la percezione delle informazioni ottenute prima di arrivare alla Segreteria Studenti, della documentazione e degli spazi dedicati alle segreterie. La maggior criticità si è riscontrata in relazione al sistema Uniweb. Abbastanza critica è stata anche la percezione relativa all'accesso alle segreterie ed alle informazioni ottenute.

Trattandosi di un servizio complesso si rileva che ha molteplici possibilità di miglioramento.

Relativamente alle due rilevazioni effettuate presso il Servizio Stage e Career Service, gli utenti hanno percezione positiva dell'attenzione posta alle proprie richieste, del tempo dedicato alle risposte, alle spiegazioni ed ai suggerimenti propositivi ottenuti, così pure per la cortesia e disponibilità degli operatori. Gli utenti evidenziano l'adeguatezza dei locali di attesa, la loro pulizia e l'adeguatezza degli orari di apertura degli sportelli, mentre si rileva una minore soddisfazione per quanto riguarda la comprensibilità della modulistica e dell'utilizzo delle procedure tramite gli strumenti informatici.

Da segnalare la richiesta molto sentita dagli utenti (sia nella prima che nella seconda rilevazione) di aumentare il numero degli operatori a disposizione del pubblico.

### OPPORTUNITÀ PER GLI STUDENTI

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

### LE ESPERIENZE INTERNAZIONALI

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

Per quanto riguarda l'organizzazione, nel 2012 l'Ateneo era articolato come di seguito descritto:

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

Con riferimento alle strutture in cui è organizzato l'Ateneo, lo Statuto dell'Ateneo ha ridefinito il quadro delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio da istituire, il cui processo di definizione è per alcune tuttora in corso. Lo Statuto, infatti, ha recepito quanto previsto dalla Legge 240/2010, ovvero che dal 1° gennaio 2012 le attività didattiche, prima gestite dalle Facoltà, fossero svolte all'interno dei Dipartimenti, che sarebbero diventati quindi strutture di ricerca e anche di didattica.

In attuazione della Legge 240/2010, l'Ateneo si quindi è dotato di un nuovo assetto organizzativo, ed ha istituito 32 Dipartimenti. Nella tabella 14, l'elenco dei Dipartimenti, con il relativo personale afferente:

Tabella 14 – Dipartimenti dell'Ateneo con relativo personale afferente al 31/12/2012

Dipartimenti	Docenti	Ricercatori	PTA
Agronomia animali alimenti risorse naturali e ambiente – DAFNAE	36	24	49
Beni culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica – DBC	25	24	25
Biologia	41	39	51
Biomedicina comparata ed alimentazione – BCA	20	22	28
Diritto privato e critica del diritto – DPCD	24	20	12
Diritto pubblico, internazionale e comunitario – DIPIC	28	20	14
Filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata – FISPPA	75	58	52
Fisica e astronomia "Galileo Galilei" – DFA	66	51	71
Geoscienze	27	22	28



Dipartimenti	Docenti	Ricercatori	PTA
Ingegneria civile, edile e ambientale – ICEA	35	34	51
Ingegneria dell'informazione – DEI	54	40	38
Ingegneria industriale – DII	71	37	80
Matematica – DM	62	47	23
Medicina – DIMED	55	37	101
Medicina animale, produzioni e salute – MAPS	19	22	24
Medicina molecolare – DMM	30	34	59
Neuroscienze scienze NPSRR	24	38	45
Psicologia dello sviluppo e della socializzazione – DPSS	23	23	21
Psicologia generale – DPG	27	24	19
Salute della donna e del bambino – SDB	21	19	53
Scienze biomediche - DSB	26	37	37
Scienze cardiologiche, toraciche e vascolari	22	21	39
Scienze chimiche – DISC	47	38	61
Scienze chirurgiche oncologiche e gastroenterologiche – DISCOG	30	30	62
Scienze del farmaco – DSF	31	28	38
Scienze economiche e aziendali "Marco Fanno" – DSEA	47	20	25
Scienze politiche, giuridiche e studi internazionali – SPGI	37	38	29
Scienze statistiche	30	14	20
Scienze storiche, geografiche e dell'antichità – DISSGEA	30	24	27
Studi linguistici e letterari – DISLL	49	36	33
Tecnica e gestione dei sistemi industriali – DTG	31	19	18
Territorio e sistemi agro-forestali – TESAF	29	23	32
<b>TOTALE</b>	<b>1.172</b>	<b>963</b>	<b>1.265</b>

Fonte: Servizio Controllo di gestione

Nell'Università è attiva, inoltre, la Scuola Galileiana di Studi Superiori, costituita nel 2004 nell'ambito di una collaborazione tra l'Ateneo e la Scuola Normale di Pisa. Si struttura su due classi: Scienze Morali e Scienze Naturali.

Nella tabella 15 sono indicati i Centri con autonomia di gestione e accentrati all'Amministrazione Centrale con personale afferente. La Commissione, nominata dal Magnifico Rettore, incaricata di istruire le proposte di istituzione, modificazione, disattivazione e soppressione dei Dipartimenti e dei Centri, tra la seconda metà del 2012 e l'inizio del 2013 ha provveduto ad analizzare la situazione dei Centri per definire i Centri di ateneo ed i Centri interdipartimentali di ricerca la cui gestione contabile è in capo a uno dei Dipartimenti proponenti.

Tabella 15 – Centri con autonomia di gestione e a gestione accentrata all'Amministrazione Centrale con relativo personale di afferenza al 31/12/2012

CENTRI CON AUTONOMIA DI GESTIONE	PTA	CEL
Centro di Ateneo "Orto Botanico"	14	
Centro di Ateneo per i Musei – CAM	12	
Centro di Ateneo per le Biblioteche – CAB	212	
Centro Linguistico di Ateneo	25	35
Centro Multimediale e E-learning di Ateneo – CMELA	10	
Centro Servizi Informatici di Ateneo	55	
Centro interdipartimentale di ricerca "Centro Ricerche Fusione" <sup>4</sup>	12	
Centro interdipartimentale di ricerca "Dino Tonini"	1	
Centro interdipartimentale di ricerca e di servizi sui Diritti della Persona e dei Popoli <sup>4</sup>	3	

<sup>4</sup> Istituito nel 2013 come Centro di Ateneo.

<b>CENTRI CON AUTONOMIA DI GESTIONE</b>	<b>PTA</b>	<b>CEL</b>
Centro interdipartimentale di ricerca per lo Studio dei Segnali Cellulari	2	
Centro interdipartimentale di servizi (C.I.S.) di Psicologia	19	
Centro interdipartimentale di servizi (C.I.S) di Agripolis	13	
Centro interdipartimentale di Studi e Attività Spaziali "G. Colombo" <sup>4</sup>	11	
Centro interdipartimentale di ricerca Viticola Enologica	7	
Centro di ricerca e servizi interdipartimentale Biotecnologie Innovative	7	
Centro Interdipartimentale di ricerca di Meccanica dei Materiali Biologici	-	
Centro interdipartimentale di ricerca e servizi "Ospedale Veterinario Universitario Didattico" – CIRSOV <sup>4</sup>	-	
Centro Interdipartimentale di Cartografia, Fotogrammetrica, Telerilevamento e Sistemi informativi territoriali	-	
Centro Interdipartimentale di Studi per i Servizi alla Persona – CISSPE	-	
Centro Interdipartimentale di ricerca per le Decisioni giuridico-ambientali ed etico-sociali sulle Tecnologie emergenti – CIGA	-	
<b>CENTRI ACCENTRATI ALL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE</b>	<b>PTA</b>	<b>CEL</b>
Centro di servizi e di ricerca per la Disabilità, la Riabilitazione e l'Integrazione	2	
Centro di servizi interdipartimentali "Antonio Vallisneri"	21	
Centro di servizi interdipartimentali C.U.G.A.S.	3	
Centro di servizi interdipartimentali di Chirurgia Sperimentale	3	
Centro interuniversitario per la Contabilità e Gestione agraria, forestale e ambientale	2	
Centro per la Storia dell'Università	2	
Centro di ateneo di ricerca "Centro di ecologia umana"	-	
Centro UPE "Università di Padova per l'Europa"	-	
<b>ALTRE STRUTTURE</b>	<b>PTA</b>	<b>CEL</b>
Scuola Galileiana di Studi superiori	3	
Azienda Agraria sperimentale "L. Toniolo"	16 <sup>5</sup>	
<b>TOTALE</b>	<b>450</b>	<b>35</b>

Fonte: Servizio Controllo di gestione

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

### Valutazione dello stress lavoro-correlato

Nella prospettiva del miglioramento continuo dell'ambiente e dei contenuti del lavoro, l'Ateneo intende proseguire nel progetto relativo alla valutazione del rischio stress lavoro-correlato, già conclusosi per l'Amministrazione Centrale, e finalizzato a conoscere gli "ambienti" all'interno dell'Ateneo per individuare eventuali situazioni di stress organizzativo e quindi anche di benessere, estendendolo a tutto il personale tecnico-amministrativo dei Dipartimenti e al personale docente.

Il progetto, che prosegue per i Dipartimenti e Centri, si avvale di una metodologia strutturata in fasi, con avvio a partire da ottobre 2013. La prima fase prevede la definizione dei criteri attraverso i quali individuare le strutture decentrate che saranno oggetto della valutazione, nella sua fase di avvio sperimentale, considerando la peculiarità dei Dipartimenti e Centri, rispetto all'Amministrazione Centrale, anche alla luce del coinvolgimento del personale docente. Durante la seconda fase si prevede l'analisi di alcuni indicatori oggettivi/statistici (turnover, assenteismo, infortuni, malattie professionali,...), tramite specifica metodologia, dai cui risultati sarà possibile operare una prima valutazione delle condizioni di malessere/benessere

<sup>5</sup> Compresi 5 operai agricoli, 3 a tempo indeterminato e 2 a tempo determinato.

organizzativo. La terza fase consisterà nella pianificazione di interviste semi-strutturate e focus group anche attraverso l'utilizzo di specifiche schede di valutazione.

### 2.3 I risultati raggiunti

Per ciascuna area strategica di Ateneo – Ricerca, Formazione e Infrastrutture - di seguito si evidenziano i risultati di tre grandi processi che hanno caratterizzato le attività svolte dall'Ateneo nel 2012, che in parte sono proseguite anche nel 2013. Per il dettaglio sui risultati complessivi relativi alla performance organizzativa e individuale, comunque collegati ai tre processi ora evidenziati, si rinvia al successivo capitolo 3.

#### Ricerca - Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2004-2010

Articolata su 14 aree disciplinari identificate dal Comitato Universitario Nazionale (CUN), la VQR ha visto per ciascuna di esse la creazione da parte dell'ANVUR di un gruppo di esperti di valutazione (GEV)<sup>6</sup> per valutare tramite specialisti della materia in oggetto (peer review) i prodotti della ricerca attesi, ossia le opere che la struttura realizzatrice si era impegnata a fornire: articoli, saggi, riviste, libri, edizioni critiche, brevetti, database, etc.

L'impegno che l'Ateneo patavino ha profuso nel 2012 nell'accostarsi a tale progetto emerge dai dati contenuti nel Rapporto finale dell'ANVUR pubblicato nel luglio 2013. Va innanzitutto evidenziata la particolare cura dell'Ateneo nella selezione dei prodotti conferiti: dei 5.740 contributi che l'Università di Padova aveva indicato all'ANVUR (pari al 3,76 % totale nazionale, percentuale che la colloca tra le strutture di grandi dimensioni), il tasso di prodotti mancanti è quasi della metà rispetto alla media nazionale (2,58% contro 4,68%), mentre la percentuale dei prodotti penalizzati (ossia non valutabili o frutto di plagio o frode), a dispetto di una media nazionale dell'0,89%, è del solo 0,36%.

I risultati conseguiti nella valutazione della ricerca dell'Ateneo possono essere senza dubbio definiti ragguardevoli: in ben 7 aree i prodotti conferiti sono risultati avere su scala nazionale la valutazione media più alta relativamente al segmento dimensionale degli atenei considerati, indice definito in base al numero delle opere conferite. È importante ricordare in proposito come la nostra Università con l'eccezione dell'Area 8 appartenga al novero delle grandi strutture e dunque, nonostante la valutazione media tenda a ristagnare all'aumentare degli elaborati presentati, l'Ateneo abbia invece raggiunto la prima posizione su scala nazionale. Tale esito è peraltro ulteriormente confermato dalla percentuale di prodotti eccellenti (ossia il cui voto corrisponde al 20% più alto della scala di valutazione adottata) superiore in ciascuna Area alla media nazionale tranne due eccezioni, risultando primo in 6 di queste. La tabella seguente presenta sinteticamente i risultati per Area.

Tabella 16 – Valutazione Prodotti della Ricerca in base alle Aree

RISULTATI VQR 2004-2010 PER AREA	Voto medio per Area <sup>7</sup>	Media Ateneo/ Media nazionale	Posizione in graduatoria nazionale	
			Totale	Segmento dimensionale
<b>Area 1 - Scienze matematiche e informatiche</b>	6,7	1,12	21	5
<b>Area 2 - Scienze fisiche</b>	8,5	1,09	12	1
<b>Area 3 - Scienze chimiche</b>	8,4	1,05	14	2
<b>Area 4 - Scienze della Terra</b>	7,8	1,38	4	1

<sup>6</sup> I GEV di Area 8 e 11 hanno presentati i risultati della VQR come se fosse costituita da due sub-aree distinte: la decisione è stata adottata in virtù della non confrontabilità dei metodi utilizzati nella valutazione tra settori disciplinari.

<sup>7</sup> La scala di valutazione indicata in tabella è da 0 a 10, a differenza di quella decisa da ANVUR di 0 a 1, per rendere più chiaro il valore del punteggio attribuito.

<b>Area 5 - Scienze biologiche</b>	7,9	1,29	9	<b>1</b>
<b>Area 6 - Scienze mediche</b>	6,9	1,47	7	<b>1</b>
<b>Area 7 - Scienze agrarie e veterinarie</b>	7,1	1,22	6	<b>1</b>
<b>Area 8.a - Ingegneria civile</b>	6,3	1,06	17	<b>5</b>
<b>Area 8.b - Architettura</b>	4,7	0,96	22	<b>15</b>
<b>Area 9 - Ingegneria industriale e dell'informazione</b>	8,1	1,12	11	<b>1</b>
<b>Area 10 - Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche</b>	7,2	1,10	15	<b>4</b>
<b>Area 11.a - Storia, filosofia, pedagogia</b>	6,7	1,16	11	<b>2</b>
<b>Area 11.b - Psicologia e scienze motorie</b>	7,1	1,29	4	<b>2</b>
<b>Area 12 - Scienze giuridiche</b>	5,4	1,08	32	<b>3</b>
<b>Area 13 - Scienze economiche e statistiche</b>	5,9	1,84	3	<b>1</b>
<b>Area 14 - Scienze politiche e sociali</b>	5,2	1,16	19	<b>6</b>

Fonte: Rapporto finale ANVUR 30 giugno 2013.

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

In base alla delega dell'art. 5 della Legge 240/2010, il Decreto Legislativo 19/2012 ha introdotto un sistema di accreditamento, ossia di autorizzazione iniziale e periodica delle Sedi (quinquennale) e dei Corsi di Studio universitari (triennale) basato sull'uso di specifici indicatori, definiti autonomamente dall'ANVUR<sup>8</sup>.

L'Ateneo di Padova conseguentemente ha implementato in via sperimentale per l'anno accademico 2012-2013 il proprio Sistema di Ateneo per la qualità della Didattica e l'Accreditamento (SADA). Oltre al Nucleo di Valutazione di Ateneo, la cui attività annuale di sorveglianza e di indirizzo è volta nello specifico a valutare l'efficacia complessiva della gestione della didattica e della ricerca e ad accertare la persistenza dei requisiti quantitativi e qualitativi per l'Accreditamento Iniziale e Periodico dei Corsi di Studio e delle Sedi, la configurazione del SADA ha contemplato l'attivazione di organismi che si collocano ai vari livelli dell'organizzazione accademica.

Al livello base vi sono i Gruppi di Valutazione e Accreditamento (GAV) per ciascun Corso di studio, i quali operano per i processi di miglioramento della qualità della didattica e l'accREDITamento del corso stesso.

Ad un livello intermedio, presso le neonate Scuole d'Ateneo operano invece le Commissioni paritetiche studenti-docenti, il cui compito è proporre gli interventi di miglioramento e di innovazione valutando le effettive conseguenze sulla qualità della formazione, della didattica e del servizio nel Corso di studio.

A livello centrale, a sovrintendere allo svolgimento delle procedure suddette è invece il Presidio di Qualità dell'Ateneo (PDAQ)<sup>9</sup>, cui spetta promuovere, coordinare e monitorare le attività di valutazione e di miglioramento della didattica a livello di Ateneo e valutare l'efficacia degli interventi di miglioramento e le effettive ricadute sulla qualità della formazione, della didattica e del servizio.

<sup>8</sup> Tali indicatori certificano il possesso da parte degli atenei di idonei requisiti didattici, strutturali, organizzativi, di qualificazione dei docenti e delle attività di ricerca, nonché di sostenibilità economico-finanziaria.

<sup>9</sup> Il Presidio è formato da due articolazioni interne: una prima si occupa dei Corsi di Laurea, di Laurea Magistrale e a ciclo unico, vale a dire il primo e il secondo livello dell'istruzione superiore; una seconda segue i percorsi di formazione relativi al terzo ciclo, cioè i Master, i Corsi di perfezionamento, le Scuole di Specializzazione e i Dottorati di ricerca.

In seguito al processo di ristrutturazione degli assetti organizzativi e strutturali di Ateneo seguiti all'applicazione della Legge 240/2010, il Presidio ha temporaneamente cessato la propria attività in favore di un Team di Ateneo per l'Accreditamento, che ha provveduto alle prime incombenze previste dal Decreto Legislativo 19/2012: la raccolta, l'esame e divulgazione delle opinioni degli studenti, la costituzione dei Gruppi di Autovalutazione dei corsi di studio, la cui principale attività ha riguardato la redazione del Rapporto di Riesame riguardante l'A.A. 2011-2012, sottoponendolo poi all'approvazione del relativo Consiglio di Corso di Studio e del Dipartimento di riferimento.

