

UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

# Piano strategico

## 2023-2027

Aggiornato al Consiglio di Amministrazione di ottobre 2025



# Sommario

<b>Parte 1. I valori, i principi, le sfide e il posizionamento dell'Università degli Studi di Padova</b>	<b>5</b>
Premessa	7
<i>Universa universis patavina libertas: missione e visione</i>	11
Valori e principi	12
I cambiamenti in atto:sfide e opportunità per l'Ateneo	14
L'Ateneo di fronte alle sfide:le risorse e le caratteristiche di unicità	17
Analisi dei principali fattori di cambiamento e il posizionamento dell'Ateneo	20
<b>Parte 2. Gli obiettivi strategici e le politiche</b>	<b>43</b>
Gli ambiti e gli obiettivi strategici	44
Didattica	48
Ricerca	51
Terza missione e impatto sociale	53
Internazionalizzazione	58
Persone e risorse	60
Sostenibilità ambientale	64
<b>Parte 3. Gli indicatori strategici e i target di riferimento</b>	<b>69</b>
Ambito Didattica	70
Ambito Ricerca	72
Ambito Terza missione e impatto sociale	73
Ambito Internazionalizzazione	75
Ambito Persone e risorse	76
Ambito Sostenibilità ambientale	77



# Parte 1

**I valori, i principi,  
le sfide  
e il posizionamento  
dell’Università  
degli Studi di Padova**



# Premessa

*La redazione del Piano strategico 2023-2027 ha seguito un approccio di partecipazione attiva che ha coinvolto le diverse componenti della comunità accademica:*

- *la Rettrice ha guidato l'identificazione degli ambiti strategici e la loro declinazione in obiettivi attraverso la collaborazione e il costante dialogo con prorettori e delegati di riferimento di ciascun ambito;*
- *il Consiglio di amministrazione e il Senato accademico sono stati coinvolti e informati sullo stato di avanzamento della redazione del Piano strategico 2023-2027, fornendo suggerimenti e considerazioni utili al miglioramento della programmazione strategica;*
- *numerosi contributi al miglioramento del Piano strategico sono emersi dal confronto con la Consulta dei direttori di dipartimento, il Consiglio del personale tecnico e amministrativo e la Consulta del territorio;*
- *il Direttore generale, le dirigenti e i dirigenti, coadiuvati dagli Uffici dell'Amministrazione centrale, hanno fornito il supporto necessario a identificare azioni, indicatori e strumenti di misurazione degli obiettivi anche in considerazione delle risorse umane, economiche e strumentali dell'Ateneo.*

*Il percorso di redazione condiviso del Piano strategico è stato prezioso e ha contribuito a far emergere gli obiettivi, le politiche e le azioni che impegneranno l'Ateneo nei prossimi anni.*

*La revisione intermedia del Piano Strategico 2023-2027 rappresenta un momento di grande valore per la comunità accademica. Non è solo un esercizio di valutazione o di aggiornamento tecnico, ma un'occasione di riflessione collettiva sulle scelte strategiche compiute e sulle prospettive che l'Ateneo intende costruire in un tempo di trasformazioni profonde – sociali, economiche, ambientali e tecnologiche – che interpellano in modo diretto il ruolo dell'università come istituzione pubblica di conoscenza. In questo scenario, la responsabilità è duplice: da un lato, mantenere fede alla missione educativa e scientifica, dall'altro, rinnovare costantemente le modalità di azione per rispondere ai bisogni del presente e anticipare le sfide del futuro.*

## Sviluppo e monitoraggio del Piano Strategico di Ateneo 2023-2027

<b>Da settembre a dicembre 2022</b>	Analisi di contesto e individuazione delle priorità strategiche e delle politiche da parte della Governance
<b>Gennaio 2023</b>	Comunicazione in Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione relativa alle prime fasi di elaborazione del Piano Strategico
<b>Febbraio 2023</b>	Espressione del parere favorevole da parte della Consulta dei Direttori di Dipartimento, del Consiglio del Personale Tecnico Amministrativo, della Consulta del Territorio e del Senato Accademico
<b>28 febbraio 2023</b>	Approvazione del Piano Strategico di Ateneo 2023-2027 con definizione degli indicatori di posizionamento strategico di Ateneo
<b>Giugno 2023</b>	Definizione di specifiche metriche per obiettivo, approvazione degli indicatori e target di breve-medio termine (riferibili al periodo 2023-2025) e target strategici di riferimento (riferibili agli anni 2026-2027). Calcolo valori baseline 2022 e serie storiche 2020-2022
<b>Giugno 2024</b>	Approvazione della Relazione Unica 2024 con misurazione degli indicatori strategici al 2023
<b>Ottobre 2024</b>	Stati generali dell'Ateneo, aggiornamento dell'analisi di Contesto
<b>Giugno 2025</b>	Approvazione della Relazione Unica 2025 con misurazioni degli indicatori strategici al 2024
<b>Luglio 2025</b>	Monitoraggio del Piano Strategico (2023-2027) - anno 2025
<b>Ottobre 2025</b>	Riesame del Piano Strategico di Ateneo (2023-2027) anno 2025: rideterminazione dei target di breve periodo (2025) e del target strategico di riferimento (2026-2027)



# *Universa universis patavina libertas: missione e visione*

*L'Università di Padova, forte della sua storia plurisecolare e della sua tradizione di elevata qualità nella formazione e nella ricerca, consapevole della propria identità e reputazione di grande e qualificato Ateneo pluridisciplinare capace di valorizzare le diversità, intende **incrementare ulteriormente la qualità della ricerca e della didattica e la loro integrazione, confermando il ruolo guida nell'innovazione e nel miglioramento della società**, assumendosi la responsabilità di fornire valore e conoscenza alla comunità nazionale e internazionale, nel rispetto e valorizzazione del merito e della conoscenza scientifica.*

*L'Ateneo ambisce a rafforzare la sua importanza a livello globale, valorizzando le diversità, la sostenibilità e l'integrazione tra i differenti saperi. Facendo perno sull'aspirazione all'universalità e alla libertà di ricerca e di didattica dell'Ateneo, sulla concretezza dei programmi e delle strategie d'azione, sul senso di appartenenza, la dedizione e la molteplicità di abilità e professionalità della comunità accademica tutta, si intende così concretizzare il motto "Universa universis patavina libertas".*

## Valori e principi

Nel 2022 l’Università degli Studi di Padova ha celebrato gli 800 anni dalla fondazione. Si è trattato di un anno entusiasmante, ricco di eventi, di momenti di apprendimento e di apertura alla città e alle istituzioni, durante il quale sono stati sempre richiamati i valori ispiratori del nostro Ateneo fondato da studenti in cerca di libertà di studio e di espressione.

La *Patavina Libertas* è indissolubilmente legata alla nascita della medicina moderna, alla prima donna laureata al mondo, alla Medaglia d’oro all’onore militare attribuita all’Ateneo per il contributo alla lotta al nazifascismo, e agli studenti di ogni religione e provenienza geografica che hanno trovato a Padova la possibilità di studiare senza dover rinunciare alla propria identità.

Forti di questa identità, i valori e i principi posti a fondamento del Piano strategico sono:

- promuovere e tutelare il carattere di Università pubblica, libera, laica, pluralista e indipendente da “ogni condizionamento e discriminazione basata su motivazioni di carattere ideologico, religioso, politico, economico o fisico” (Statuto, art. 1);
- tutelare la piena libertà di ricerca e insegnamento;
- valorizzare tutti i campi del sapere, promuovendo l’interdisciplinarità nella ricerca e nella didattica (*gymnasium omnium disciplinarum*);
- promuovere l’impegno nella ricerca scientifica, nella generazione e trasmissione della conoscenza e nella produzione culturale, che sono alla base della formazione delle nuove generazioni e della crescita economica e sociale;

- promuovere i rapporti con la società, con la consapevolezza di essere fattore di sviluppo culturale, sociale ed economico, valorizzando in tutte le attività l'impatto e la responsabilità sociale;
- valorizzare il patrimonio culturale dell'Ateneo come fattore di promozione e crescita delle persone e della società;
- promuovere la cultura e i valori di parità, inclusione, sostenibilità e responsabilità sociale;
- valorizzare le diversità di idee e di visione del mondo, contrastando ogni forma di discriminazione (etnia, salute, genere, età, religione o orientamento sessuale);
- promuovere l'autonomia e la responsabilità nella gestione delle risorse;
- valorizzare il merito e promuovere l'eccellenza anche mediante strumenti di valutazione equi e condivisi;
- attenzione alla concretezza dei programmi e alla sostenibilità dello sviluppo, per tradurre in azione i valori del motto dell'Ateneo *Universa universis patavina libertas*.