In particolare il 2012 è stato un anno di preparazione e di avvio delle procedure tecnico e amministrative per poter raggiungere l'obiettivo dell'accreditamento dei Corsi di studio. Nello specifico i servizi dell'Area Didattica e Servizi agli studenti coinvolti nel processo<sup>10</sup> hanno operato per:

- la reingegnerizzazione dei processi;
- l'adeguamento dei siti informatici;
- lo sviluppo del software;
- i lavori preparatori per la stesura dei Rapporti di riesame;
- la messa a disposizione delle strutture dei dati necessari alla definizione degli indicatori definiti dall'ANVUR.

In seguito al grande sforzo profuso dall'Ateneo, il MIUR con Decreto Ministeriale del 14/06/2013, acquisito il parere favorevole dell'ANVUR, ha concesso l'accreditamento iniziale tutti i Corsi di Laurea per i quali era stato richiesto e alle relative sedi.

### **Infrastrutture - La Dipartimentazione**

Nel corso del 2012 l'Ateneo è stato interessato da un ampio processo di revisione, riaggregazione e riorganizzazione dei Dipartimenti al fine di soddisfare le disposizioni della Legge 240/2010, che ha attribuito ai Dipartimenti nuovi compiti in tema di formazione, facendone la struttura didattica di riferimento dei corsi di laurea in sostituzione delle sopresse facoltà.

Il percorso intrapreso dall'Ateneo si è sviluppato anche mediante una serie di progressive delibere del Senato Accademico, in stretto collegamento con la Consulta dei Direttori di Dipartimento: sulla base delle proposte di istituzione di nuovi Dipartimenti<sup>11</sup>, si è pervenuti a settembre 2011 all'attuale configurazione in 32 Dipartimenti. Il Senato Accademico ha in particolar modo seguito criteri aggregativi che non fossero meramente quantitativi (i 40 docenti richiesti dalla legge), ma ha considerato la qualità del progetto scientifico, la competitività a livello sia nazionale che internazionale, la capacità di accedere a finanziamenti sia dal territorio che in relazione ai programmi di ricerca europei, l'efficienza nell'uso delle risorse disponibili.

Attivi dal 1° gennaio dopo l'elezione dei nuovi direttori, i Dipartimenti nel corso del 2012 hanno attraversato una fase di sperimentazione delle soluzioni organizzative fin lì adottate, oltre che di transizione verso la piena realizzazione degli istituti previsti dallo Statuto. Se infatti le competenze relative alla didattica sono state trasferite dalle Facoltà ai Dipartimenti, nel passaggio graduale di ruoli tra le due strutture e in attesa dell'istituzione di organi di coordinamento e di razionalizzazione della didattica dei Dipartimenti (le Scuole di Ateneo) sono state istituite alla fine del 2011 le Unità Operative Integrate (UOI), al fine di preservare l'operatività amministrativa nella gestione della didattica durante l'intervallo temporale in cui non agiscono più le Presidenze di Facoltà e non sono funzionanti le Scuole di Ateneo. Le UOI, che hanno rappresentato il collegamento fra le strutture cessanti e le nuove strutture dipartimentali ai sensi della Legge 240/2010 e del nuovo Statuto di Ateneo, erano deputate allo svolgimento della ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative, nonché delle attività rivolte all'esterno a esse correlate o accessorie deputate allo svolgimento della ricerca.

Oltre agli sforzi profusi nell'ambito della didattica, i Dipartimenti sono stati impegnati nell'implementazione degli strumenti organizzativi e gestionali per conseguire la piena operatività per il 2013, con la revisione delle procedure contabili a seguito dell'introduzione del bilancio unico di Ateneo in contabilità finanziaria.

<sup>10</sup> In questa fase di avvio del processo di accreditamento il supporto tecnico-amministrativo è stato assicurato da tre Servizi: Regolamento didattico e certificazione dell'offerta formativa, Studi statistici, Nuovo sistema informativo studenti.

<sup>11</sup> Presentate nel marzo 2011 dalla Commissione istruttoria per i Dipartimenti e i Centri nominata ad hoc per approntare la trasformazione.

In particolare, nel 2011 sono state adottate dal Consiglio di Amministrazione le linee guida finanziarie e contabili per l'avvio della nuova dipartimentazione al fine di assicurare le quadrature di bilancio per quanto riguarda l'avanzo di amministrazione e la situazione debitoria e creditoria. È stato stabilito che la situazione amministrativa risultante alla fine del 2011 fosse riassorbita dalle nascenti nuove strutture (e che quindi ogni nuovo Dipartimento si facesse carico della situazione amministrativa derivante dalla chiusura o modifica di altre strutture). Sono state inoltre definite ed approvate altre disposizioni relative ai seguenti aspetti: gestione del patrimonio mobiliare; trasferimento di risorse fra strutture (economie di fondi, debiti, crediti); prosecuzione del funzionamento delle strutture amministrative delle Facoltà e dei Dipartimenti cessanti al solo fine di concludere e perfezionare le pratiche amministrativo-contabili del 2011 e per l'approvazione del conto consuntivo 2011; approvazione del bilancio di previsione 2012 dei nuovi Dipartimenti entro la fine del 2011; altre disposizioni necessarie a garantire un passaggio fluido delle attività gestionali dei Dipartimenti cessanti ai nuovi Dipartimenti.

## 2.4 Le criticità e le opportunità

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

### **Criticità:**

- Per il 2012 era stato previsto l'avvio di uno studio per un sistema informativo integrato a supporto dei processi decisionali di Ateneo. In attuazione dell'art. 5 della Legge 240/2010 e del Decreto Legislativo 18 del 27 gennaio 2012, che ha introdotto la contabilità economico-patrimoniale, la contabilità analitica ed il bilancio unico d'ateneo di previsione annuale autorizzatorio nelle Università, si è reso necessario posticipare la progettazione e la realizzazione di un Datawarehouse di Ateneo. L'implementazione di questo strumento ha come presupposto, infatti, il consolidamento di prassi organizzative e gestionali, la riorganizzazione e l'integrazione dei singoli sistemi informativi (personale, contabilità, ricerca, studenti), alcuni dei quali sono in fase di revisione.
- Difficoltà dell'Ateneo di darsi programmi attendibili almeno a medio termine, a causa soprattutto dell'incertezza dei tempi e dei criteri di assegnazione delle risorse dello Stato (in termini di FFO, di altri finanziamenti ministeriali e di punti organico per le assunzioni), unitamente ad un quadro generale di scarsità di risorse.
- Si conferma, anche per l'Ateneo di Padova, la presenza di alcune delle criticità emerse nelle attività di monitoraggio della CiVIT ed espresse nella Relazione di luglio 2011, per esempio, una non piena coerenza tra gli obiettivi previsti nei documenti di bilancio e quelli previsti nel Piano della performance e la difficoltà nell'allineare gli obiettivi e gli indicatori previsti nel Piano delle performance rispetto agli obiettivi e alle linee di programmazione di bilancio. A tal proposito, la coerenza degli obiettivi, indicatori e target contenuti nel Piano della performance con quanto previsto dai documenti contabili secondo le prescrizioni fornite dal Decreto Legislativo 91/2011 e dal D.P.C.M. del 18 settembre 2012 potrà essere perseguita congiuntamente alla riorganizzazione delle procedure contabili e di bilancio e dei processi di budgeting, programmazione e controllo richiesti per l'impegnativo passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale (vd. anche sezione Opportunità).

### **Opportunità:**

- Nel corso del 2012 l'Ateneo di Padova, per cogliere l'opportunità di misurare e valutare la performance organizzativa di Aree e Servizi specifici, ha fatto ricorso allo strumento del benchmarking, rinnovando la propria adesione al Progetto Good Practices, coordinato dal Politecnico di Milano – MIP, giunto nel



2012 alla 8<sup>a</sup> edizione. La nuova sessione di lavoro, in sintonia con le precedenti edizioni, ha confermato, come obiettivo, la rilevazione dell'efficienza e di efficacia dell'azione dell'amministrazione universitaria, tramite la misurazione e la comparazione dei servizi di supporto forniti dagli Atenei in termini di qualità e costi sostenuti, ed a tal fine ha concentrato la propria attenzione sugli indicatori che molti Atenei stanno utilizzando come strumento di valutazione nell'ambito dei propri Piani delle Performance: indicatori di costo ed efficienza per le attività di supporto; indicatori di efficacia percepita e oggettiva.

La principale novità dell'edizione 2012 è rappresentata dall'inclusione nel progetto delle strutture decentrate d'Ateneo, quali i Dipartimenti e Centri. In questo modo il raffronto con altri atenei potrà poggiare su basi più oggettive, disponendo a livello aggregato di risultati maggiormente esaustivi e completi per l'intera realtà universitaria circa l'efficacia e l'efficienza della performance dell'Ateneo nell'impiego di risorse umane, finanziarie e strumentali.

- Avvio della prima fase del Progetto di Ateneo di adozione del Bilancio Unico, della Contabilità Economico-Patrimoniale e della Contabilità Analitica, al fine di aumentare l'efficienza e l'efficacia nella gestione delle risorse, per intensificare il già buon governo della gestione finanziaria e della sostenibilità di bilancio. L'implementazione del nuovo sistema contabile di Ateneo - bilancio unico e contabilità economico-patrimoniale, unitamente all'introduzione di sistemi e procedure di contabilità analitica - comporta scelte organizzative e culturali importanti a supporto dei processi di programmazione e di controllo di gestione, nella prospettiva del miglioramento delle performance.

Il passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale rappresenta prima di tutto una grande opportunità per l'Ateneo e costituisce un cambiamento complesso, da affrontare con gradualità; si tratta anche di un cambiamento culturale che interesserà tutte le componenti della comunità accademica e non solo i responsabili della funzione amministrativo-contabile.

- Si avvia a diventare una realtà consolidata del nostro Ateneo, a seguito della sperimentazione effettuata nel 2012, lo strumento del telelavoro, che permette a chi ha esigenze di conciliare i tempi lavoro-famiglia o a chi si trova in particolari situazioni di difficoltà o di svantaggio, di lavorare *"in un luogo diverso dalla sede di lavoro, dove cioè la prestazione sia tecnicamente possibile, con il supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione che consentano il collegamento, anche differito, con l'Amministrazione"* (art. 1 del Regolamento di Ateneo in materia di telelavoro per il PTA). Con questo, l'Ateneo ha colto una delle opportunità per rendere più flessibili ed efficienti sia l'organizzazione, sia le modalità di svolgimento del lavoro.

Nel 2012 la sperimentazione ha interessato le dipendenti di rientro dall'astensione obbligatoria per maternità, per un totale di 15 persone, mentre a partire dal 2013 il telelavoro diventa una realtà estesa a tutti i dipendenti dell'Ateneo, su base volontaria.

### 3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

#### 3.1 L'albero delle performance

La delibera CiVIT n. 5 del 2012 propone che in questa sezione sia presentato l'Albero delle performance sviluppato nel Piano 2012. Nel Piano delle performance 2012-2014, tuttavia, l'Ateneo ha scelto di dare evidenza agli obiettivi strategici con una diversa rappresentazione grafica (Tabella 16): come di seguito evidenziato, sono state individuate tre aree strategiche (Ricerca, Formazione e Infrastrutture) e successivamente sono state definite linee strategiche, obiettivi strategici nonché i relativi indicatori di performance organizzativa.

### 3.2 Obiettivi strategici

Nella presente sezione sono indicate le Aree strategiche di Ateneo (Ricerca, Formazione e Infrastrutture), già individuate nel Piano delle Performance 2012-2014. Per ciascuna di esse sono state individuate le linee e gli obiettivi strategici per il 2012 ed i relativi indicatori e risultati raggiunti, che costituiscono una sorta di fotografia dell'Ateneo per quanto riguarda gli aspetti evidenziati.

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

A tal fine si ritiene opportuno precisare che anche nel Piano delle Performance 2013-2015 l'Ateneo ha stabilito di confermare molte delle linee strategiche già presentate nel Piano 2012, con lievi aggiustamenti dovuti al necessario sviluppo di alcune attività e progetti. Il 2013 rappresenta un anno di transizione teso all'adozione di un Piano strategico per i prossimi anni. Nel 2013 è stata, infatti, costituita la "Commissione per la proposta di un Documento Strategico di Ateneo", con l'incarico di predisporre, per il Rettore e per gli organi di governo dell'Ateneo, una proposta di documento di programmazione strategica dell'Ateneo - A. A 2012-2013. La Commissione ha concluso i propri lavori nel corso del 2013 (estate): sarà quindi possibile, per l'Ateneo, definire le proprie linee di programmazione strategica per il triennio 2014-2016, indicare specifici obiettivi anche operativi, indicatori e valori obiettivo di riferimento, che attualmente non è stato ancora possibile individuare.

Tabella 17 – Linee strategiche, obiettivi, indicatori e risultati 2012

AREA RICERCA			
Descrizione linea strategica	obiettivo	Indicatore	Valore indicatore
<b>R1</b> - Rafforzare la reputazione istituzionale e morale dell'Università di Padova come protagonista della ricerca e della trasmissione di cultura universitaria in Europa, sostenendo la ricerca di base e favorendo la partecipazione dell'Università a Horizon 2020, il nuovo Programma Quadro per la Ricerca e l'Innovazione	1.1 Incentivare e sviluppare sinergie e progetti interdisciplinari fra i Dipartimenti	Numero di progetti PRIN e FIRB finanziati al cui interno sono presenti docenti di diverse aree scientifiche di Ateneo	102
	1.3 Incrementare la visibilità delle ricerche dell'Ateneo a livello internazionale	Tasso di successo del finanziamento dei progetti del VII PQ (progetti finanziati su progetti presentati)	26,50%
	1.4 Migliorare la posizione dell'Ateneo nei principali ranking internazionali (obiettivo condiviso con altre aree strategiche)	Variazione posizionamento nei ranking internazionali scelti dal NDV	Peggioramento del posizionamento in 3 dei 4 ranking considerati
	1.5 Sostenere e promuovere le opportunità dei giovani ricercatori	Percentuale di obiettivi dirigenziali a sostegno delle opportunità dei giovani ricercatori	100,00%
<b>R2</b> - Consolidare il ruolo di "Ateneo di ricerca" dell'Università di Padova: confermare e potenziare la priorità strategica della ricerca dell'Ateneo, sostenendone gli standard di qualità e sviluppando più ampie ed intense collaborazioni con i più qualificati atenei e centri di ricerca in Europa e nel mondo.	2.1 Mantenere un consistente e privilegiato impegno finanziario per la ricerca	Disponibilità economica media per la ricerca scientifica per professore di ruolo e ricercatore	23.450,81
	2.2 Sostenere le attività dell'Osservatorio della Ricerca		
	2.3 Massimizzare i risultati dell'Università nella Valutazione della Qualità della Ricerca	Posizionamento di Padova nella VQR	Su 16 aree, Padova risulta 11 volte tra le prime 3 Università del suo segmento dimensionale



	2.4 Definire nuovi processi di distribuzione delle risorse sulla base di indicatori volti a valorizzare la qualità della ricerca	<i>Implementazione di un modello per la distribuzione delle risorse per la ricerca sulla base della VQR</i>	SI
	2.5 Sviluppare le attività di trasferimento della conoscenza dal mondo accademico a quello delle imprese	<i>Incremento delle entrate derivanti da attività di licensing (2012 vs 2011)</i>	148,11%
		<i>Numero pubblicazioni prodotte da Padova University Press</i>	26
		<i>Numero mesi uomo in uscita per aerea geografica di destinazione</i>	Europa 30,23 Asia 9,83 Nord America 5 Sud America 27,8 Africa 4,13 Oceania 4,47
		<i>Numero mesi uomo in entrata per aerea geografica di provenienza</i>	Europa 48,72 Asia 29,25 Nord America 20 Sud America 26,6 Africa 4,5 Oceania 3
<b>R3</b> - Investire sulla promozione della formazione alla ricerca scientifica in tutte le sue fasi e sull'avviamento alla professione dei dottori di ricerca	3.1 Razionalizzare l'offerta formativa dottorale	<i>% di indirizzi di dottorato che raggiungono un certo livello di attrattività(&gt;=1,5)</i>	74%
	3.3 Sviluppare la formazione interdisciplinare dei dottorandi di ricerca per favorire la loro collocazione nel mondo del lavoro anche in contesti non universitari	<i>Avvio iniziative di formazione interdisciplinare (progetto steps)</i>	SI
		<i>Proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato</i>	9,70%
		<i>% copertura delle borse</i>	62%
	3.4 Favorire l'internazionalizzazione della formazione alla ricerca	<i>Numero mesi uomo dottorandi in uscita</i>	1.057
<b>R4</b> - Sviluppare politiche volte ad attrarre studiosi stranieri chiamati a svolgere attività di ricerca presso l'Ateneo e nuove opportunità di finanziamento da soggetti italiani, europei e internazionali, pubblici e privati	4.1 Sviluppare l'attrattività internazionale dei programmi e delle strutture di ricerca	<i>Candidati stranieri-italiani provenienti dall'estero/candidati totali (bando giovani studiosi e senior)</i>	6,67%
	4.2 Promuovere la partecipazione dell'Ateneo a progetti di ricerca finanziati da enti nazionali	<i>Tasso di successo nei progetti PRIN, FIRB e regionali</i>	25,7%

AREA FORMAZIONE			
descrizione linea strategica	obiettivo	indicatore	
<b>F1</b> - Migliorare e mantenere elevata la qualità dell'apprendimento e dell'offerta formativa, effettivamente sostenibile dalle risorse dell'ateneo, al fine di garantire la crescita culturale e professionale dei docenti e degli studenti, quale risposta adeguata alle esigenze del mondo del lavoro e alle domande degli stakeholders	1.1 Avvio dei processi di accreditamento di corsi di studio e dell'Ateneo, sulla base degli indicatori e del processo definiti dall'ANVUR	Attivazione processi di accreditamento Corsi di studio	SI
	1.2 Miglioramento dei sistemi di valutazione della didattica erogata e avvio di processi di analisi sugli esiti valutativi conseguiti per lo sviluppo di procedure di riconoscimento del merito	Diffusione on line dei risultati sull'indagine di valutazione della didattica	SI
	1.3 Verifica sistematica dell'efficacia dell'apprendimento permanente e della sua rispondenza alle esigenze del mondo del lavoro e alla domanda degli stakeholders, al fine di migliorarne la qualità (indagine esiti occupazionali master)	Esiti occupazionali master	SI
	1.4 Sviluppare le attività di programmazione degli stage/placement in Italia e all'estero, sviluppare azioni volte ad agevolare e supportare l'occupabilità dei laureati e l'orientamento al lavoro	N°stage attivati a laureati/N° studenti laureati LS-LM-ciclo unico	31,3%
<b>F2</b> - Mantenere ed estendere, nei limiti delle disponibilità economiche e finanziarie, l'impegno attuale dei servizi resi agli studenti, ed in particolare nell'ambito del Diritto allo studio	2.1 Potenziare i servizi di orientamento e tutorato degli studenti in ingresso e in itinere	% di mancate iscrizioni al secondo anno rispetto al numero di immatricolati nell'anno	15,0%
<b>F3</b> - Aumentare la mobilità europea ed extra europea degli studenti in tutte le fasi della loro formazione universitaria, con specifica attenzione ai segmenti più alti del percorso formativo (lauree magistrali e dottorati). Rafforzare il carattere e l'apertura internazionale dell'offerta formativa	3.1 Aumentare l'offerta formativa in lingua straniera a tutti i livelli di formazione	Numero di corsi di LM impartiti in lingua straniera	2
	3.2 Migliorare la qualità dei servizi offerti agli studenti in mobilità ampliando le attività di supporto e incrementando i finanziamenti dedicati	Attivazione iniziative a supporto degli studenti stranieri	SI
<b>F4</b> - Attrarre studiosi stranieri per un potenziamento dell'attività di formazione dell'Ateneo		N°visiting professor	53
	4.1 Investire sul miglioramenti della qualità della mobilità accademica internazionale	N°crediti formativi erogati dai docenti stranieri a contratto	182,8