## I cambiamenti in atto: sfide e opportunità per l'Ateneo

L'Ateneo negli ultimi anni è cambiato in modo significativo, crescendo sia in termini di popolazione studentesca e personale dipendente, sia nella varietà e numerosità delle attività svolte. Alcuni dati evidenziano l'evoluzione dell'Ateneo tra il 2017/18 e il 2021/22:

- la comunità studentesca è passata da circa 60.000 a circa 70.000;
- le immatricolazioni internazionali nell'anno accademico 2017/18 erano poco meno di 500 e rappresentavano il 2,7% degli avvii di carriera, nell'anno accademico 2021/22 sono stati 2.283, quasi il 10% del totale degli avvii di carriera;
- i corsi di laurea triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico sono passati da 177 (anno accademico 2017/18) a 204 (anno accademico 2022/23);
- i corsi post laurea sono cresciuti del 2%, passando da 222 (anno accademico 2017/18) a 227 (anno accademico 2022/23). In particolare, il numero dei corsi di dottorato è aumentato da 39 a 41 mentre i master e gli altri corsi post laurea sono 186 nel 2022, mentre nel 2018 erano 183;
- il numero di docenti è cresciuto del 10,9%;
- il numero di personale tecnico e amministrativo è cresciuto del 4,7%;
- i fondi di ricerca acquisiti annualmente sono passati da 34 a 48,5 milioni di euro;
- i fondi di ricerca acquisiti e utilizzabili negli anni successivi sono cresciuti da 145 a 382 milioni di euro.

**70.000**

studentesse  
e studenti

**10%**

avvii di carriere  
internazionali

**204**

corsi di studio

**48,5 mln**

euro di fondi  
di ricerca  
annuali nel 2021

**382 mln**

euro di fondi di  
ricerca utilizzabili  
in futuro dal 2021

La crescita dimensionale è un importante fattore di complessità per l'Ateneo e pone un problema di disponibilità e di adeguatezza degli spazi, sollecitando sia un loro incremento sia un ripensamento degli stessi per garantire la disponibilità, la funzionalità e la sostenibilità.

Il dinamismo dell'Ateneo, inoltre, è avvenuto in un contesto caratterizzato da eventi di portata storica, come la pandemia da Sars-Cov-2 e l'esplosione di una guerra in Europa, e dal rafforzarsi di dinamiche di fondo destinate ad avere un impatto notevole sulle società.

Il Covid ha accelerato la rivoluzione digitale in atto, promuovendo in modo massivo e irreversibile l'impiego della tecnologia nella didattica e dando un forte impulso alla diffusione dello smart working. La pandemia, inoltre, ha dato luogo al più importante intervento pubblico degli ultimi 70 anni: il Next Generation EU. Tale intervento coinvolge in modo significativo il sistema universitario, assegnando risorse ingenti da utilizzare in un periodo breve. Le università hanno, quindi, la responsabilità di fare in modo che tale investimento in ricerca abbia rilevanti effetti culturali, sociali ed economici.

Durante il periodo pandemico si è verificata, inoltre, una progressiva riduzione nella disponibilità di abitazioni destinate a studenti. Si tratta di una dinamica comune dovuta, in parte, al mercato immobiliare nazionale determinata dall'incremento delle abitazioni utilizzate per affitti brevi di tipo turistico, che si riflette anche su un significativo aumento dei prezzi. La disponibilità di abitazioni e alloggi per studenti rappresenta un fattore limitante la crescita dell'Ateneo e sollecita interventi di sistema.



più importante  
intervento  
pubblico degli  
ultimi 70 anni

L’Italia, infine, è interessata da due dinamiche divergenti:

- a) la necessità di incrementare il numero di laureate/i per supportare la crescita sociale e la competitività del Paese;
- b) il calo demografico che influenza in modo diretto la popolazione studentesca potenziale. Con il 28% di giovani laureate/i (età compresa tra 24 e 34 anni), il nostro Paese è al penultimo posto nell’UE ed è ben lontano dalla media europea (41%) e dall’obiettivo del 45% di laureate/i entro il 2030 (Fonte Eurostat). In tale contesto, si evidenzia, inoltre, una crescita delle iscrizioni alle università telematiche che hanno indubbiamente beneficiato della diffusione della didattica a distanza durante la pandemia.

Un ulteriore elemento rilevante è il forte cambiamento tecnologico. La conoscenza acquisita e accumulata, sia dalle persone sia dalle organizzazioni e dalle istituzioni, ha un ciclo di vita relativamente breve, rendendo importante il ruolo degli Atenei nel generare e trasferire nuova conoscenza. In tale ottica, diventa fondamentale promuovere il trasferimento tecnologico e l’offerta di percorsi formativi aggiornati nei contenuti, finalizzati ad acquisire le conoscenze richieste dal mercato del lavoro e ad approfondire e aggiornare le conoscenze già possedute.

Lo scenario in cui l’Ateneo opera è interessato da cambiamenti profondi e situazioni di conflitto inattesi e potenzialmente destabilizzanti, che riguardano l’intera comunità internazionale. Tutto ciò richiama l’Ateneo ad una forte responsabilità nel ribadire e testimoniare i valori della libertà, della pace e dell’accettazione della diversità, e nel generare e diffondere la conoscenza scientifica rilevante per affrontare i profondi cambiamenti che riguardano la società.

## **L'Ateneo di fronte alle sfide: le risorse e le caratteristiche di unicità**

L'Ateneo ha l'ambizione di essere un'istituzione fondamentale per l'Italia e l'Europa, con il compito di contribuire al cambiamento della società e alla sua crescita mediante la Ricerca scientifica, la Didattica, la Terza missione e l'impatto sociale e la diffusione dei saperi.

I risultati conseguiti pongono l'Ateneo in una posizione di assoluto rilievo nel contesto nazionale; tuttavia, l'elevata qualità nella Ricerca, nella Didattica e nella Terza missione e impatto sociale deve essere mantenuta e ove possibile migliorata, in modo da offrire un contributo per affrontare e guidare i cambiamenti in atto, ricoprendo un ruolo di rilievo non solo nel contesto nazionale ma anche in quello internazionale.

I cambiamenti e le sfide in atto sono imponenti, ma l'Ateneo ha le risorse distintive e qualificanti per governare il cambiamento, contribuendo allo sviluppo della società, quali:

### **I valori fondanti: libertà della ricerca e della didattica e inclusione**

I valori fondanti dell'Ateneo sono di straordinaria attualità e rappresentano il collante della comunità accademica e un fattore di attrazione di talenti.

### **L'elevata qualità nella ricerca**

L'Ateneo ha attuato politiche virtuose di reclutamento di ricercatrici e ricercatori di qualità, come dimostrato da numerosi indicatori, tra i quali l'elevata qualità nelle pubblicazioni e la straordinaria capacità di acquisire fondi di ricerca da bandi competitivi.

### **L'elevata qualità nella didattica**

La valutazione Anvur ha assegnato all'Ateneo la lettera A, certificando processi rigorosi e coerenti. La capacità di attrarre studenti e la continua attività di analisi e valutazione della didattica rappresentano il presupposto sulla base del quale affrontare i cambiamenti profondi della didattica universitaria.

### **L'elevata qualità del personale docente, tecnico e amministrativo**

I risultati si ottengono con l'impegno e la qualità del personale docente, tecnico e amministrativo. Competenza, orgoglio, passione e senso di appartenenza sono essenziali per affrontare le sfide e i cambiamenti in atto.

### **La solidità economica e finanziaria**

L'Ateneo gode di una buona solidità economica e finanziaria. Essa nel tempo ha consentito di progettare e realizzare importanti investimenti nella ricerca (es. BIRD, Infrastrutture, progetti World Class Research Infrastructure), nel reclutamento, nella didattica e nell'edilizia per assicurare spazi di qualità per lo studio, il lavoro e la ricerca. Tali investimenti hanno sempre innescato percorsi virtuosi di acquisizione di ulteriori risorse, consentendo all'Ateneo di migliorare e di crescere.

## **La multidisciplinarità**

Essere *gymnasium omnium disciplinarum* mette l'Ateneo nella condizione di affrontare tutte le tematiche di ricerca rilevanti e le sfide che caratterizzano la società moderna in tutti i campi del sapere e delle professioni.

## **Il progetto di logistica di Ateneo in fase di realizzazione**

L'Ateneo ha intrapreso da tempo un'analisi attenta della sua logistica e ha in corso investimenti consistenti che porteranno un incremento significativo degli spazi disponibili. In particolare, al termine degli interventi in atto gli spazi per didattica cresceranno del 13.1% mentre quelli per ricerca del 14%.

## **Attivazione di tavoli di lavoro e confronto con i principali attori istituzionali**

L'Ateneo, consapevole dell'importanza di un contesto di studio e lavoro favorevole ha avviato o ha prontamente aderito a Tavoli di confronto con le istituzioni e gli attori locali o regionali. L'obiettivo di tali Tavoli è quello di affrontare in maniera coordinata le principali problematiche di studio e lavoro nelle sedi universitarie.