AREA INFRASTRUTTURE			
Descrizione linea strategica	obiettivo	Indicatore	
<b>I1 - Ridefinizione e riorganizzazione delle strutture dell'Ateneo, progettate e realizzate anche a seguito della legge 240/2010 e del decreto legislativo 150/2009 in una prospettiva di valorizzazione delle competenze e delle funzioni, con particolare attenzione alla crescita della professionalità, allo sviluppo delle risorse umane e all'efficienza</b>	1.1 Coinvolgere gli stakeholders interni ed esterni all'Ateneo nella varie fasi del ciclo della performance, garantire la massima trasparenza nei processi e dei dati, dei documenti e delle informazioni di loro interesse, assicurare il loro adeguato coinvolgimento al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti	<i>Attuazione programma trasparenza e integrità 2012-2014</i>	SI
	1.2 Riconoscere e valorizzare le competenze del personale tecnico e amministrativo	<i>Realizzazione di tutte le fasi del ciclo di gestione della performance</i>	SI
	1.3 Riconoscere e valorizzare le competenze del personale tecnico e amministrativo	<i>Adeguatezza formazione PTA: ore erogate su programmate</i>	1,3
	1.4 Valorizzare il patrimonio documentale posseduto attraverso l'adesione a progetti di digitalizzazione internazionali; avvio del nuovo portale della Biblioteca digitale	<i>Incremento percentuale oggetti digitali (2012 vs 2011)</i>	19,43%
	1.5 Implementare il progetto di rinnovo del sito web dell'Ateneo, con la revisione complessiva della comunicazione e della sua veste grafica	<i>Avvio del nuovo sito web</i>	SI
<b>I2 - Implementare un sistema di budgeting, di programmazione e controllo, funzionale anche ai nuovi processi di autovalutazione, valutazione, assicurazione della qualità e accreditamento degli atenei previsti dalla recente normativa</b>	2.1 Rendere più efficace il sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale	<i>Predisposizione e adozione di documenti di programmazione dei principali processi dell'ateneo</i>	SI
	2.2 Introdurre il bilancio unico e la contabilità economico patrimoniale	<i>Realizzazione di iniziative di formazione/condivisione</i>	SI
		<i>Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti all'obiettivo strategico 2.2</i>	100,00%
<b>I3 - Riorganizzare e potenziare i processi di gestione dei servizi in un'ottica di efficienza in particolar modo in materia di efficacia e mantenimento delle infrastrutture e di rispetto delle esigenze di sicurezza, come previsto dalla normativa vigente</b>	3.1 Presidiare la gestione dei servizi e delle attività istituzionali di Ateneo	<i>Percentuale del raggiungimento dei target dirigenziali in relazione agli indicatori di efficienza e di efficacia percepita (customer satisfaction)</i>	70,83
	3.2 Sviluppare un progetto pluriennale per adeguare tutte le strutture agli standard di sicurezza e messa a norma come previsto dalla normativa vigente	<i>Realizzazione del progetto per adeguare gli standard di sicurezza</i>	SI

	<p>3.3 Sviluppare ed implementare programmi e infrastrutture per le attività dell'amministrazione centrale, dei dipartimenti, della ricerca e della didattica, in una prospettiva di semplificazione dei processi</p>	<p>Percentuale di obiettivi dirigenziali con prospettiva "Processi" raggiunti</p>	<p>89,29%</p>
--	---	---	---------------

Fonte: Servizio Controllo di gestione

### Gli obiettivi legati alla Trasparenza

Con riferimento alla Trasparenza, il cui processo è seguito dal Servizio Controllo, qualità e trasparenza dell'azione amministrativa, afferente all'Area Organizzazione e Personale, si riporta di seguito il **“Resoconto dei risultati raggiunti nel 2012 nell'ambito del Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità dell'Università di Padova”**, predisposto dal Prof. Luciano Arcuri, che supporta le attività relative alla trasparenza, e dal Servizio stesso (6 settembre 2013).

*“Quando il 16.07.2012 venne presentato in CdA e da tale organismo approvato il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2012-2014 sembrava arrivare a compimento una impegnativa fase di traduzione del Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 “Attuazione della legge 4 marzo 2009 n.15”, nella specifica realtà istituzionale e amministrativa rappresentata dalla nostra Università. Le azioni che stavano prendendo corpo vedevano il coinvolgimento delle strutture centrali e periferiche e trovavano nel Nucleo di Valutazione di Ateneo un sistematico riferimento per la condivisione di una cultura della trasparenza e dell'integrità, declinata nello specifico scenario patavino. Il completamento e l'attivazione del sito di Ateneo rendeva finalmente possibile una presentazione ergonomicamente soddisfacente delle informazioni previste dal Programma, secondo una articolazione di tipo gerarchico e con un formato completamente esportabile.*

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

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

*La presente relazione costituisce un rendiconto documentato delle azioni sviluppate e dei prodotti realizzati nel corso del 2012 da parte del Servizio controllo qualità e trasparenza dell'azione amministrativa dell'Università degli studi di Padova. Per redigere questo documento è stato effettuato un confronto tra il materiale presente nel documento “Stato di attuazione del programma per la trasparenza e l'integrità dell'Università degli studi di Padova” riferito al triennio 2012-2014 e la concreta realizzazione entro il 2012 delle azioni previste dal programma.*

*La prima voce del programma che prevedeva un aggiornamento collocabile nel 2012 riguardava i dati sull'organizzazione e i procedimenti. Nello specifico:*

- *L'organigramma è ancora presentato nella forma di lista e non di albero. Da poco l'area del personale ha prodotto un grafico che verrà inserito al posto della lista.*
- *Le funzioni di ciascuna unità organizzativa: i dati sono stati aggiornati e resi visibili tenendo conto delle nuove funzioni associate ai Dipartimenti, nella loro aggiornata composizione.*
- *Posta elettronica certificata: sono totalmente visibili le informazioni riguardanti le strutture centrali e locali.*

*Quanto ai procedimenti amministrativi, sono state rese visibili le informazioni riguardanti*

- prevalentemente le strutture dipartimentali.

*In relazione ai dati riguardanti il personale:*

- Rispetto ai Dirigenti sono complete le informazioni relative al loro CV. E' anche visibile l'ammontare delle retribuzioni. Non sono invece ancora disponibili i dati delle retribuzioni di risultato successive al 2009.
- Quanto ai titolari di posizioni organizzative sono stati pubblicati i CV di 123 dipendenti EP; al momento solo due interessati non hanno prodotto il proprio CV,
- Nella stessa direzione sono stati richiesti e compaiono i CV di pro-rettori, delegati, direttori di dipartimento o di strutture interdipartimentali, membri del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione.
- Nel 2012 non era stata ancora fatta chiarezza in merito ai dati riguardanti le retribuzioni di tutti coloro che rivestono incarichi di tipo politico-amministrativo.
- Sono completi i dati 2012 riguardanti i tassi di assenza o di maggiore presenza del personale.
- Non abbiamo informazioni a proposito dei premi collegati alla performance.

*In relazione agli incarichi e consulenze:*

- sono aggiornati a tutto il 2012 i dati riguardanti le diverse categorie di persone titolari di incarico o consulenza.

*In relazione ai dati sulla gestione economico-finanziaria:*

- la contabilizzazione dei costi dei servizi è relativa al 2010 (rilevazione dei dati effettuata nel 2011) e pubblicata 2012;
- quanto alla contrattazione integrativa nel 2012 non è comparso nulla di nuovo, mentre materiale aggiornato sarà pubblicato nel 2013.
- Consorzi, enti e società: il materiale pubblicato copre il 2011 e il 2012.
- Bilancio consolidato: pubblicato nel 2012.

*In relazione alla gestione dei pagamenti:*

- indicatori tempi medi: ancora non definiti.
- Tempi medi per la definizione dei procedimenti: ancora non definiti.

*Dati relativi alle buone prassi:*

- nel 2012 hanno preso avvio i lavori della commissione incaricata di predisporre le linee guida per il presidio della qualità dell'azione amministrativa gestionale. È stata effettuata una indagine sul macro-processo di internazionalizzazione nella fase di incoming.

*Carta dei servizi:*

- ancora in fase di progettazione una scheda di rilevazione e promozione destinata a strutture centrali e locali.

*Dati relativi a sovvenzioni, contributi, ecc.*

- provvidenze di natura economica: pubblicati i dati del 2012

*Iniziative volte a garantire legalità e partecipazione:*

- pubblicazione on line dei calendari e delle deliberazioni degli organi collegiali.
- Coinvolgimento della consulta del territorio
- Mappatura dei rischi: non realizzata
- Corsi di formazione: solo in fase di progettazione
- focus group: incontri realizzati anche se non in maniera sistematica.
- Seminari su PEC: realizzati.

*Su un totale di 26 azioni previste dal programma per la trasparenza e l'integrità, progettate per essere realizzate nel 2012, 16 (corrispondenti al 61%) sono state portate a termine secondo le ipotizzate prospettive temporali, 3 (corrispondenti all'11%) sono state iniziate o parzialmente realizzate, 7 (corrispondenti al 27%) non trovano riscontro di produzione. In prospettiva, la messa a regime della carta dei servizi dovrebbe avere delle ricadute positive sulla disponibilità di alcuni dati cruciali per l'ambito della trasparenza. In ogni caso ci pare di concludere auspicando una più sistematica ed ergonomica disponibilità di alcune categorie di dati capaci di fare emergere l'andamento dei processi, più che la giustapposizione di prodotti riguardanti i diversi servizi dell'amministrazione centrale e locale".*

### 3.3 Obiettivi individuali

Nel 2012 sono stati utilizzati due diversi sistemi di misurazione e valutazione della performance:

- a) il "vecchio modello", ante 2010, che, nell'ipotesi di sperimentazione contenuta nel Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMV) e nel Piano della performance 2012-2014, doveva essere progressivamente abbandonato. Tale sistema è stato utilizzato con il PTA dell'Amministrazione Centrale e delle Strutture decentrate non coinvolte nell'utilizzo o nella sperimentazione del modello B);
- b) il modello Balanced Scorecard (BSC), post 2010, che, come da Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMV) e come da ipotesi di sperimentazione contenuta nel Piano della performance, nel 2012 è andato a regime per il personale Dirigente ed è stato introdotto sperimentalmente per i Capi Servizio, il personale di categoria EP e con indennità di responsabilità dell'Amministrazione Centrale, del Centro di Ateneo per le Biblioteche – C.A.B e del Centro Servizi Informatici di Ateneo.

Di seguito, si illustrerà in sintesi il modello BSC, mentre per quanto attiene al "vecchio modello ante 2010", presente in Ateneo fin dal 2003, si rinvia ad una successiva sezione.

In base a quanto prevede la metodologia BSC (Fig. 2), utilizzata per individuare gli obiettivi, la loro pianificazione deve avvenire a partire dalla visione e dalla strategia della singola organizzazione (l'Università nel nostro caso), secondo quattro prospettive integrate:

1. Prospettiva degli stakeholders (C)
2. Prospettiva dei processi (P)
3. Prospettiva dell'apprendimento e della crescita (Z)
4. Prospettiva finanziaria (F)

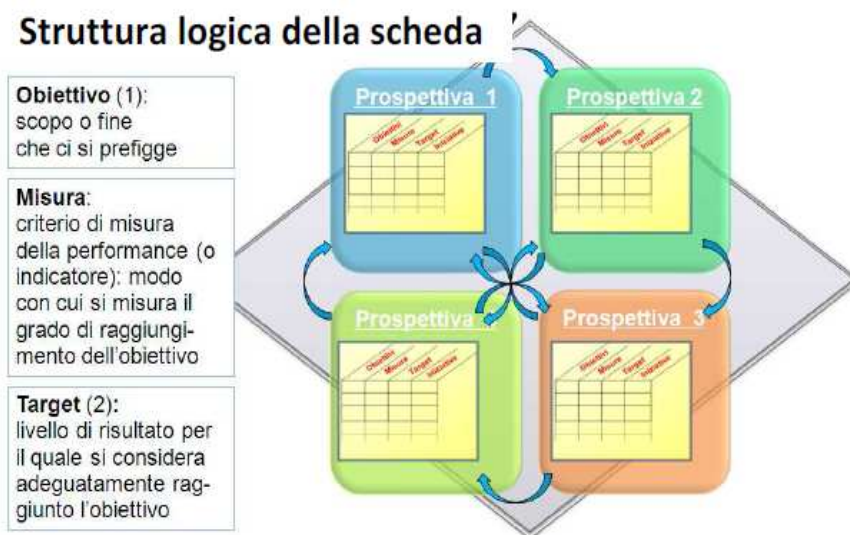


Figura 2 – Struttura base del Balanced Scorecard e prospettive di riferimento.



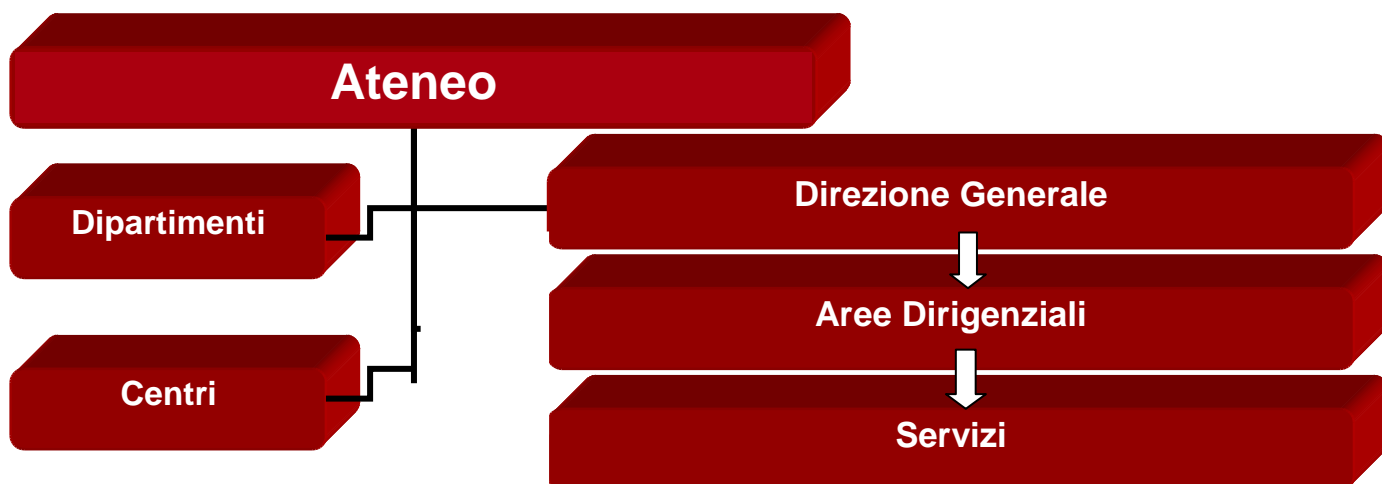
Ad ogni posizione corrisponde una “scheda” che specifica obiettivi, indicatori, target, risultati e principali iniziative, secondo lo schema di seguito inserito (Fig. 3).

Figura 3 – Struttura della scheda obiettivi nel modello BSC.



Lo sviluppo delle schede è di tipo top down e questo garantisce la coerenza verticale e orizzontale degli obiettivi secondo una logica “a cascata”. Questa prevede che dagli obiettivi strategici di Ateneo derivino gli obiettivi assegnati al Direttore Generale e, a seguire, ai Dirigenti di Area e ai relativi Servizi di afferenza (Figura 4).

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



La scheda del personale interessato dalla metodologia BSC è costituita da 3 sezioni:

- Sezione 1: contributo dato al raggiungimento degli obiettivi di ciascuna Area Dirigenziale o Unità organizzativa di riferimento (secondo la logica "a cascata")
- Sezione 2: obiettivi individuali
- Sezione 3: comportamenti organizzativi

Ogni sezione è ponderata (Tabella 17) e, all'interno della Sezione 2, gli obiettivi hanno a loro volta un peso, assegnato dal Direttore Generale, dai Dirigenti o dai relativi Capi Servizio.

Tabella 17 – Distribuzione pesi all'interno della Scheda BSC.

	Pesi delle Sezioni per Direttore Generale e Dirigenti (BSC)	Pesi delle Sezioni per EP/RE/Capi Servizio (BSC)
<b>Sezione 1. Ricaduta della valutazione dell'unità organizzativa</b>	20%	20%
<b>Sezione 2. Obiettivi individuali</b>	70%	50%
<b>Sezione 3. Comportamenti organizzativi</b>	10%	30%
<b>Totale scheda</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Servizio Valorizzazione del personale

In fase di pianificazione, ad ogni obiettivo deve essere associato un indicatore di performance di tipo qualitativo<sup>12</sup> o quantitativo. Ad ogni obiettivo, deve, inoltre, essere associata una prospettiva BSC di riferimento e deve essere indicato il peso relativo di ciascun obiettivo. Per quanto riguarda la definizione dei livelli di performance, per ogni obiettivo devono essere individuati i seguenti valori:

- Soglia: è il valore normalmente atteso, derivabile in molti casi da piani e budget, raggiungendo il quale una performance è da considerare adeguata;

<sup>12</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.



- **Target:** è un valore migliorativo, già significativamente superiore a quello soglia, raggiungendo il quale una performance è da considerare molto buona;
- **Eccellenza:** è un valore “massimo”, molto difficile da raggiungere ma non impossibile, in rapporto al quale una performance è da considerare eccellente.

Questi tre valori costituiscono il risultato del processo di targeting.

La sperimentazione della BSC è stata effettuata utilizzando ed implementando un supporto informatico nuovo, costantemente aggiornato dal 2011 ad oggi, per permettere la definizione degli obiettivi ed effettuare la valutazione del personale coinvolto. Inoltre, la valutazione delle prestazioni secondo queste nuove modalità è stata accompagnata da una più precisa definizione dei profili di ruolo del PTA interessato.

Le schede sono le medesime sia per la fase di pianificazione degli obiettivi che per la fase di misurazione e valutazione finale e la struttura della scheda è illustrata nella Figura 5 di seguito riportata.

Figura 5 – Scheda di valutazione della performance – Esempio per un Capo Servizio.

Società: Università degli Studi di Padova		Valutazione della Performance 2012			Area Organizzazione e Personale		
Posizione: CAPO SERVIZIO - SERVIZIO		Cognome Nome			Servizio Valorizzazione del Personale		
Entità: SERVIZIO							
<b>Sezione 1 - Peso sezione: 20.00 % - Puntaggi sezione: 0.00</b>							
Pr.	Obiettivo	Tipo	Peso	Livelli performance Soglia Target Eccell.	Risultato	Punti	Punti Pond.
C	Obiettivi di Area Valore relativo alla Sezione Obiettivi della Scheda di valutazione del Dirigente		100.00 %		0	0.00	0.00
<b>Sezione 2 - Peso sezione: 50.00 % - Puntaggi sezione: 0.00</b>							
Pr.	Obiettivo	Tipo	Peso	Livelli performance Soglia Target Eccell.	Risultato	Punti	Punti Pond.
P	Obiettivo Indicatore:	Qualitativo /Quantitativo			0	0,00	0,00
Z	Obiettivo Indicatore:	Qualitativo /Quantitativo			0	0,00	0,00
F	Obiettivo Indicatore:	Qualitativo /Quantitativo			0	0,00	0,00

Legenda giudizi qualitativi: 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.  
 Legenda prospettive (Pr.): C = Stakeholder e Clienti Interni, F = Economico-Finanziaria, P = Processi, Z = Innovazione e Sviluppo, K = Comportamenti Organizzativi;



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

**Valutazione della Performance 2012**

Area Organizzazione e Personale

Cognome Nome

Servizio Valorizzazione del Personale

Sezione 3 - Peso sezione: 30.00 % - Puntì sezione: 0.00

Pr. Comportamenti Organizzativi	Tipo	Peso	Livelli performance			Risultato	Puntì	Puntì Pond.
			Soglia	Target	Eccel.			
K Assegna gli obiettivi ai propri collaboratori	Qualitativo (+)	20.00 %				0	0.00	0.00
K Elabora piani di formazione adeguati	Qualitativo (+)	20.00 %				0	0.00	0.00
K Gestisce e diversifica la valutazione della performance	Qualitativo (+)	20.00 %				0	0.00	0.00
K Gestisce il lavoro secondo la normativa, i regolamenti e le procedure interne, nel rispetto di tempi e scadenze	Qualitativo (+)	20.00 %				0	0.00	0.00
K Sviluppa le competenze dei propri collaboratori	Qualitativo (+)	20.00 %				0	0.00	0.00

Totale Puntì:

Note valutato:

Note valutatore:

Legenda giudizi qualitativi: 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.  
Legenda prospettive (Pr.): C = Stakeholder e Clienti Interni, F = Economico-Finanziaria, P = Processi, Z = Innovazione e Sviluppo, K = Comportamenti Organizzativi;

Fig. 2 di 3



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

**Valutazione della Performance 2012**

Area Organizzazione e Personale

Cognome Nome

Servizio Valorizzazione del Personale

<b>Presenza visione obiettivi</b>		
Luogo e data	Il Responsabile della Valutazione	Il Dipendente

<b>Presenza visione valutazione</b>		
Luogo e data	Il Responsabile della Valutazione	Il Dipendente

<b>Presenza visione valutazione</b>		
Luogo e data	Il Covalutatore della Valutazione	Il Dipendente

Legenda giudizi qualitativi: 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.  
Legenda prospettive (Pr.): C = Stakeholder e Clienti Interni, F = Economico-Finanziaria, P = Processi, Z = Innovazione e Sviluppo, K = Comportamenti Organizzativi;

L'approccio "a cascata" dei risultati individuali prevede che la sezione 1 sia legata al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo per il Direttore Generale (20% del totale della scheda), mentre per i Dirigenti, i Capi Servizio, il personale di categoria EP e con indennità di responsabilità, la sezione 1 è determinata dal raggiungimento dei risultati dei rispettivi responsabili.

Il principio alla base della logica “a cascata” è che ciascuno dia il proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi e possa beneficiare, in fase di valutazione, della performance del responsabile dell’unità organizzativa gerarchicamente superiore: un link virtuoso della performance che parte dagli obiettivi strategici di Ateneo, si esplica in piani operativi e obiettivi dell’unità/area organizzativa e si concretizza negli obiettivi individuali.

La condivisione con il personale interessato dalla sperimentazione (valutatori e valutati) si è realizzata attraverso diversi incontri di formazione, condivisione e confronto su modello, strumenti e contenuti. Tale coinvolgimento ha avuto un duplice scopo: da una parte, favorire la condivisione di una cultura della valutazione, centrata sulla definizione di obiettivi, indicatori e livelli di performance e sulla loro misurazione; dall’altra, fornire indicazioni sull’utilizzo del Portale informatico a supporto del processo e sulle sue potenzialità.

Di seguito sono dettagliati procedure e tempi di realizzazione relativi al ciclo di gestione della performance individuale 2012:

- Fase di pianificazione: a inizio 2012, il Direttore Generale ha incontrato i Dirigenti dando l’indicazione di produrre gli obiettivi di Area. Il Servizio Valorizzazione del personale ha raccolto le proposte dei Dirigenti e formulato un documento con l’indicazione del/i Servizio/i di riferimento per ciascun obiettivo dell’Area. Inoltre, per ciascun obiettivo, ha individuato la linea strategica di Ateneo di riferimento.

E’ stata avviata successivamente la verifica di indicatori e livelli di performance, attraverso diversi incontri individuali con ciascun Dirigente, gestiti in collaborazione fra il Servizio Valorizzazione del personale dal Servizio Controllo di Gestione. Durante tali incontri, sono emerse alcune osservazioni e criticità, fra le quali la necessità di definire indicatori perfettamente coerenti con l’obiettivo, di individuare i valori soglia, target e eccellenza con una proiezione dei dati per il 2013, l’esigenza di introdurre indicatori integrati con processi di programmazione economica-finanziaria e di bilancio, la necessità di definire indicatori calcolabili riducendo il più possibile il numero di indicatori qualitativi.

La pianificazione degli obiettivi per i Capi Servizio, il personale di categoria EP e con indennità di responsabilità dell’Amministrazione Centrale, C.A.B. e Centro Servizi Informatici di Ateneo è stata avviata a giugno 2012, dopo la formazione del personale coinvolto (valutatori e valutandi). Per coloro che necessitavano di supporto tecnico, sia per la stesura delle schede che per l’utilizzo del Portale, tale supporto è stato fornito dal Servizio Valorizzazione del personale e su richiesta, il Servizio Controllo di Gestione si è reso disponibile per il supporto alla definizione di indicatori e livelli di performance individuali.

La pianificazione per il restante PTA dell’Ateneo è partita l’1 giugno 2012 ed è stata effettuata con il sistema “ante-2010”.

Nel 2012, pur riconoscendo l’importanza di prevedere e programmare adeguati momenti di verifica periodica, visti i tempi in cui si è conclusa la fase di pianificazione degli obiettivi annuali, non è stato possibile effettuare alcun monitoraggio della performance individuale.

- Fase di misurazione e valutazione della performance individuale: l’avvio di tale fase per l’annualità 2012 è avvenuta a marzo 2013 per Direttore Generale, Dirigenti e personale in sperimentazione con la BSC e ad aprile 2013 per il restante PTA. La misurazione e la proposta valutazione per il DG è stata effettuata dal Nucleo di Valutazione di Ateneo. La fase di misurazione e valutazione per i Dirigenti, per quanto riguarda la sezione 2, prevede la valutazione di tipo qualitativo da parte del Direttore generale e la misurazione degli indicatori di tipo quantitativo da parte del Servizio Controllo di Gestione e, per la sezione 3, la valutazione qualitativa da parte del Direttore Generale. Per reperire i dati quantitativi sono state utilizzate anche dati, altre fonti informative disponibili in Ateneo

e se ne è fatta richiesta ai diretti responsabili dei servizi. La valutazione quantitativa si è conclusa a fine maggio. Per il calcolo degli indicatori di efficienza è stato messo in relazione il costo del personale di una certa Area organizzativa/servizio con un driver di attività/output; il costo del personale è stato definito considerando le variazioni organizzative intervenute in corso d'anno sui servizi dell'Ateneo oggetto di riorganizzazione.

La misurazione e valutazione dei Capi Servizio e degli EP/RE dell'Amministrazione centrale in sperimentazione con la BSC, per quanto attiene alla sezione 2 e 3, è stata effettuata dai rispettivi Dirigenti per i Capi Servizio e dai rispettivi Capi Servizio per il personale di categoria EP/con indennità di responsabilità.

Grazie ai due sistemi di misurazione e valutazione degli obiettivi, è stato possibile mantenere la copertura totale della valutazione individuale per tutte le Strutture e per tutto il personale dell' Ateneo. Le schede di valutazione previste nel 2012 sono state, infatti, 2262 di cui 2138 schede con la procedura ante 2010 e 124 schede del PTA (più 1 del DG e 7 dei Dirigenti) con la metodologia BSC (94,5% di copertura con modello ante 2010 e 5,5% di copertura con il modello BSC).

Al fine di favorire la condivisione e la diffusione della cultura della valutazione, si è provveduto all'implementazione di una sezione del sito di Ateneo riservata ai dipendenti dell'Ateneo (Area Riservata SIT), mettendo a disposizione degli stessi tutti i documenti relativi alla performance e i documenti di supporto relativi alle procedure il cui utilizzo è tuttora in corso.

Critica è sicuramente stata la tempistica con cui si è realizzata la pianificazione e la misurazione degli obiettivi a tutti i livelli. Il principio della "cascata degli obiettivi" ha richiesto, per la sua corretta applicazione, che la valutazione di ciascun livello si potesse concludere a condizione che fosse conclusa la valutazione del livello superiore. Pertanto, la chiusura della valutazione del Direttore Generale (avvenuta con delibera del Consiglio di Amministrazione del 23 settembre 2013) ha condizionato l'intero processo di valutazione della performance.

Il tutto ha, inoltre, fortemente condizionato anche la fase di pianificazione per l'anno 2013, che teoricamente dovrebbe potersi basare su risultati consuntivi dell'anno precedente.

Il sistema necessita di miglioramenti, con riferimento alla tempistica per la definizione e condivisione degli obiettivi dei Dirigenti, nonché per quanto attiene al collegamento fra il ciclo di gestione della performance e il ciclo di programmazione economico-finanziario e al collegamento con il sistema incentivante.

Nel paragrafi successivi si illustreranno i risultati della performance individuale del Direttore e dei Dirigenti dell'Amministrazione Centrale, così come descritti in fase di pianificazione nel Piano della performance 2012-2014.

### **3.3.1 Direttore Generale**

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

L'utilizzo della BSC, sperimentata nel 2011, è andata a regime nel 2012.

All'inizio del 2012, il Direttore Generale ha svolto un lavoro di analisi del quadro organizzativo che ha consentito di impostare e mettere in atto un programma di azioni coerente con gli obiettivi considerati prioritari e strategici dell'Ateneo. Questo, in un momento comunque caratterizzato da una notevole complessità, da una riorganizzazione di strutture e organi di Ateneo di forte impatto, soprattutto per: la

definizione dei nuovi Dipartimenti; la chiusura delle Facoltà e l'avvio delle nuove Scuole; il rinnovo degli organi accademici; la ridefinizione di Statuto e Regolamento Generale di Ateneo; l'avvio del bilancio unico in vista dell'adozione della contabilità economico patrimoniale prevista per il 2014.

Il 2012 è stato caratterizzato anche dall'implementazione del Ciclo di gestione della performance, definito nel corso dell'anno tenendo conto dell'esperienza e delle criticità 2011. La consapevolezza che su questo ci fosse ancora molto da lavorare ha accompagnato tutta l'attività del 2012.

Nel 2012 sono state effettuate anche delle rilevazioni di customer satisfaction dell'Amministrazione Centrale. Alcune di queste sono state condotte internamente, con l'utilizzo di strumenti di rilevazione strutturati ad hoc, ed altre in parte sono state realizzate grazie alla partecipazione dell'Amministrazione al progetto Good Practice 2012. Per la programmazione delle indagini interne di customer satisfaction, essendoci poche risorse a disposizione, si è scelto di effettuare l'indagine con i soli Servizi a forte rilevanza esterna, quelli considerati strategici in relazione al rapporto con gli stakeholder. Trattasi dei tre Servizi dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti, ovvero Servizio Segreterie Studenti, Servizio Orientamento e Servizio Stage e Mondo del Lavoro. Sono proseguite, inoltre, le indagini di customer satisfaction nelle Biblioteche del Sistema Bibliotecario di Ateneo.

Per quanto riguarda l'implementazione del Programma per la Trasparenza e l'Integrità, le azioni programmate per l'anno 2012 e raggiunte nei tempi previsti sono state le seguenti:

- compilazione della "griglia" di rilevazione riguardante lo stato di assolvimento degli obblighi di pubblicazione a maggio 2012. Aggiornamento del Programma Triennale della Trasparenza ed Integrità approvato dal Consiglio di Amministrazione luglio 2012;
- studio e avvio del Public Procurement;
- pubblicazione del bilancio consolidato di Ateneo relativo all'esercizio finanziario 2011;
- revisione della Sezione "Trasparenza Valutazione e Merito" in vista della pubblicazione del nuovo sito web di Ateneo;
- diffusione della cultura della Trasparenza attraverso presentazione dei prodotti realizzati ai membri della Consulta del Territorio;
- costituzione del Gruppo di Lavoro "Carta dei Servizi di Ateneo", al fine di predisporre le linee guida in grado di orientare i servizi e le strutture nella fase di individuazione degli standard qualitativi e quantitativi da perseguire e nell'elaborazione di indici destinati a misurare la qualità di ciascun servizio.

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

Tabella 18 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2012 della Direzione Generale.

Direzione Generale							
Arch. Giuseppe Barbieri							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2012	Variazioni rispetto a Piano della performance 2012-2014
			Soglia	Target	Eccellenza		
Implementazione del Programma per la Trasparenza e l'integrità	Azioni realizzate 2012 / Azioni programmate	+	0,6	0,8	1	0,82	-
Incremento efficienza personale PTA	N. FTE personale TA (o costo attività) / Entrate totali	-	43,75	36,46	29,17	41,49	-

Indagini Customer Amministrazione Centrale	N. servizi sondati / Servizi totali	+	0,6	0,8	1	0,6	-
Miglioramento dell'efficacia della gestione del Ciclo della Performance e dell'implementazione del Sistema di misurazione e valutazione della Performance	Giudizio qualitativo su scala da 1 a 5	+	2	3	5	4	-
Realizzazione Piano Annuale Lavori 2012 Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti	% di spesa impegnata sul totale interventi: impegni di spesa sostenuti entro 2012 / Costo complessivo interventi	+	60	80	100	66	-
Riorganizzazione assetto organi di governo e delle strutture organizzative, in attuazione dello Statuto e della Legge 240/10	Giudizio qualitativo su scala da 1 a 5	+	2	3	5	5	-
Supporto tecnico amministrativo all'implementazione delle linee e degli obiettivi strategici	Giudizio qualitativo su scala da 1 a 5	+	2	3	5	4	-
Sviluppo progetto di rinnovo della comunicazione via web	Tempistica del progetto (mese di pubblicazione)	+	9	7	6	7	-

### 3.3.2 I Dirigenti

Anche per la pianificazione degli obiettivi e per la misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti, in carico al Direttore Generale, è stata utilizzata la metodologia BSC. In particolare, il sistema di valutazione delle performance dei Dirigenti 2012 prevede una valutazione delle prestazioni in cui:

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

Di seguito i risultati conseguiti dai Dirigenti in ciascuna delle Aree organizzative dell'Amministrazione Centrale in relazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati nella sezione 2 "Obiettivi individuali" (peso 70%). Nel corso dell'anno 2012 non vi sono state variazioni di rilievo negli obiettivi e negli indicatori pianificati. In alcuni casi (per due Dirigenti), è emersa la necessità di apportare variazioni degli indicatori o sulla formula per il loro calcolo, a causa di non corrette definizioni dei livelli di performance e lievi incoerenze fra obiettivi e indicatori. Durante l'attività di misurazione è emerso, inoltre, che alcuni obiettivi non sono stati raggiunti per motivazioni descritte dai Dirigenti come oggettive ed indipendenti dalla loro possibilità di intervento; sono state, pertanto, oggetto di separata valutazione, su esplicita segnalazione dei dal Direttore Generale. Queste ultime modifiche sono segnalate nella colonna "Variazioni rispetto a Piano della performance 2012-2014".

Nella fase di misurazione delle schede dei Dirigenti è emerso che alcuni risultati fossero superiori al livello di eccellenza. Questo deriva, in buona parte da una non corretta definizione dei livelli di performance, dovuta principalmente al fatto che il processo non è ancora pienamente interiorizzato ma anche da una definizione, in alcuni casi, di obiettivi poco "sfidanti" e da una sottostima dei livelli (raggiungibili) di eccellenza.

Ciò potrà senz'altro essere risolto con una maggiore attenzione alla fase di programmazione degli obiettivi, con una condivisione degli stessi da parte di tutti i Dirigenti e successivamente con una attenzione al monitoraggio al fine di recepire le eventuali variazioni che si presentassero.

### Area Didattica e Servizi agli Studenti

L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance da parte del Dirigente dell'Area è superiore al target.