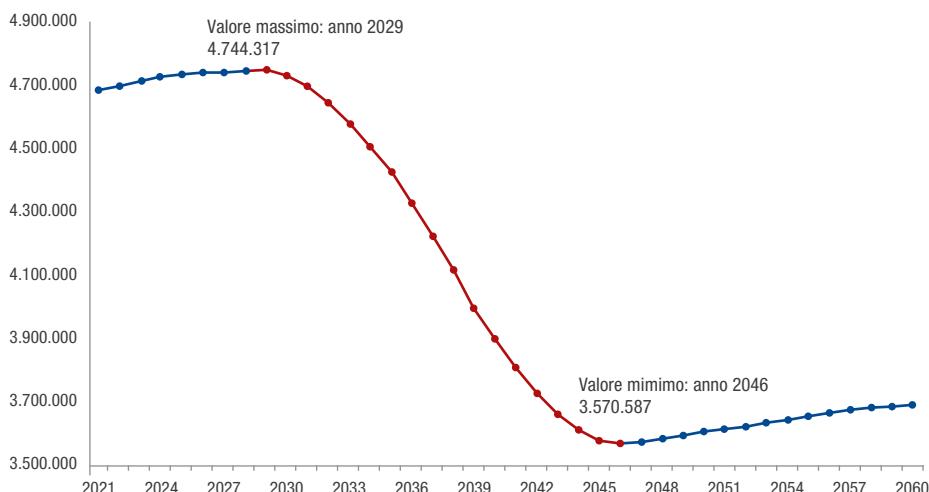
## Analisi dei principali fattori di cambiamento e il posizionamento dell'Ateneo

### Il calo demografico

Le proiezioni ISTAT per il periodo 2022-2060 evidenziano come il totale dei residenti in Italia nella fascia di età 18-25 (età di accesso e permanenza ai percorsi universitari) rimarrà sostanzialmente stabile fino al 2029 raggiungendo i 4,7 milioni di persone. A partire dal 2030 si assisterà, invece, a un progressivo decremento della popolazione fino al 2046 quando la popolazione di età compresa tra i 18 e i 25 anni sarà di 3,57 milioni (il -23,85% rispetto al 2021) per poi iniziare una lenta ripresa (grafico 1).

Grafico 1. Residenti in Italia: età 18-25

Proiezione 2022-2060

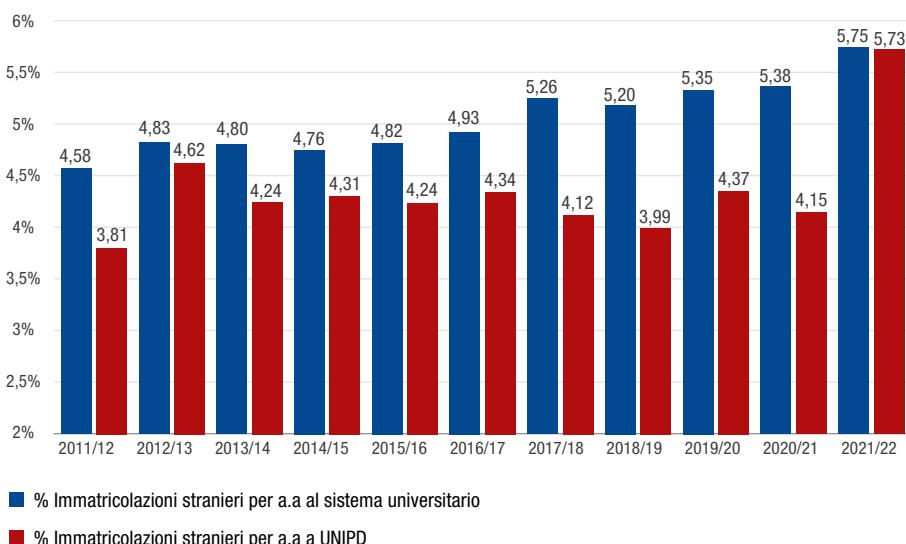


Fonte: elaborazione Ufficio Controllo di gestione su dati ISTAT

A parziale compensazione del più che probabile calo del numero di iscritte/i residenti vi è l'incremento di studenti stranieri. Nel corso degli ultimi 10 anni il numero di immatricolate/i stranieri al sistema universitario è aumentato dal 4,58% al 5,75% (grafico 2). L'Italia, inoltre, ha la necessità di incrementare la percentuale di laureate/i che, come ricordato, non solo è bassa, ma è anche lontana dall'obiettivo posto per il 2030, dall'Unione europea, del 45% di laureate/i.

Se tale obiettivo fosse centrato, il numero di studenti universitari subirebbe un incremento nonostante il declino della popolazione nel suo complesso. In tale ottica le attività di orientamento e gli interventi a favore del diritto allo studio sono da considerarsi molto rilevanti.

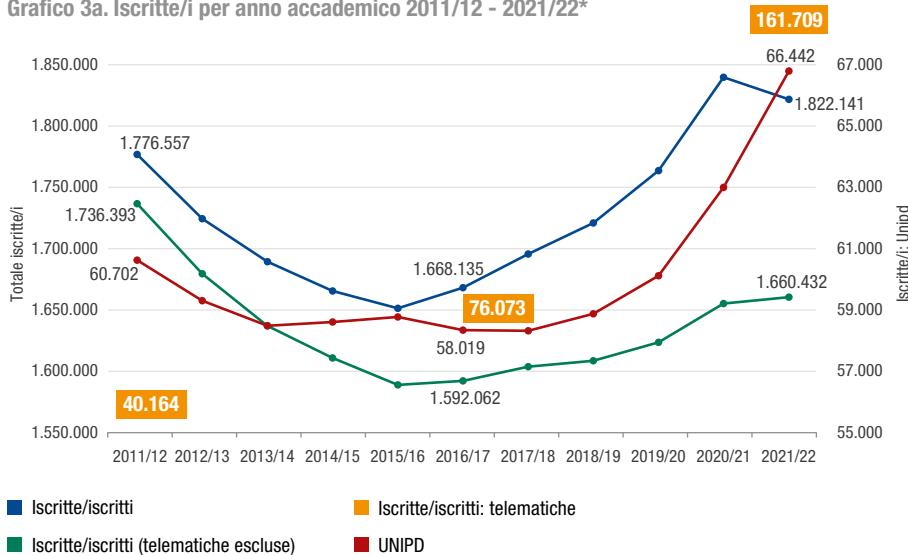
**Grafico 2. Percentuale di immatricolate/i stranieri per anno accademico**



Fonte: elaborazione Ufficio Controllo di gestione su dati MUR (USTAT - Portale dei dati dell'istruzione superiore)

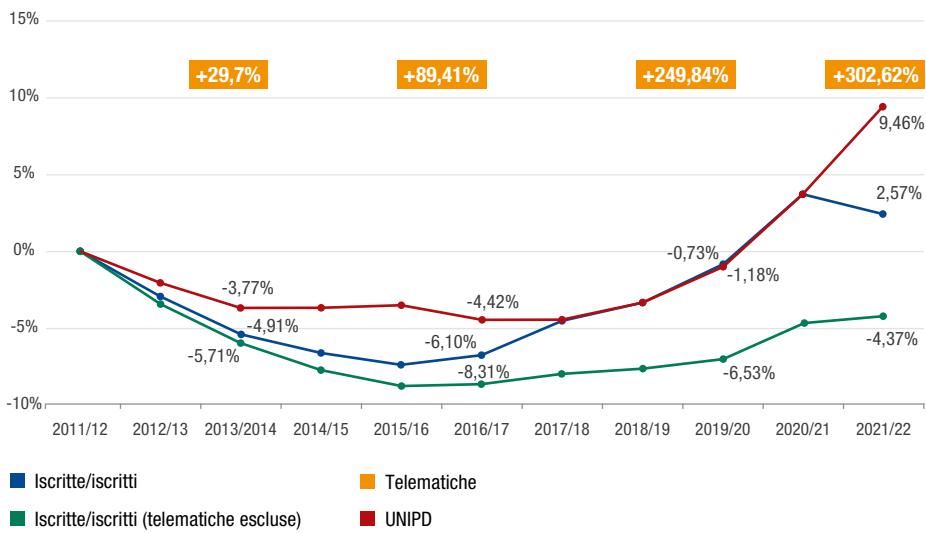
In generale, e con particolare riferimento agli ultimi 5 anni, il numero totale di iscritte/i alle università segna un progressivo e leggero aumento: nell'a.a. 2021/22 risultano iscritti poco più di 1,8 milioni di studenti (+9,2% rispetto all'a.a. 2016/17) ma emergono nuovi "competitor" ovvero gli atenei esclusivamente telematici. Al netto degli iscritte/i alle università telematiche, il numero di studenti iscritti alle università tradizionali aumenta nel periodo 2016/17-2021/22 (+4,29%), ma risulta in calo considerando il periodo 2011/12-2021/22 (-4,37%). Le università telematiche vedono invece un incremento estremamente marcato dei propri iscritti (oltre il 300% rispetto all'anno 2011/2012). Dai grafici (3a e 3b) si può apprezzare come l'Università di Padova sia stata in grado di mantenere un trend sensibilmente crescente di iscritte/i anche nell'ultimo periodo, in contrasto con il dato nazionale che vede invece un leggero decremento della popolazione studentesca nelle università tradizionali.