Gli obiettivi grazie ai quali sono stati raggiunti risultati di eccellenza rispetto ai livelli di performance individuati sono: il contributo dato all'internazionalizzazione nella gestione dello sportello servizi per studenti stranieri in mobilità in Italia; il potenziamento della gamma e della qualità dei servizi a favore degli studenti anche attraverso canali multimediali; la creazione di reti con le istituzioni scolastiche; l'innovazione e semplificazione delle procedure amministrative relative al passaggio dai servizi allo sportello ai servizi on-line e contestuale attivazione di sistemi di monitoraggio della qualità dei dati gestiti.

Altri risultati utili alla misurazione della performance sono stati acquisiti mediante l'indagine di customer satisfaction per la valutazione dei servizi erogati agli studenti, in particolare agli studenti disabili, e lo sviluppo del servizio placement. L'esito dell'indagine ha determinato il raggiungimento del target prefissato.

Tabella 19 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2012 dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti.

Area Didattica e Servizi agli Studenti							
Dott.ssa Anna Maria Cremonese							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2012	Variazioni rispetto a Piano della performance 2012-2014
			Soglia	Target	Eccellenza		
Accreditamento dei corsi di studio	Coordinamento dei processi e supporto alle attività di accreditamento dei corsi di studio. Giudizio Qualitativo su scala da 1 a 5	+	2	3	5	5	-
Contributo all'Internazionalizzazione Area Didattica e Servizi agli Studenti - Sportello servizi per studenti stranieri in mobilità in Italia	% copertura del servizio (n. studenti stranieri allo sportello / n. studenti stranieri nei mesi settembre/ottobre/novembre )	+	70	85	95	95,28	-
Diffusione online dei risultati dell'Indagine Valutazione della Didattica	Giudizio Qualitativo su scala da 1 a 5	+	2	3	5	5	-
Efficienza Area Didattica e Servizi agli Studenti	Costo personale / n. studenti	-	83,39	69,49	55,59	69,63	-
Innovazione e semplificazione procedure - Minimizzazione n. accessi servizi allo sportello	Passaggio dai servizi allo sportello ai servizi on-line e contestuale attivazione di sistemi di monitoraggio della qualità dei dati gestiti dal Servizio Diritto allo Studio. Miglioramento del servizio con contestuale abbattimento di costi sia per gli studenti che per	+	20000	25000	30000	41000	-



	l'Ateneo): N. accessi servizi on-line						
Innovazione processi/metodi/organizzazione Area Didattica e Servizi agli Studenti	Miglioramento infrastrutture informatiche degli studenti: numero firme digitali, progetto Esse 3 docenti.	+	200	300	400	372	-
Miglioramento qualità servizi offerti agli studenti disabili	Indice soddisfazione da indagine customer satisfaction	+	6	8	10	8	-
Potenziamento servizio di orientamento/accoglienza	Potenziamento della gamma e della qualità dei servizi anche attraverso canali multimediali e la creazione di reti con le istituzioni scolastiche. Giudizio Qualitativo su scala da 1 a 5	+	2	3	5	5	-
Soddisfazione clienti interni	Indice soddisfazione da indagine customer satisfaction	+	2	3	4	3,4	-
Sviluppo servizio placement	N. stage attivati	+	9000	12000	15000	12606	-
Verifica apprendimento permanente	Esiti indagine occupazionale master. Giudizio Qualitativo su scala da 1 a 5	+	2	3	5	5	-

### Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti

Preliminarmente, si precisa che nel corso del 2012, il Direttore Generale ha ricoperto la carica di dirigente ad interim dell'Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti fino al 02/09/2012. A partire dal 03/09/2012, la posizione è stata ricoperta dall'Ing. Ettore Ravazzolo. Questo avvicendamento ha determinato la predisposizione, compilazione e valutazione di due schede della performance.

Nel corso del 2012, l'Area ha perseguito la realizzazione di interventi di manutenzione straordinaria e per la sicurezza, previsti nel Piano Annuale dei Lavori 2012, con risultati che si pongono prevalentemente fra la soglia e il target rispetto ai livelli prefissati.

L'indagine di customer satisfaction somministrata ai clienti interni (Good Practice) evidenzia esiti di gradimento rispetto ai servizi erogati in cui i livelli di performance risultano vicini alle attese.

Gli esiti dell'assegnazione appalto dei lavori di ristrutturazione dell'ex Ospedale Geriatrico hanno pienamente raggiunto i target stabiliti.

E' opportuno evidenziare che i livelli di performance riportati per gli indicatori relativi ai tre obiettivi legati al Piano annuale lavori 2012 (Manutenzione, Sicurezza e Riquilificazione aule) non sono stati definiti correttamente tenendo presente i processi che dipendono da delibere del Consiglio di Amministrazione e da Decreti del Direttore Generale. Ne consegue che i relativi risultati non possono essere considerati come mancato raggiungimento dei livelli di performance definiti ma solo un risultato che potrà essere considerato in una visione pluriennale.



Tabella 20 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2012 dell'Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti (Dirigente ad interim Arch. Giuseppe Barbieri dal 01/01/2012 al 02/09/2012; Dirigente a tempo determinato Ing. Ettore Ravazzolo dal 03/09/2012 al 31/12/2012).

Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti							
Ing. Ettore Ravazzolo (dal 3/9/2012)							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2012	Variazioni rispetto a Piano della performance 2012-2014
			Soglia	Target	Eccellenza		
Assegnazione appalto lavori di ristrutturazione ex Ospedale Geriatrico	% di completamento procedura di gara d'appalto entro il 2012	+	80	90	100	100	-
Efficienza costo pulizie	Costo pulizie al mq: costo pulizie ordinarie / mq coperti (da bando)	-	14,8	12,4	9,9	11,82	-
Incremento efficienza forniture di beni e servizi	Costo personale per la gestione di 1000 Euro spesi in beni e servizi: Costo personale annuo / Spesa annua complessiva	-	0,16	0,13	0,11	0,13	-
Realizzazione interventi di Manutenzione Straordinaria previsti nel Piano Annuale dei Lavori 2012	% di spesa impegnata sul totale interventi: impegni di spesa sostenuti entro 2012 / Costo complessivo interventi	+	60	80	100	33,37	-
Realizzazione interventi per imprevisti e riqualificazione aule nel Piano Annuale dei Lavori 2012	% di spesa impegnata sul totale interventi: impegni di spesa sostenuti entro 2012 / Costo complessivo interventi	+	60	80	100	88,28	-
Realizzazione interventi per la sicurezza previsti nel Piano Annuale dei Lavori 2012	% di spesa impegnata sul totale interventi: impegni di spesa sostenuti entro 2012 / Costo complessivo interventi	+	60	80	100	52,46	-
Soddisfazione clienti interni	Indice soddisfazione da indagine customer satisfaction	+	3	4	6	3,945	-

### Area Finanza, programmazione e controllo

L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance ha superato il target prefissato.

L'Area ha focalizzato la propria attività sull'avvio della nuova struttura organizzativa dell'Ateneo che ha reso necessario la chiusura dei bilanci dei 65 Dipartimenti cessanti e l'avvio della gestione contabile con 32 nuove strutture che hanno pertanto dovuto assorbire la situazione creditoria, debitoria e patrimoniale dei Dipartimenti cessanti. Un altro processo importante che ha impattato su tutta l'area è stato l'avvio del bilancio unico di ateneo, quale prima fase del progetto "bilancio unico in contabilità economico patrimoniale"

previsto dalla Legge 240/2010. Tali attività sono state ancora più complesse anche per effetto del cambiamento della banca tesoriere che ha reso necessario modificare i protocolli di interfacciamento per il flusso dei movimenti finanziari.

Si è iniziato lo studio della normativa relativa alla contabilità economico patrimoniale e un primo approccio al sistema U-GOV di Cineca che dovrà essere utilizzato.

Un impegno particolare è stato anche rivolto alla chiusura del progetto di benchmarking Good Practice 2012 che ha riguardato tutti i servizi dell'amministrazione centrale e per la prima volta le strutture dipartimentali e i centri.

Con riferimento alla soddisfazione degli utenti, l'indagine di customer satisfaction (Good Practice) somministrata evidenzia esiti di gradimento rispetto ai servizi erogati. I livelli di performance raggiunti sono di poco al di sopra delle attese.

Tabella 21 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2012 dell'Area Finanza, programmazione e controllo.

Area Finanza, programmazione e controllo							
Dott.ssa Emanuela Ometto							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2012	Variazioni rispetto a Piano della performance 2012-2014
			Soglia	Target	Eccellenza		
Avvio bilancio unico di Ateneo	a) Revisione dei processi fra amm.ne centrale e Dipartimenti; b) rimodulazione delle responsabilità amministrative e contabili fra AC e DIP; c) predisposizione di uno strumento di planning per la previsione da parte delle strutture; d) implementazione del sistema di contabilità CIA; e) rimodulazione delle registrazioni fiscali e delle relative estrazioni dati e reportistica; f) revisione del piano dei centri di costo sulla base della nuova struttura organizzativa. Giudizio qualitativo su scala da 1 a 5	+	2	3	5	5	-
Avvio del progetto di contabilità economico-patrimoniale	a) Studio della normativa relativa alla contabilità economico e patrimoniale; b) analisi della procedura UGOV. Giudizio qualitativo su scala da 1 a 5	+	2	3	5	5	-
Dipartimentazione (Area Finanza, Programmazione e Controllo)	Apertura bilancio 2012 con le nuove strutture post legge 240 a fronte della quadratura di bilancio contabile 2011. Definizione/suddivisione risultato di gestione 2011 delle Facoltà. Revisione di tutti i documenti/registri IVA e fiscali in funzione della nuova struttura organizzativa. Giudizio qualitativo su scala da 1 a 5	+	2	3	5	5	-

Efficienza Area Finanza, Programmazione e Controllo	Costo personale/Entrate totali Ateneo (in k euro)	-	3,77	3,14	2,52	3,3	-
Gestione del Ciclo delle Performance (Area Finanza, Programmazione e Controllo)	In collaborazione con Area Organizzazione e Personale. Giudizio qualitativo su scala da 1 a 5	+	2	3	5	5	-
Innovazione processi/metodi/organizzazione Area Finanza, programmazione e controllo	a) Revisione modulistica fiscale in lingua inglese. b) Avvio del progetto per l'implementazione del sistema informativo di Ateneo di programmazione, controllo e valutazione. c) Analisi nuove disposizioni IMU, calcolo e versamento imposta. N. progetti realizzati	+	1	2	3	3	-
Presidio del progetto di cambiamento della Banca Tesoriere e del relativo sistema informativo	Tempi di realizzazione in mesi	-	7	6	5	5	-
Progetto individuazione compagnia assicurativa Ateneo	Tempi di realizzazione in mesi	-	11	10	9	9	-
Razionalizzazione della struttura patrimoniale dell'Ateneo	Percentuale chiusura dei registri inventariali cartacei: N. registri chiusi / n. registri totali * 100	+	10	14	18	14,38	-
Soddisfazione clienti interni	Indice soddisfazione da indagine customer satisfaction	+	3	4	6	4,2	-

### Area Organizzazione e Personale

L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance è superiore al target.

Il risultato eccellente dell'Area è attribuibile, innanzi tutto, all'elevato indice di copertura nell'erogazione di servizi di formazione e sviluppo del personale tecnico-amministrativo, alla gestione del processo di dipartimentazione previsto dalla Legge 240/2010 ed, infine, all'innovazione dei processi e metodi dell'area.

Si è proseguito, inoltre, nello sviluppo delle attività relative all'Indagine 2012 stress lavoro correlato (in collaborazione con il Servizio Prevenzione, Protezione Ambiente e Sicurezza), con il completamento della fase dedicata alla valutazione dell'Amministrazione Centrale. Il progetto procede nel 2013 per i Dipartimenti e Centri.

L'esito della customer satisfaction (Good Practice) è poco al di sotto del target prefissato.

Tabella 22 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2012 dell'Area Organizzazione e Personale.

Area Organizzazione e Personale							
Dott.ssa Gioia Grigolin							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2012	Variazioni rispetto a Piano della performance 2012-2014
			Soglia	Target	Eccellenza		
Adeguatezza copertura fabbisogni formativi PTA	N. ore formazione erogate/N. ore formazione programmate	+	0,6	0,8	1	1,3	-

Dipartimentazione (Area Organizzazione e Personale)	Adeguamento normativo. Definizione degli organigrammi. Pianificazione fabbisogno. Individuazione delle posizioni organizzative di responsabilità. Giudizio qualitativo su scala da 1 a 5	+	2	3	5	5	-
Efficienza Area Organizzazione e Personale nel complesso	Costo personale Area Organizzazione e Personale/N. personale PTA (TI+TD)+N. docenti	-	581,07	484,23	387,38	532,49	-
Gestione del Ciclo delle Performance (Area Organizzazione e Personale)	In collaborazione con Area Finanza, Programmazione e Controllo. Giudizio qualitativo su scala da 1 a 5	+	2	3	5	5	-
Indagine 2012 stress lavoro correlato dell'Amministrazione Centrale	In collaborazione con Servizio Prevenzione, Protezione, Ambiente e Sicurezza. Giudizio qualitativo su scala da 1 a 5	+	2	3	5	5	-
Innovazione processi/metodi/organizzazione Area Organizzazione e Personale	Sviluppo BSC Capi Servizio, personale RE/EP dell'Amministrazione Centrale. Portale RU. Portale valutazione delle Posizioni. Indagine Retributiva. Job Posting. Informatizzazione Test preselezione (PICO). Avvio progetto di analisi delle competenze. Badge buoni-pasto. Analisi del fabbisogno formativo. CSA Stipendi - N. progetti	+	6	8	10	10	-
Soddisfazione clienti interni	Indice soddisfazione da indagine customer satisfaction	+	3	4	6	3,7	-
Sperimentazione Telelavoro	N. telelavoranti avviate	+	5	8	12	11	-

### Area Relazioni Internazionali

Preliminarmente si evidenzia che l'Area, nel 2012, è presidiata ad interim dal Direttore Generale.

L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance è lievemente al di sotto del target.

I risultati conseguiti nell'ambito degli accordi internazionali di ricerca/mobilità di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo sono stati al di sotto delle attese. Nonostante i dati utilizzati per il calcolo dell'indicatore abbiano dimostrato che vi è stato un incremento nel numero di tali accordi internazionali sottoscritti dall'Ateneo (+4.35%), il dato risulta essere sotto la soglia di riferimento. Ciò è imputabile ad un errore nella determinazione dei livelli di performance in fase di pianificazione degli obiettivi. Ne consegue che il relativo risultato non può essere considerato come mancato raggiungimento del livello minimo di performance definito.

Per quanto riguarda le proposte di progetti di ricerca presentate o coordinate dall'Ateneo, e le proposte di progetti a finanziamento comunitario, i risultati conseguiti, molto positivi, superano i target prefissati a causa di una sottovalutazione dei livelli di performance. Si tratta in tutti i casi di un obiettivo che è legato principalmente all'attività delle strutture dipartimentali e pertanto l'Area con l'attività di supporto e coordinamento non ha un ruolo di governo del risultato.

Anche l'esito della customer satisfaction (Good Practice) ha superato il target stabilito. Rispetto a questo obiettivo, durante il 2012, è emersa la necessità di apportare variazioni nei livelli di performance individuati in fase di pianificazione. Nello specifico, per quanto riguarda l'obiettivo "Soddisfazione clienti interni", è stata utilizzata l'unica indagine di customer satisfaction disponibile al momento della misurazione, cioè quella relativa alla soddisfazione del personale docente. Di conseguenza, i livelli di performance (precedentemente identificati in soglia 2 - target 3 - eccellenza 4) sono stati modificati in: soglia 3 -target 4 -eccellenza 6.

Tabella 23 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2012 dell'Area Relazioni Internazionali.

Area Relazioni Internazionali							
Arch. Giuseppe Barbieri (ad interim)							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2012	Variazioni rispetto a Piano della performance 2012-2014
			Soglia	Target	Eccellenza		
Contenimento Costo Settore Internazionalizzazione	Costi Area Relazioni Internazionali/Entrate totali (in K Euro)	-	1,35	1,13	0,9	1,13	-
Incremento numero accordi internazionali di ricerca/mobilità studenti, docenti, PTA	$[(N. \text{ accordi } 2012/N. \text{ accordi } 2011)-1]*100$	+	15	20	25	4,35	-
Incremento numero proposte di progetti di ricerca coordinate da Unipd	% proposte coordinate da Unipd 2011-2012 rispetto a 2010-2011: $[(N. \text{ coordinatori } 2011-2012/n. \text{ coordinatori } 2010-2011)-1]*100$	+	15	20	25	83,33	-
Incremento numero proposte di progetti di ricerca FP7 presentate dall'Ateneo	% proposte presentate su bandi UE 2011-2012 rispetto a 2010-2011: $[(N. \text{ progetti presentati nel } 2011-2012/n. \text{ progetti presentati nel } 2010-2011)-1]*100$	+	10	15	20	24,79	-
Incremento proposte progetti a finanziamento comunitario	Incremento % proposte progetti a finanziamento comunitario presentate: $[(\text{Numero proposte presentate } 2012/\text{Numero proposte presentate } 2011)-1]*100$	+	15	20	25	53,85	-
Soddisfazione clienti interni	Indice soddisfazione da indagine customer satisfaction (CS)	+	3	4	6	4,71	Variazione scala e livelli di performance. Utilizzata la CS docenti disponibile.
Sviluppo attrattività internazionale studenti/ricercatori stranieri	Miglioramento della capacità di attrazione di studenti e ricercatori	+	2	3	5	5	-

	stranieri. Giudizio qualitativo su scala da 1 a 5						
Sviluppo Formazione specialistica a docenti e PTA	(n. corsi realizzati/n. corsi previsti)*100	+	70	80	100	100	-

### Area Ricerca e trasferimento di tecnologia

L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance è superiore al target.

L'attività dirigenziale è stata focalizzata in obiettivi di efficienza e di efficacia a supporto del processo di internazionalizzazione dell'Ateneo nell'ambito della ricerca, superando il livello di target prefissato.

Il contributo ai risultati di trasferimento tecnologie (brevetti depositati e valorizzati) ha superato i risultati attesi e l'Ateneo ha depositato 15 brevetti e ne ha licenziato ben 6.

L'esito della customer satisfaction (Good Practice) è lievemente al di sopra del target prefissato.