Grafico 3a. Iscritte/i per anno accademico 2011/12 - 2021/22\*



\*La curva rossa, riferita all'Università di Padova, è riportata su scala differente con l'intento di far apprezzare l'andamento crescente anche negli ultimi anni in contrasto con il trend complessivo. Fonte: Elaborazione Ufficio Controllo di gestione su dati MUR (USTAT - Portale dei dati dell'istruzione superiore) – dati 2021/22 provvisori

Grafico 3b. Iscritte/i per anno accademico: variazione percentuale rispetto all'a.a 2011/2012\*



\*Tutti i valori rappresentano la variazione percentuale rispetto all'anno di benchmark

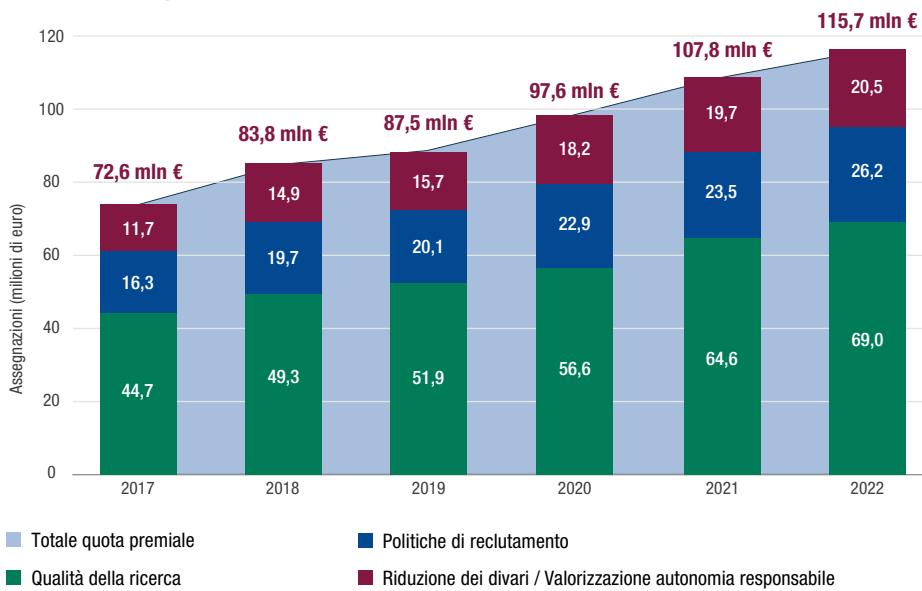
Fonte: elaborazione Ufficio Controllo di gestione su dati MUR (USTAT - Portale dei dati dell'istruzione superiore) - dati 2021/22 provvisori

## Il trend di finanziamento delle istituzioni universitarie

Il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) rappresenta la quota a carico del bilancio dello Stato per il funzionamento delle attività istituzionali degli atenei. Le risorse destinate all'FFO sono aumentate rispetto al 2017 di circa 1,6 miliardi e, nel bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024, è previsto un incremento di ulteriori 500 milioni. Tali aumenti, tuttavia, non sembrano colmare il sottofinanziamento alle università da parte dello Stato rispetto alla situazione europea: l'Italia infatti si colloca stabilmente nelle ultime posizioni in termini di quota percentuale di Prodotto Interno Lordo destinato all'istruzione superiore (fonte OCSE). Nell'ultimo quinquennio la percentuale di FFO assegnata agli atenei su base storica si è progressivamente ridotta a beneficio di assegnazioni che tengono in considerazione principalmente: il costo standard per studente, la qualità della ricerca e gli interventi perequativi. Le risorse ripartite sulla base del costo standard sono aumentate dal 22% nel 2018 al 30% del 2022. Nello stesso periodo anche la quota di FFO attribuita su base premiale è cresciuta, mantenendo stabile la sua composizione (60% Valutazione Qualità della Ricerca - VQR, 20% Politiche di reclutamento, 20% Valorizzazione autonomia responsabile e riduzione dei divari) (grafico 4).