Durante il 2012, è emersa la necessità di apportare variazioni nei livelli di performance individuati in fase di pianificazione. Nello specifico, per quanto riguarda l'obiettivo "Incremento capacità di attrazione di ricercatori internazionali", indicatore "N. candidati stranieri o italiani provenienti dall'estero/N. candidati totali (bando assegni senior 2012\*100)", il Direttore Generale ha autorizzato la modifica dei livelli di performance precedentemente individuati (soglia 20-target 30-eccellenza 50), in soglia 2 - target 3 - eccellenza 5, a causa di non corretta definizione degli stessi in fase di pianificazione.

Tabella 24 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2012 dell'Area Ricerca e trasferimento di tecnologia.

Area Ricerca e trasferimento di tecnologia							
Dott. Andrea Berti							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2012	Variazioni rispetto a Piano della performance 2012-2014
			Soglia	Target	Eccellenza		
Contributo a internazionalizzazione dottorato di ricerca	(N. domande stranieri/N. domande italiani per il XXVIII ciclo)*100	+	50	70	100	96,67	-
Contributo ai risultati di trasferimento tecnologie (brevetti depositati)	Numero brevetti depositati	+	9	11	13	15	-
Contributo ai risultati di trasferimento tecnologie (brevetti valorizzati)	Numero brevetti licenziati, venduti o opzionati	+	4	5	7	6	-
Efficienza Area Ricerca e Trasferimento di Tecnologia nel complesso	(Costo personale Servizi Ricerca + Formazione Ricerca + Ricerca Finanziamenti Strutturali)/(Fondi gestiti per la ricerca + fondi borse di dottorato + fondi ricerca FSE)	-	37,46	31,22	24,97	30,84	-
Efficienza gestione bandi progetti	Data di pubblicazione del	-	12	9	6	6	-

di ricerca	bando Progetti Strategici 2011 (mese)						
Efficienza gestione brevetti	N. risorse FTE dedicate ai brevetti/N. brevetti licenziati o opzionati	-	0,35	0,3	0,25	0,22	-
Formazione interdisciplinare per dottorandi	N. dottorandi iscritti a corso Steps	+	50	70	100	87,5	-
Incremento capacità di attrazione di ricercatori internazionali	N. candidati stranieri o italiani provenienti dall'estero/N. candidati totali (Bando Assegni Senior 2012)*100	+	2	3	5	6,7	Variazione livelli di performance
Incremento dottori di ricerca nel mondo del lavoro	N. percorsi di dottorato in apprendistato attivati nel ciclo XXVIII ciclo	+	3	4	5	5	-
Minimizzazione tasso inattività docenti per VQR	% prodotti mancanti VQR Unipd / % prodotti mancanti VQR Italia	-	1	0,8	0,5	0,49	-
Soddisfazione clienti interni	Indice soddisfazione da indagine customer satisfaction	+	3	4	6	4,66	-
Valorizzazione della ricerca mediante attività editoriali	N. pubblicazioni prodotte da Padova University Press	+	4	8	12	26	-

### Centro di Ateneo per le Biblioteche

L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance è superiore al target.

Il Centro di Ateneo per le Biblioteche ha perseguito specifici obiettivi di innovazione dei processi e dei metodi, attraverso il rilascio del nuovo portale dedicato alla Biblioteca digitale, e la valorizzazione del patrimonio documentale anche attraverso l'adesione a progetti di digitalizzazione internazionale.

Ulteriore attestazione di performance del C.A.B. è l'esito della soddisfazione per i servizi erogati, come emerge dalle indagini di customer satisfaction condotte su docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo, dove il risultato supera ampiamente il target prefissato.

Durante il 2012, è emersa la necessità di apportare variazioni di un obiettivo, del relativo indicatore e di conseguenza dei livelli di performance. Nello specifico, per quanto riguarda l'obiettivo "Innovazione processi/metodi/organizzazione Centro di Ateneo per le Biblioteche" – indicatore "Rilascio nuovo Portale Biblioteca Digitale con traduzione qualificata di pagine in inglese – tempi rilascio in mesi), il Direttore Generale ha autorizzato la seguente modifica: obiettivo: "Produzione pagine Biblioteca digitale in lingua inglese" indicatore "n. pagine tradotte /n. pagine previste da tradurre \*100". La motivazione della modifica è da attribuire allo slittamento dell'insediamento formale del nuovo organo di governo del Sistema Bibliotecario, che non ha permesso il rilascio ufficiale del nuovo portale della Biblioteca digitale, comunque pronto nei tempi concordati.

Per quanto riguarda i risultati (superiori ai livelli di eccellenza) delle indagini di customer satisfaction sui clienti interni (docenti, studenti e PTA) si evidenzia la discrepanza tra il risultato e i livelli di performance attesi che, riferiti a una scala da 1 a 10, hanno previsto come eccellenza il valore 8.



Tabella 25 – Indicatori, obiettivi, target e risultati 2012 del Centro di Ateneo per le Biblioteche.

<b>Centro di Ateneo per le Biblioteche - C.A.B.</b>							
<b>Dott. Maurizio Vedaldi</b>							
<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Direzione</b>	<b>Livelli di performance</b>			<b>Risultato 2012</b>	<b>Variazioni rispetto a Piano della performance 2012-2014</b>
			<b>Soglia</b>	<b>Target</b>	<b>Eccellenza</b>		
Efficienza Biblioteca Digitale	Costo per articolo scaricato/ Euro	-	8	4	2	2,12	-
Efficienza SBA nel complesso	Costo del personale per un euro di spesa SBA: Costi personale/Spese SBA	-	2,83	2,36	1,89	1,66	-
Innovazione processi/metodi/organizzazione Centro di Ateneo per le Biblioteche – Produzione pagine Biblioteca Digitale in lingua inglese	Traduzione qualificata di pagine in inglese: n. pagine tradotte/n. pagine da tradurre * 100	+	60	80	100	100	Variazione obiettivo, indicatore e livelli di performance
Mantenimento standard tempi apertura	N. ore apertura settimanale/5	+	30	34	38	38,09	-
Riorganizzazione SBA fasi 2012 (passaggio di consegne)	Conclusione delle fasi di riorganizzazione tempi di realizzazione in mesi	-	12	9	6	6,5	-
Soddisfazione clienti interni (docenti)	Indice soddisfazione da indagine di customer satisfaction	+	6	7	8	8,27	-
Soddisfazione clienti interni (studenti/biblioteche)	Indice soddisfazione da indagine di customer satisfaction	+	6	7	8	8,04	-
Soddisfazione servizio clienti interni (PTA)	Indice customer - livelli prestazione servizi	+	6	7	8	8,13	-
Sviluppo grado di utilizzo patrimonio documentario SBA	(Prestiti + ILL attivi + DD attivi)/Patrimonio documentario *100	+	5,9	9,5	17,4	9,79	-
Valorizzazione del patrimonio documentale anche attraverso l'adesione a progetti di digitalizzazione internazionale	(N. oggetti digitali 2012/N. oggetti digitali 2011)-1 (incremento percentuale)	+	10	15	20	19,43	-

### **Centro Servizi Informatici di Ateneo**

Preliminarmente si evidenzia che il Centro di servizi interdipartimentali Centro di calcolo di Ateneo, come indicato nel Piano della performance 2012-2014, ha cambiato denominazione in data 26 settembre 2012 chiamandosi Centro Servizi Informatici di Ateneo.

L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance dal Dirigente del Centro è lievemente superiore al target con un risultato di performance eccellente nell'innovazione dei processi.

Per quanto riguarda il mantenimento delle funzionalità dei sistemi informativi a servizio degli utenti la performance è stata di poco al di sopra delle attese.

Gli esiti della customer satisfaction (Good Practice) rilevano che l'erogazione dei servizi è stata al di sopra del target.

In relazione all'obiettivo "Sviluppo e implementazione sistemi per la Didattica" – Indicatore "Sviluppo attività di supporto alla Didattica: firma digitale, ESSE 3 docenti", si specifica che, pur essendoci un obiettivo molto simile fra quelli dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti, i due risultati diversi sono da attribuire alle due diverse prospettive di analisi: il numero di firme digitali presso l'Area Didattica è stato effettuato conteggiando le "firme digitali" che i docenti hanno provveduto a ritirare, mentre come CSIA, è stato calcolato il numero di firme procurate e rese utilizzabili dai docenti stessi.

Tabella 26 – Indicatori, obiettivi e target del Centro Servizi Informatici di Ateneo.

Centro Servizi Informatici di Ateneo							
Sig. Valter Fraccaro							
Obiettivo	Indicatore	Direzione	Livelli di performance			Risultato 2012	Variazioni rispetto a Piano della performance 2012-2014
			Soglia	Target	Eccellenza		
Contributo all'Internazionalizzazione e alla Ricerca Centro di Calcolo di Ateneo	Progetto Eduroam e Anello HPC High Performance Computing: N. progetti realizzati/N. totale progetti *100	+	0	50	100	50	-
Efficacia nella programmazione della spesa	% di spese realizzate su previste da Bilancio ai fini istituzionali (Impegni spesa - Conto Terzi)/Spese Totali CCA (escluso personale e anticipi Ateneo)	+	70	90	100	94,88	-
Efficienza Centro di Calcolo nel complesso	Costo personale per utente potenziale: Costo personale(a carico dell'Ateneo)/utenti potenziali sistemi informativi (@unipd.it)	-	22,6	21,5	20,4	19,94	-
Innovazione processi/metodi/organizzazione Centro di Calcolo di Ateneo	Riorganizzazione infrastrutture fisica (Sala macchine). Disaster Recovery Galleria Spagna. N. progetti realizzati/N. totale progetti *100	+	0	50	100	100	-
Mantenimento funzionalità sistemi informativi a servizio dell'Ateneo	% ore disponibilità dei servizi (Titulus, Giada e Esse3)	+	99,5	99,7	99,9	99,85	-
Soddisfazione clienti interni	Indice soddisfazione da indagine customer satisfaction	+	3	4	6	4,3	-
Sviluppo e implementazione sistemi per la Didattica	Sviluppo attività di supporto alla Didattica: firma digitale, ESSE 3 docenti. N. firme digitali	+	200	300	400	400	-

### 3.3.3 Capi Servizio, personale di categoria EP e personale con indennità di responsabilità dell'Amministrazione Centrale

La pianificazione, la misurazione e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi per i Capi Servizio, il personale di categoria EP e con indennità di responsabilità (RE) dell'Amministrazione Centrale è avvenuta attraverso l'utilizzo della scheda BSC, in via sperimentale per il 2012.

La compilazione della scheda viene effettuata dai responsabili diretti, cioè i Dirigenti per i Capi Servizio, nonché i Capi Servizio per il personale di categoria EP e con indennità di responsabilità a loro assegnati. Sia

la fase di pianificazione e assegnazione degli obiettivi che la fase di misurazione e valutazione sono accompagnate da un colloquio fra valutatore e valutando; a fine colloqui, entrambi controfirmano la scheda (è prevista anche la possibilità di avere un co-valutatore).

Di seguito i dati della sperimentazione 2012:

- Capi Servizio: n. 42 persone (53 schede previste/51 schede predisposte in fase di pianificazione);
- Personale di categoria EP e con indennità di responsabilità:
  - n. 35 persone dell'Amministrazione Centrale (35 schede previste/35 schede predisposte in fase di pianificazione);
  - n. 11 persone del Centro Servizi Informatici di Ateneo (11 schede previste/11 schede predisposte in fase di pianificazione);
  - n. 37 persone del Centro di Ateneo per le Biblioteche - C.A.B. (37 schede previste/37 schede predisposte in fase di pianificazione).

Totale: n. 125 persone – esclusi DG e Dirigenti (136 schede previste/134 schede predisposte in fase di pianificazione).

In particolare, il sistema di valutazione 2012 dei Capi Servizio, EP e personale con indennità di responsabilità prevede una valutazione delle prestazioni in cui:

- il 20% del risultato dipende dall'esito conseguito dal Dirigente/Capo Servizio di riferimento, al fine di rafforzare il coinvolgimento e l'integrazione della squadra;
- il 50% è connesso agli obiettivi individuali;
- il 30% del risultato dipende dai comportamenti organizzativi;

Si evidenzia come i comportamenti organizzativi valutati siano differenti per il personale di categoria EP e con indennità di responsabilità rispetto ai Capi Servizio. Per questi ultimi sono previsti comportamenti organizzativi relativi all'assegnazione degli obiettivi ai propri collaboratori, all'elaborazione di piani di formazione adeguati, gestione e diversificazione della valutazione della performance, gestione del lavoro secondo la normativa e sviluppo delle competenze dei propri collaboratori; per i primi sono previsti comportamenti organizzativi professionali facenti riferimento alla capacità di analisi e problem solving, organizzazione dei processi gestiti, gestione dei rapporti con l'utenza e buone competenze nella gestione delle relazioni.

Si specifica che nel corso dell'anno 2012, anche a causa dei tempi in cui si è conclusa la fase di pianificazione, non sono intervenute variazioni negli obiettivi e negli indicatori pianificati e non vi sono stati obiettivi oggetto di ripianificazione.

Alla data attuale, il processo di valutazione dei Capi Servizio, del personale di categoria EP e del personale con indennità di responsabilità dell'Amministrazione Centrale è in fase di chiusura.

Tabella 27 – Distribuzione dei Dirigenti e del personale EP ed RE dell'Amministrazione Centrale nelle fasce di valutazione (o intervalli di punteggio) per l'anno 2012

Anno 2012	Amministrazione Centrale				CAB		CSIA		Totale	%
FASCIA INTERVALLO DI PUNTEGGIO	Dirigenti	%	EP ed RE	%	EP ed RE	%	EP ed RE	%		
0-299	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
300-499	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
500-699	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
700-1000	6	85,7%	52	68,4%	-	-	11	100%	69	52,7%
Non valutati	1	14,3%	24	31,6%	37	100%	-	-	62	47,3%
<b>Totale</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

Fonte: Servizio Valorizzazione del personale

### 3.3.4 Personale di categoria EP e con indennità di responsabilità dei Dipartimenti e dei Centri e personale di categoria B, C e D dell'Amministrazione Centrale, dei Dipartimenti e dei Centri

Per il personale di categoria B, C e D e per il personale di categoria EP e con indennità di responsabilità dei Dipartimenti e dei Centri, la valutazione 2012 ha visto l'utilizzo del "vecchio modello ante 2010". La valutazione è avvenuta mediante la compilazione on-line delle schede nella piattaforma informatizzata di supporto messa a punto dal Centro Servizi informatici di Ateneo. La compilazione delle schede viene effettuata dai Capi Servizio per l'Amministrazione Centrale e dai Direttori dei Dipartimenti e dei Centri.

La scheda di valutazione è così composta:

- Sezione 1: dati anagrafici;
- Sezione 2: risultati raggiunti e comportamenti organizzativi;
- Sezione 3: ulteriori considerazioni (anche in relazione ad eventuali percorsi formativi da intraprendere);

Nella Sezione 2, in corrispondenza di ciascuna area di valutazione, appare il valore assegnato alla prestazione erogata dal dipendente in base a specifiche declaratorie. I valori presenti nella scheda vanno da minore di 18 a 30, secondo le seguenti fasce:

Tabella 28 – Fasce di valutazione e corrispondenti livelli di performance

	Fascia	Livelli di performance
1	minore di 18	soglia
2	tra 18 e 21	
3	tra 22 e 24	target
4	tra 25 e 27	
5	tra 28 e 30	eccellenza

Fonte: Servizio Valorizzazione del personale

In fase di pianificazione, nell'anno 2012, sono stati definiti gli obiettivi per la struttura di riferimento e sono stati successivamente assegnati al personale, mediante colloquio individuale e sottoscrizione della scheda di assegnazione obiettivi.

In fase di valutazione, prima della conferma definitiva della valutazione inserita nella scheda, è previsto un colloquio di valutazione, momento estremamente importante per le implicazioni che ha in termini di sviluppo professionale, di approfondimento della situazione posta in essere e di consolidamento del rapporto capo – collaboratore.

#### L'autovalutazione

Al personale che viene valutato secondo il modello ante 2010, viene data la possibilità di auto valutarsi. L'autovalutazione rappresenta un processo interno particolarmente utile al fine di migliorare i processi decisionali e gestionali, leggere e comprendere le prestazioni organizzative, individuare le priorità rispetto alle quali intervenire, pianificare i processi di cambiamento e, in generale, progettare azioni di miglioramento mirate.

A tal fine, nell'area riservata al personale (Area SIT), durante il periodo di valutazione, sono disponibili anche le schede stampabili e utilizzabili per l'autovalutazione da parte dei valutandi. Compilando tale scheda è possibile esprimere le proprie considerazioni in merito al raggiungimento degli obiettivi e ai comportamenti organizzativi messi in atto, così da favorire la partecipazione costruttiva del valutato al processo di valutazione e consentire quindi, al valutatore, l'eventuale recupero di dati e informazioni in merito alla prestazione resa. L'utilizzo di tale scheda al momento del colloquio di valutazione con il proprio valutatore e il successivo invio al Servizio Valorizzazione del Personale permette di trarne elementi utili per lo sviluppo del sistema.

Tabella 29 – Distribuzione del PTA dell'Amministrazione Centrale e delle Strutture (con indicazione del personale EP ed RE) nelle fasce di valutazione per l'anno 2012

Anno 2012	Strutture				Amministrazione Centrale				Totale	%
	EP ed RE	%	Altro Personale Tecnico- Amministrativo	%	Personale Tecnico- Amministrativo	%	EP ed RE	%		
minore di 18	0	0	3	0	0	0	**		3	0,1
tra 18 e 21	1	0,1	7	0,5	2	0,32	**		10	0,5
tra 22 e 24	0	0	10	0,7	7	1,12	**		17	0,8
tra 25 e 27	2	0,1	135	8,9	46	7,37	**		183	8,6
tra 28 e 30	217	14,3	1.093	72,2	560	89,54	1*	0,2	1.872	87,5
non valutate	1*	0,1	44	2,9	9*	1,44	**		54	2,5
<b>Totale</b>	<b>221</b>		<b>1.292</b>		<b>624</b>		<b>1*</b>		<b>2.138</b>	<b>100</b>

\*personale in aspettativa/maternità

\*\* EP/RE dell'Amministrazione Centrale sono in valutazione con la BSC, non presenti in tabella

Fonte: Servizio Valorizzazione del personale

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

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

Tabella 30 – Risultati valutazione obiettivi con modello BSC per Direzione Generale e Aree Dirigenziali

		Punteggio 2012
1	Direzione Generale – Arch. Giuseppe Barbieri	644.97
2	Area Didattica e Servizi agli Studenti – Dott.ssa Anna Maria Cremonese	768.89
3	Area Edilizia, patrimonio immobiliare e acquisti Arch. Giuseppe Barbieri ad interim (01/01/2012-02/09/2012) Ing. Ettore Ravazzolo (dal 03/09/2012-31/12/2012)	437.84 432.84
4	Area Finanza, programmazione e controllo – Dott.ssa Emanuela Ometto	825.14
5	Area Organizzazione e Personale – Dott.ssa Gioia Grigolin	831.04
6	Area Relazioni Internazionali – Arch. Giuseppe Barbieri (interim)	759.72
7	Area Ricerca e trasferimento di tecnologia – Dott. Andrea Berti	808.90
8	Centro di Ateneo per le Biblioteche – C.A.B. – Dott. Maurizio Vedaldi	826.40
9	Centro Servizi Informatici di Ateneo – Sign. Valter Fraccaro	750.71

Fonte: Servizio Valorizzazione del personale

### 3.3.6 Elementi di miglioramento

Come evidenziato dal Nucleo di Valutazione nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2012, l'assegnazione degli obiettivi nel 2012 è stata sufficientemente presidiata nella fase di condivisione della cascata degli obiettivi, anche se la tempistica inizialmente programmata non è stata sempre rispettata.

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

*Relativamente alla tempistica, il Nucleo rileva che il principio della “cascata degli obiettivi” richiede, per la sua corretta applicazione, che la valutazione di ciascun livello si possa concludere a condizione che sia conclusa la valutazione del livello superiore. Questo comporta un forte presidio dei tempi per la valutazione e a monte per la misurazione; viene, inoltre, condizionata anche la fase della pianificazione, che dovrebbe potersi basare su risultati consuntivi dell'anno precedente”.*

Infine, il Nucleo evidenzia che, *“anche l'utilizzo di dati di bilancio per il calcolo degli indicatori, comporta che il bilancio stesso sia “chiuso” ed approvato, al fine di utilizzare dati definitivi e certificati. L'utilizzo di dati di “preconsuntivo” potrebbe determinare variazioni, anche minime, nella determinazione dei livelli di performance e nei risultati degli indicatori”.*

Alla luce di queste premesse, il Nucleo di valutazione rileva la necessità di *“rivedere la tempistica generale del processo di pianificazione, misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, che*

è stata a suo tempo prevista valutando la necessità di un eventuale spostamento ad aprile della fase di pianificazione e a giugno-luglio delle fasi di misurazione e valutazione”.

Per quanto concerne il collegamento fra obiettivi organizzativi e individuali nel 2012, “tale collegamento è stato ricercato e, in molti casi, garantito. Le lievi incongruenze fra la “missione” dell’Area organizzativa e gli obiettivi assegnati, segnalate dal Nucleo nella Relazione 2011, sono state, nel 2012, superate”<sup>13</sup>. Nel 2013 è superato, invece, il rischio di un meccanismo per cui è difficile distinguere il ruolo di valutato e valutatore per l’Area dirigenziale ricoperta ad interim dal Direttore Generale nel 2012, che poteva essere fonte di distorsioni valutative.

Tabella 31 – Categorie di personale oggetto di valutazione individuale (Dati relativi sia al modello Ante 2010 che al modello BSC)

	personale valutato (valore assoluto)	periodo conclusione valutazioni		Quota di personale con comunicazione della valutazione tramite colloquio con valutatore (indicare con "X" una delle tre opzioni)		
		mese e anno (mm/aaaa)	valutazione ancora in corso (SI/NO)	50% - 100%	1% -49%	0%
Dirigenti di I fascia e assimilabili	1	set-13	NO	X		
Dirigenti di II fascia e assimilabili	7	ott-13	SI	X		
Non Dirigenti	2.262	ott-13	SI	X		

Fonte: Servizio Valorizzazione del personale

Tabella 32 – Peso (%) dei criteri di valutazione

	contributo alla performance complessiva dell’amm.ne	obiettivi organizzativi della struttura di diretta responsabilità	capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori	obiettivi individuali	obiettivi di gruppo	contributo alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza	competenze/ comportamenti professionali e organizzativi posti in essere
Dirigenti di I fascia e assimilabili	20%		2%	70%			8%
Dirigenti di II fascia e assimilabili	20%		2%	70%			8%
Non Dirigenti Ep....	20%		6%	50%			24%
PTA				17%			83%

Fonte: Servizio Valorizzazione del personale

<sup>13</sup> Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2012, pag. 7 - Nucleo di Valutazione di Ateneo, luglio 2013.



Tabella 33 – Distribuzione del personale per classi di punteggio finale (Dati relativi sia al modello ante 2010 che al modello BSC)

	personale per classe di punteggio (valore assoluto)		
	100%- 90%	89%- 60%	inferiore al 60%
Dirigenti di I fascia e assimilabili		1	
Dirigenti di II fascia e assimilabili		6	
Ep/re AC, CAB e CSIA	53	12	1
Non Dirigenti PTA	1.953	128	3

Nota: Sono escluse dal computo le schede non chiuse  
Fonte: Servizio Valorizzazione del personale

Tabella 34 – Collegamento alla performance individuale dei criteri di distribuzione della retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo

	Si (indicare con "X")	No (indicare con "X")	(se si) indicare i criteri	(se no) motivazioni	data di sottoscrizione (gg/mm/aaaa)
Dirigenti e assimilabili		X			
Non Dirigenti		X			

Fonte: Servizio Valorizzazione del personale

Con riferimento alla retribuzione di risultato del personale dirigente, quest'ultima viene erogata solo a seguito della determinazione degli obiettivi annuali e della positiva certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi. Ai sensi dell'art. 25 del CCNL del personale della dirigenza, al fine di sviluppare l'orientamento ai risultati anche attraverso la valorizzazione della quota della retribuzione accessoria ad essi legata, parte delle risorse complessive di cui all'art. 22 (Fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato dei Dirigenti di seconda fascia) sono destinate alla retribuzione di risultato.

Tabella 35 - Obblighi dirigenziali

<b>I sistemi di misurazione e valutazione sono stati aggiornati, con il richiamo alle previsioni legislative degli obblighi dirigenziali contenute anche nei recenti provvedimenti legislativi e, in primo luogo, nella legge per la prevenzione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione?</b>	
Si (indicare con "X")	No (indicare con "X")
	X

Fonte: Servizio Valorizzazione del personale

### 3.3.7 Collegamento obiettivi-allocazione delle risorse

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

La mancanza di tale collegamento, così come evidenziato anche dalla Relazione CiVIT sulla performance delle Università per l'annualità 2011, rappresenta anche per l'Ateneo di Padova, una delle maggiori criticità. È opportuno precisare che la mancanza di collegamento fra risorse obiettivi non è una peculiarità

dell'Università degli studi di Padova ma del quasi totale sistema universitario che utilizza la contabilità finanziaria.

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

1. L'introduzione della contabilità economico-patrimoniale - che sposta l'attenzione sull'utilizzo delle risorse e sulla capacità di massimizzare l'utilità delle risorse impiegate mediante il perseguimento di condizioni di efficienza e di efficacia - e successivamente l'implementazione della contabilità analitica – volta a rilevare i costi di produzione dei servizi erogati e i risultati economici dell'attività dell'Ateneo – costituiranno il necessario impianto contabile a supporto anche della gestione della performance.

Uno dei principali strumenti di tale impianto sarà il budget economico: un programma di attività (ordinarie o di progetti), che coinvolge e coordina le diverse aree di responsabilità di un'organizzazione mediante la definizione di obiettivi generali e operativi e di risorse necessarie. Con il budget sarà possibile verificare la convenienza e la fattibilità delle scelte contenute nel programma; sarà possibile inoltre responsabilizzare i Dirigenti in ordine all'attuazione dei programmi in quanto costituirà il necessario termine di confronto per la verifica e la valutazione dei risultati conseguiti.

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

#### **4. Risorse, efficienza, economicità**

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

In attesa di poter disporre di indicatori di redditività, liquidità e solidità patrimoniale, nonché di un budget economico generale o per singola area - strumenti desumibili dalla contabilità economico e patrimoniale - si evidenziano di seguito gli indicatori definiti dal MIUR, con il Decreto Legislativo 49/2012, al fine di assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economico-finanziaria e patrimoniale delle università. Sono disciplinati, infatti, i limiti massimi di incidenza delle spese di personale e di indebitamento per gli atenei, individuando come valore soglia di riferimento rispettivamente l'80% e il 15%. L'Università di Padova ha registrato risultati positivi nel 2011<sup>14</sup>, facendo registrare un ulteriore miglioramento nel 2012.

<sup>14</sup> I valori degli indicatori di personale e di indebitamento, unitamente al numero di cessazioni verificatesi nel 2011, hanno consentito all'Ateneo di Padova di essere il secondo in Italia per punti organico assegnati a fini assunzionali nel 2012.

Tabella 36 – Indicatori di personale e di indebitamento previsti dal Decreto legislativo 49/2012 negli anni 2011-2012

Descrizione	2011	2012
<b>Spese di Personale a carico dell'Ateneo - A</b>	264.279.485	252.011.378
<b>Entrate Complessive Nette (FFO+Programmazione triennale +Tasse e contributi universitari) - B</b>	376.050.612	376.680.490
<b>Indicatore Spese di personale A/B</b>	<b>70,28%</b>	<b>66,9%</b>
<b>Onere complessivo di ammortamento annuo - C</b>	6.911.825	6.906.078
<b>Entrate Complessive Nette (al netto di Spese di personale e Fitti passivi a carico dell'Ateneo) - D</b>	108.564.909	121.712.854
<b>Indicatore Indebitamento C/D</b>	<b>6,37%</b>	<b>5,67%</b>

Fonte: Servizio Controllo di gestione

Si ritiene opportuno evidenziare inoltre il valore dell'indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF) 2012, definito ai sensi del DM 47 del 30 gennaio 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>15</sup>.

Tabella 37 – Indicatori di sostenibilità finanziaria previsto dal D.M. 47/2013 per l'anno 2012

Descrizione	2012
<b>82%*Entrate complessive nette (FFO+Programmazione Triennale+Tasse e Contributi Universitari-Fitti Passivi a carico ateneo) - A</b>	306.453.870
<b>Spese Complessive (Spese di Personale + Oneri di ammortamento) - B</b>	258.917.456
<b>Indicatore Sostenibilità Finanziaria A/B</b>	<b>1,18</b>

Fonte: Servizio Controllo di gestione

Si evidenziano, inoltre, alcuni principali indicatori di gestione e di struttura finanziaria dell'Ateneo (Amministrazione Centrale, Dipartimenti e Centri autonomi): la presentazione mette in evidenza anche il confronto con il 2011 e le dinamiche positive o negative di tali indicatori relativamente alla sostenibilità finanziaria delle attività dell'Ateneo.

Anche per il 2012, tutti gli indicatori rappresentati mettono in evidenza una situazione finanziaria e una sostenibilità di bilancio piuttosto buona: l'equilibrio di cassa, il grado di pagamento delle spese e il grado di riscossione delle entrate (gli ultimi due lievemente migliorati rispetto al 2011) dimostrano un buon equilibrio finanziario ed un altrettanto buona gestione dei flussi di cassa. Lo stesso dicasi per il grado di copertura delle spese per funzionamento e per investimento, anch'essi lievemente aumentati. Anche i due indicatori relativi al grado di formazione dei debiti e dei crediti evidenziano la costante capacità dell'Ateneo di far fronte con regolarità ai propri impegni di pagamento e di riscuotere le risorse necessarie al proprio funzionamento.

L'indicatore di autonomia finanziaria dimostra che poco più del 40% delle risorse dell'Ateneo è costituito da entrate proprie; concetto speculare a quello dell'autonomia è la dipendenza finanziaria che dimostra che l'Ateneo dipende solo per il 49% dal FFO, anche se tale indicatore risulta lievemente aumentato rispetto al 2011 a motivo soprattutto della riduzione delle entrate totali rispetto al FFO, assegnato in misura leggermente superiore rispetto all'anno precedente.

L'indicatore di indipendenza finanziaria, pari al 81%, che mette in relazione le entrate proprie con il FFO, conferma il buon valore dei due indicatori precedentemente illustrati, nonostante una lieve riduzione. In merito all'indicatore di autosufficienza finanziaria, che evidenzia la capacità dell'Ateneo di far fronte alle

<sup>15</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.

spese totali con entrate proprie, si assesta al 43%, passando dal 41% del 2011 a ragione, per lo più, della riduzione delle spese totali.

Da ultimo, l'indicatore (il secondo) di rigidità della spesa – che rappresenta l'utilizzo delle risorse per spese di natura obbligatoria e vincolata rispetto alle spese di natura discrezionale – presenta un valore pari al 59%, ben lontano, quindi, da valori pari o prossimi all'unità che metterebbero in evidenza, invece, una situazione finanziaria piuttosto critica per l'Ateneo.

Tabella 38 – Principali indicatori di gestione finanziaria e struttura finanziaria dell'Ateneo di Padova nel biennio 2011-2012 e relativa variazione percentuale (valori monetari di migliaia di euro)

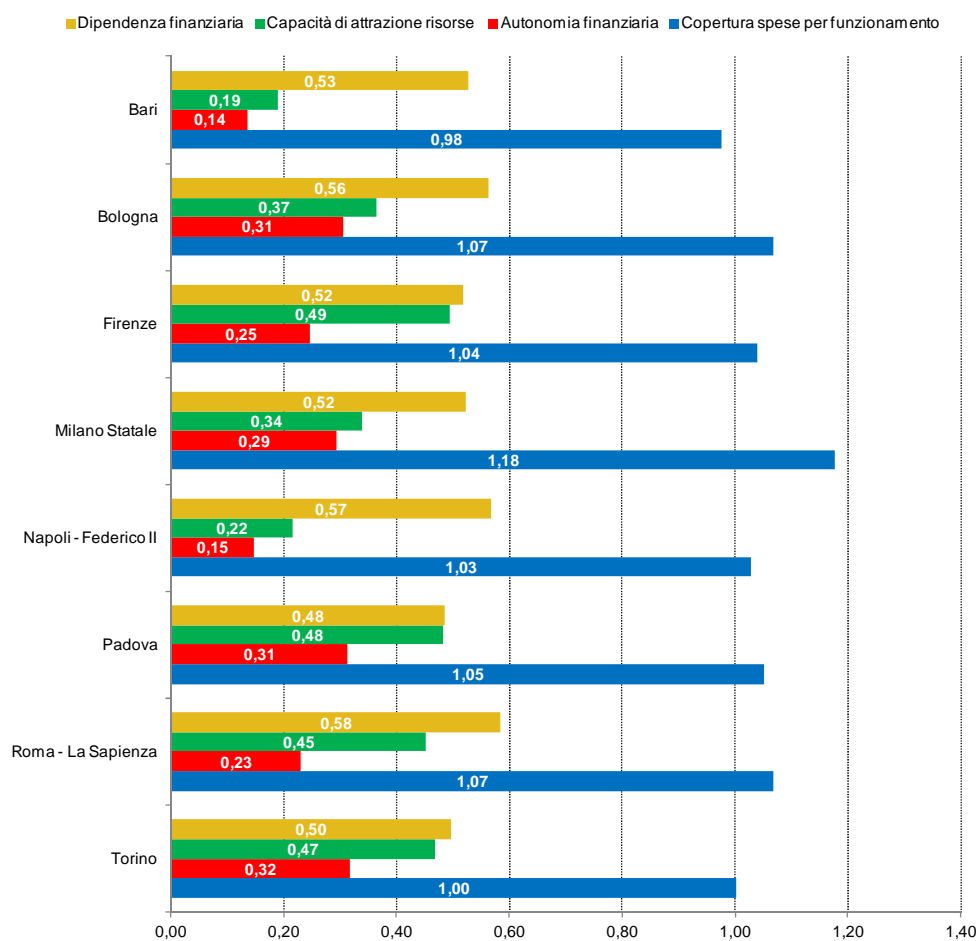
Descrizione	2011	2012	Variazione %
Entrate per funzionamento (riscossioni) – A	516.282	526.327	
Spese per funzionamento (pagamenti) – B	503.823	473.625	
Copertura spese per funzionamento A/B	<b>1,02</b>	<b>1,11</b>	<b>8,45%</b>
Entrate per investimento – C	49.793	42.976	
Spese per investimento – D	85.700	71.154	
Copertura spese per investimento C/D	<b>0,58</b>	<b>0,60</b>	<b>3,95%</b>
Crediti formati nell'anno – E	79.760	77.205	
Entrate per funzionamento (accertamenti) – F	578.563	570.326	
Indicatore di formazione crediti E/F	<b>0,138</b>	<b>0,135</b>	<b>-1,8%</b>
Debiti formati nell'anno – G	25.952	20.598	
Spese per funzionamento (impegni) – H	490.535	462.413	
Indicatore di formazione debiti G/H	<b>0,05</b>	<b>0,04</b>	<b>-15,8%</b>
Pagamenti totali – I	803.821	755.165	
Fondo di cassa iniziale – L	227.183	210.887	
Riscossioni totali – M	787.525	765.315	
Equilibrio di cassa I/(L+M)	<b>0,79</b>	<b>0,77</b>	<b>-2,3%</b>
Pagamenti totali – I	803.821	755.165	
Impegni totali – N	810.240	746.898	
Grado di pagamento delle spese I/N	<b>0,99</b>	<b>1,01</b>	<b>1,9%</b>
Riscossioni totali – M	787.525	765.315	
Accertamenti totali – O	817.962	784.479	
Grado di riscossione delle entrate M/O	<b>0,96</b>	<b>0,98</b>	<b>1,3%</b>
Entrate proprie (compresi entrate da mutui) – P	235.924	233.853	
Entrate totali (al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali) – Q	596.600	583.464	
Indicatore di autonomia finanziaria P/Q	<b>0,395</b>	<b>0,401</b>	<b>1,4%</b>
FFO – R	280.392	287.335	
Entrate totali (al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali) – Q	596.600	583.464	
Indicatore di dipendenza finanziaria R/Q	<b>0,47</b>	<b>0,49</b>	<b>4,8%</b>
Entrate proprie (compresi entrate da mutui) – P	235.924	233.853	
FFO – R	280.392	287.335	
Indicatore di indipendenza finanziaria P/R	<b>0,84</b>	<b>0,81</b>	<b>-3,3%</b>
Entrate proprie (compresi entrate da mutui) – P	235.924	233.853	

Spese totali (al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali) – S	588.965	545.972	
Indicatore di autosufficienza finanziaria P/S	<b>0,40</b>	<b>0,43</b>	<b>6,9%</b>
Spesa per il personale – T	329.736	312.230	
Oneri tributari e finanziari: oneri finanziari – U	2.746	2.651	
Spese per funzionamento (impegni) – H	490.535	462.413	
Indicatore 1 di rigidità della spesa (T+U)/H	<b>0,678</b>	<b>0,681</b>	<b>0,5%</b>
Spesa per il personale – T	329.736	312.230	
Oneri tributari e finanziari: estinzione di mutui passivi – V	4.863	4.943	
Oneri tributari e finanziari: oneri finanziari – U	2.746	2.651	
Spese totali (al netto delle partite di giro e delle contabilità speciali) – S	588.965	545.972	
Indicatore 2 di rigidità della spesa (T+U+V)/S	<b>0,57</b>	<b>0,59</b>	<b>2,3%</b>

Fonte: Servizio Controllo di gestione su dati Bilancio Consolidato Consuntivo di Ateneo 2012

Il grafico successivo, già presentato nel Rapporto Annuale 2011 del Nucleo di Valutazione, mediante il confronto con altri atenei di dimensioni paragonabili, consente di analizzare alcuni aspetti relativi alla gestione finanziaria dell'Ateneo di Padova. La fonte per il calcolo degli indicatori è l'Omogenea Redazione dei Conti Consuntivi 2011, che permette, pur con le dovute cautele, un confronto fra atenei<sup>16</sup>.

Grafico 3 – Confronto dei principali indicatori finanziari nell'anno 2011 in otto megaatenei



Fonte: Rapporto Annuale 2011 del Nucleo di Valutazione di Ateneo

<sup>16</sup> Alcuni valori rappresentati potrebbero discostarsi da quelli evidenziati nella tabella precedente, a causa di una diversa aggregazione e classificazione delle entrate e delle spese.

## 5. Pari opportunità e bilancio di genere

Ai sensi della Delibera Civit n. 5/2012, in materia di Pari Opportunità, sono elencati, di seguito gli obiettivi 2012. In attesa di definire e realizzare il bilancio di genere, considerata anche la fase di passaggio dal Comitato Pari Opportunità (CPO) al Comitato Unico di Garanzia (CUG), sono rappresentate con maggior dettaglio le attività svolte, i destinatari, le risorse utilizzate, i risultati raggiunti, i punti di forza e debolezza, le criticità e le opportunità. La tabella sottostante è stata predisposta dalla Delegata del Rettore alle Pari Opportunità, prof.ssa Marina De Rossi.

Tabella 39 – Obiettivi 2012 in materia di Pari Opportunità (Allegato 1 delibera Civit 5/2012)

Obiettivi 2012	Target /indicatori (eventuali)	Attività svolte	Descrizione attività svolte - tempi di realizzazione	Risorse impiegate	Risultati raggiunti	Criticità/punti di debolezza	Opportunità/punti di forza
<b>PROGETTO TELELAVORO</b>							
Azione 1: Sperimentazione telelavoro	personale femminile dell'amministrazione centrale in rientro dal periodo di astensione obbligatoria per maternità	formazione blended del personale coinvolto nella sperimentazione, creazione sito informativo e formativo, monitoraggio e raccolta dati sulle attività sperimentali di telelavoro, analisi dei dati e stesura report.	gennaio 2012 - giugno 2012 (prosecuzione volontaria delle attività oltre la sperimentazione fino a settembre 2012)	gruppo di sperimentazione telelavoro, delegata del rettore per le pari opportunità, assegnista di ricerca del Dipartimento di Scienze dell'Educazione, servizio Iniziative e Attività sociali, CSIA, CMELA. Fondi cpo e fondi di Ateneo	si veda report di ricerca	si veda report di ricerca	l'attività è stata valutata positivamente da tutti i soggetti coinvolti (telelavoratrici, Dirigenti e capiservizio, personale delle unità organizzative coinvolte).
Azione 2: Formazione personale	Dirigenti e capiservizio	presentazione dati sperimentazione; illustrazione struttura regolamento e bando; simulazione di caso	ottobre 2012, giugno 2013	gruppo sperimentazione telelavoro, delegata del Rettore per le pari opportunità, servizio Iniziative e attività sociali, servizio Organizzazione e personale, servizio Formazione e sviluppo risorse umane, fondi cpo	40% partecipazione	partecipazione e non distribuita	presentazione dati positivi dell'esito della sperimentazione; le attività di telelavoro sono proseguite volontariamente per i 3 mesi successivi alla data del termine
Azione 3: Diffusione e procedure per la messa a regime del telelavoro	Consulta Direttori di Dipartimento, Tavolo sindacale.	incontri informativi; incontri di concertazione con il tavolo sindacale; elaborazione regolamento definitivo e bando telelavoro	dicembre 2012 - aprile 2013	delegata del Rettore per le Pari Opportunità; prorettore al Personale; caposervizio servizio Iniziative e attività sociali; dirigente area Organizzazione e personale, fondi cpo	tutti gli obiettivi sono stati raggiunti	dilatazione dei tempi	rete tra soggetti e organismi

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2012 ♦ UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Obiettivi 2012	Target /indicatori (eventuali)	Attività svolte	Descrizione attività svolte - tempi di realizzazione	Risorse impiegate	Risultati raggiunti	Criticità/punti di debolezza	Opportunità/punti di forza
<b>PROGETTO ASILO NIDO AZIENDALE</b>							
Azione 1: Studio di fattibilità	personale dell'Ateneo	prosecuzione dei lavori della Commissione rettorale sullo studio di fattibilità per un asilo nido aziendale; finanziamento regionale del progetto per un nido interaziendale in collaborazione con Azienda Ospedaliera del territorio; come misura provvisoria stipula di convenzione con Assonidi	gennaio 2012- settembre 2013	Delegata per le pari opportunità, servizio Iniziative e attività sociali, commissione rettorale, cpo, fondi cpo	attività in corso	finanziamento insufficiente	rete territoriale
Azione 2: Qualificazione dell'offerta educativa	personale dell'Ateneo e famiglie	istituzione di un gruppo di ricerca, responsabile Delegata del Rettore per le Pari opportunità, per la formazione di competenze progettuali, valutative e di documentazione della figura dell'educatore di asilo nido (progetto di formazione del personale delle strutture per la prima infanzia del territorio collegato al Corso di laurea triennale in Scienze dell'Educazione e formazione indirizzato educazione prima infanzia); indagine conoscitiva sulla qualità della comunicazione struttura-famiglie nel territorio provinciale. Progettazione di un modello sperimentale da attivare nei nidi in convenzione con l'Ateneo	gennaio- settembre 2013	Delegata del Rettore, gruppo di ricerca del Dipartimento FISPPA, CISSPE (Centro Interdipartimentale Studi Servizi alla Persona), fondi cpo	indagine conoscitiva conclusa, presentazione report al convegno internazionale ATEE Association for Teacher Education in Europe, Halden, Norway, 21-25 agosto 2013, relazione prof.ssa Marina De Rossi, dott.ssa Emilia Restiglian, Dip. FISPPA	finanziamenti	innovazione e qualità del servizio



Obiettivi 2012	Target /indicatori (eventuali)	Attività svolte	Descrizione attività svolte - tempi di realizzazione	Risorse impiegate	Risultati raggiunti	Criticità/punti di debolezza	Opportunità/punti di forza
<b>OSSERVATORIO PER LE PARI OPPORTUNITA'</b>							
Azione 1: Linee guida osservatorio	personale dell'Ateneo	conclusione lavori della Commissione rettorale per la realizzazione di un Osservatorio per le pari opportunità; presentazione del progetto; individuazione delle/i componenti	aprile-settembre 2013	Delegata per le pari opportunità, commissione rettorale, fondi cpo	istituzione dell'organismo	dilatazione dei tempi	sensibilizzazione di tutte le rappresentanze dell'Ateneo
Azione 2: Progetto europeo "Gender TIME" VII programma quadro	donne nella ricerca scientifica	avvio progetto europeo VII programma quadro "Gender TIME. Transferring Implementing Monitoring Equality", responsabile unità di Padova prof.ssa Silvana Badaloni, DEI, transfer agent prof.ssa Marina De Rossi Delegata per le pari opportunità	2012-2016	coordinatrice, transfer agent, Servizio ricerca internazionale, fondi cpo	progetto in corso	non rinvenute	prospettiva internazionale
<b>IMPLEMENTAZIONE ORGANISMI PER LE PARI OPPORTUNITA' IN ATENEO</b>							
Azione 1: Istituzione CUG e nuovi organismi di parità in Ateneo		partecipazione a convegni nazionali di orientamento all'istituzione del nuovo organismo Comitato Unico di Garanzia, istituzione gruppo di lavoro per lo studio delle linee guida, stesura progetto CUG per il personale tecnico amministrativo e Commissione di parità per il personale docente, collaborazione con la Commissione Statuto	dicembre 2011- settembre 2013	cpo, Delegata per le pari opportunità, servizio Organizzazione e personale, servizio Iniziative e attività sociali fondi cpo,	istituzione CUG, Commissione di parità		

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2012 ♦ UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Obiettivi 2012	Target /indicatori (eventuali)	Attività svolte	Descrizione attività svolte - tempi di realizzazione	Risorse impiegate	Risultati raggiunti	Criticità/punti di debolezza	Opportunità/punti di forza
<b>CULTURA E RICERCA</b>							
Azione 1: Ciclo di seminari "Tutela della maternità nel mondo universitario"	personale dell'Ateneo, studenti	analisi della normativa, analisi dei regolamenti di Ateneo, azione informativa	settembre 2011, ottobre 2012	cpo, collaborazioni cpo, esperti esterni, fondi cpo	produzione materiale informativo		
Azione 2: Ciclo di spettacoli teatrali "Cuori di Donna"	personale tecnico amministrativo	ciclo di spettacoli teatrali, laboratori	Gennaio-aprile 2012	cpo, esperti esterni, fondi cpo	buon livello di partecipazione		
Azione 3: Collaborazione con organismi culturali	personale di ricerca	progettazione nuova sezione tematica "Educazione e orientamento di genere" presso CIRSG (Centro Interdipartimentale Ricerche e Studi di Genere)	febbraio 2012- settembre 2013	cpo, Delegata per le pari opportunità, personale docente Dip. FISPPA, fondi cpo	azione in corso		
Azione 4: Collaborazione con organismi culturali	personale di ricerca	progettazione nuova sezione tematica "Donne, scienza e tecnologia" presso CIRSG (Centro Interdipartimentale Ricerche e Studi di Genere)	febbraio 2012- settembre 2013	coordinatrice unità di Padova progetto europeo "Gender TIME" fondi cpo,	azione in corso		
Azione 5: Ciclo di seminari "Genere e cambiamento"	personale di ricerca, studenti	seminari tematici sulle questioni di genere nel mondo della ricerca e del lavoro	ottobre 2011- dicembre 2012	gruppo Donne & Scienza, cpo, esperti esterni	pubblicazione		
Azione 6: Workshop progetto di Ateneo	personale di ricerca, studenti	presentazione report di ricerca progetto di Ateneo "Questioni di genere nell'universo scientifico e tecnologico: l'emergenza leaky-pipe"	dicembre 2012	gruppo di ricerca progetto di Ateneo, gruppo Donne & Scienza, cpo, fondi cpo	pubblicazione report		
Azione 7: Partecipazione a gruppi di lavoro ministeriali	personale docente	partecipazione rappresentante cpo al tavolo di concertazione MIUR e Dipartimento Pari Opportunità nell'ambito del Protocollo di Intesa	ottobre 2011, dicembre 2012	rappresentante cpo del gruppo Donne & Scienza, fondi cpo	accordo di collaborazione per il piano triennale di azioni positive		

Fonte: Delegato del Rettore in materia di Pari Opportunità

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

La Relazione sulla performance 2012 rappresenta, congiuntamente alla Validazione della stessa, la fase finale del ciclo di gestione della performance dell'Ateneo e rappresenta la necessaria base di partenza per le programmazioni future.

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

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

Tabella 40 - Documenti del Ciclo di gestione della performance

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link documento
Sistema di misurazione e valutazione della performance	18/04/2011	26/04/2011		<a href="http://www.unipd.it/trasparenza/performance">http://www.unipd.it/trasparenza/performance</a>
Piano della performance	16/07/2012	27/07/2012		<a href="http://www.unipd.it/trasparenza/performance">http://www.unipd.it/trasparenza/performance</a>
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	16/07/2012	04/10/2012		<a href="http://www.unipd.it/trasparenza/performance">http://www.unipd.it/trasparenza/performance</a>
Standard di qualità dei servizi	non presente	non presente	non presente	-

Fonte: Servizio Valorizzazione del personale

### 6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Dopo un periodo di sperimentazione che ha portato nel 2011 alla definizione, grazie ad un'azione di impegno diretto e di impulso del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo, del Sistema di misurazione e valutazione della performance, del Piano della performance (triennio 2011-13) e del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (triennio 2011-13), nel corso del 2012 l'Ateneo ha proseguito nell'applicazione del Decreto Legislativo 150/2009 mettendo in atto alcuni processi nell'ottica del miglioramento e affinamento del ciclo della performance. In particolare a maggio 2012 è stato elaborato il processo di gestione del ciclo della performance definendo con sistematicità le attività, la tempistica, i ruoli e le responsabilità degli organi politico-amministrativi dell'Ateneo e, ferme restando le competenze di ciascuna Area e di ciascun Servizio, le diverse responsabilità degli uffici coinvolti. Nella tabella di seguito riportata, si indicano i soggetti coinvolti e la cronologia per il ciclo del 2012, i cui tempi rispecchiano la nuova scansione temporale prevista dal Piano della Performance 2012-2014 approvato a luglio 2012 contestualmente al Programma per la trasparenza e l'integrità, aggiornato anch'esso al triennio in questione. Con il Piano sono stati ridefiniti le linee strategiche, gli obiettivi e gli indicatori a livello di Ateneo e gli obiettivi per ciascuna area dirigenziale per il ciclo del 2012,

e la tempistica per la relativa implementazione del nuovo sistema di valutazione delle prestazioni individuali, anche alla luce dei rilievi espressi nella relazione del giugno 2012 del NVA che, nell'ambito delle funzioni ad esso assegnate dal Decreto Legislativo 150/09, art.14, comma 4 lettere a) e g), ha monitorato il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni.

Tabella 41 – Processo di Gestione del ciclo della Performance 2012

	Attività	Soggetti coinvolti	Mesi 2012												
			G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	
1	Analisi del contesto interno/esterno e definizione delle linee strategiche	MR, DG, DIR, CDG, VAL													
2	Definizione degli obiettivi dirigenziali	DG, DIR, CDG, VAL													
3	Redazione e presentazione del Piano delle Performance	DG, A.O.e P. A.F.P.e C. CDG, VAL,													
4	Condivisione con gli organi di governo e l'OIV	DG, CDA, NVA, CDG, VAL,													
5	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	MR, DG, CDG, VAL													
6	Monitoraggio del Piano	DG, CDG, VAL, DIR													
7	Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale	DG, CDG, VAL													
8	Stesura, presentazione e validazione relazione sulla performance	DG, NVA, CDG, VAL													

Fonte: Piano della Performance 2012-2014

Legenda:

MR	MAGNIFICO RETTORE
CDA	CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
NVA	NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO
DG	DIRETTORE GENERALE
DIR	DIRIGENTI
A.F.P. e C.	AREA FINANZA PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO
A.O. e P.	AREA ORGANIZZAZIONE E PERSONALE
CDG	SERVIZIO CONTROLLO DI GESTIONE
VAL	SERVIZIO VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE

Nel 2013 la delibera CiVIT n.6 ha stabilito le linee guida del ciclo di gestione della performance per il 2013 definendo più precisamente le attività in cui si deve esplicitare la funzione di monitoraggio del Nucleo nonché il relativo calendario degli adempimenti per l'anno in corso. Sulla base di tali indicazioni, il Nucleo di Valutazione di Ateneo ha redatto la Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per il 2012, previsto dall'art. 14, comma 4, lettera a) del Decreto Legislativo 150/2009. Tale Relazione, unitamente al documento di Validazione della presente Relazione sulla performance, rappresentano il frutto dei principali momenti di monitoraggio del ciclo della performance ad opera dell'OIV/NVA, nonché di impulso alle attività per le quali sono state riscontrate criticità e identificati ambiti di miglioramento. Con la Validazione della Relazione sulla performance si concluderà il ciclo della performance per l'anno 2012; permane, tuttavia, la necessità di definire un modello di distribuzione delle premialità.

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

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

Allo scopo di favorire un'analisi sostanziale, oltre che formale, di tutto il processo valutativo nel perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo, in sintonia con le indicazioni contenute nella Relazione sulla performance delle università della CiVIT del luglio 2011, si espongono di seguito i principali punti di forza e di debolezza legati alle varie fasi del processo di misurazione e valutazione della performance 2012.

### Punti di forza:

- Rispetto al 2011, un maggiore coinvolgimento e condivisione dei Dirigenti nella definizione degli obiettivi delle aree organizzative;
- Partecipazione e supporto dei Dirigenti e del Direttore Generale nelle fasi di pianificazione e definizione di indicatori e target di performance individuale;
- Maggiore sensibilità dei Dirigenti al risultato e alle criticità, con la conseguente attenzione a rappresentare le eventuali azioni correttive o rimodulazione dei target;
- Maggiore responsabilizzazione dei Dirigenti e personale con responsabilità;
- Coinvolgimento dei Dirigenti e responsabili di servizio nell'individuazione di fonti e interpretazione dei risultati;
- Crescita dell'attenzione del CdA e degli organi di governo verso la programmazione e rendicontazione dei risultati.

### Punti di debolezza:

- Mancata definizione di target per gli obiettivi strategici;
- Tempistica non sempre rispettata per le varie fasi del ciclo, soprattutto per la fase di pianificazione, che influenza tutte le altre fasi;
- Definizione di obiettivi e target non sempre "sfidanti" e talvolta sottostimati (eccellenza);
- Carenze nella ripianificazione di obiettivi, ridefinizione di indicatori e nel processo di targeting;
- Mancanza di un sistema informativo che permette il reperimento dei dati senza interventi da parte di terzi;
- Mancanza di collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse in assenza di budget;
- Una organizzazione amministrativa non ancora del tutto consolidata e che risente di continui cambiamenti;
- Scarsa diffusione dei risultati delle rendicontazioni tra i cittadini a fronte dell'impegno nella diffusione dei documenti;
- Difficoltà del personale nel far propria la cultura della misurazione e della valutazione dei risultati.