**+1,6 mld**  
euro di risorse  
FFO nazionali  
dal 2017

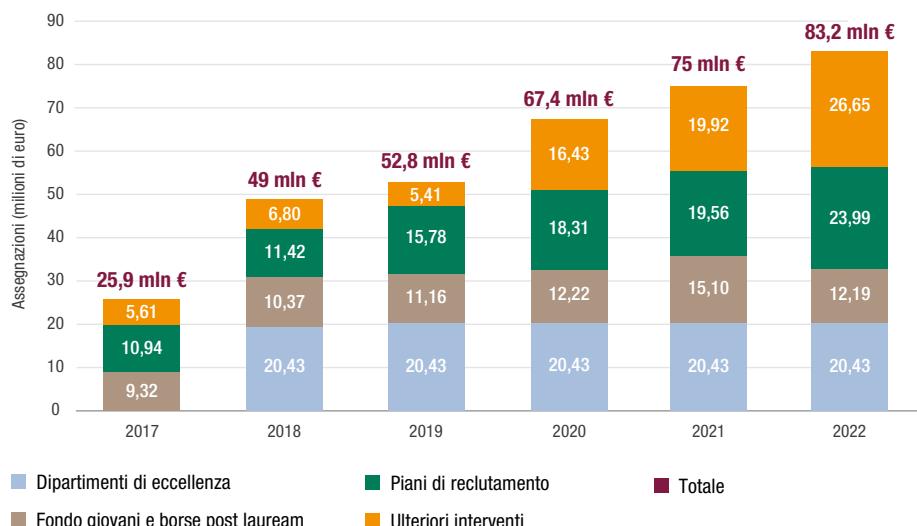
Grafico 4. Quota premiale 2017-2022



Fonte: elaborazione Ufficio Controllo di gestione su dati MUR – DD.MM. Fondo di Finanziamento Ordinario 2017-2022

Nel corso degli anni sono aumentati gli interventi a valere sul FFO derivanti da ulteriori disposizioni legislative. Tra questi i più rilevanti sono: i finanziamenti per i dipartimenti di eccellenza, i Piani straordinari di reclutamento del personale docente e gli interventi a favore della comunità studentesca (grafico 5).

Grafico 5. Ulteriori assegnazioni a valere su FFO



Fonte: elaborazione Ufficio Controllo di gestione su dati MUR – DD.MM. Fondo di Finanziamento Ordinario 2017-2022

### La capacità di acquisizione di risorse da parte dell'Ateneo: FFO, la quota premiale di finanziamento

I criteri di ripartizione della quota premiale seguono una ripartizione utilizzata già da alcuni anni: il 60% delle risorse è ripartito in base al posizionamento degli atenei nell'indicatore IRFS relativo alla VQR 2011-2014 (dal 2022 l'indicatore VQR 2015-2019), il 20% delle risorse è ripartito sulla base dei risultati della qualità del reclutamento e il 20% è ripartito in base al posizionamento degli atenei in dieci indicatori

individuati nell'ambito della Qualità del sistema universitario e riduzione dei divari, precedentemente denominata Valorizzazione dell'autonomia responsabile. L'Ateneo di Padova risulta stabilmente ai vertici nella ripartizione delle risorse derivanti dalla premialità.

Nel 2022 lo stanziamento per la quota premiale a livello nazionale è aumentato del 4,58% mentre l'assegnazione complessiva per l'Ateneo è aumentata del 7,31%. Complessivamente sono stati assegnati a Padova 115 milioni di euro rispetto ai 107 milioni del 2021 (grafico 4). L'incremento di 7,8 milioni deriva non solo da un maggior stanziamento complessivo, ma anche da un incremento del 2,09% del peso percentuale di Padova nella VQR e da un incremento del 6,54% del peso percentuale di Padova nelle Politiche di reclutamento. Questi aumenti compensano il calo dello 0,45% del peso della Riduzione dei divari. Complessivamente, nel 2022 Padova risulta il quarto ateneo come peso complessivo nella quota premiale (invariato rispetto al 2021).

La successiva tabella 1 evidenzia il peso dell'Ateneo rispetto al sistema universitario in relazione alla quota premiale e al costo standard<sup>1</sup>.

**+7,31%**  
**115 mln**

euro quota premiale dell'Ateneo nel 2022

**4°**  
posizione nazionale su premialità FFO nel 2022

**Tabella 1: Serie storiche relative al peso del costo standard e al peso della quota premiale del FFO per l'Ateneo di Padova**

**Fondo di finanziamento ordinario**  
**Peso percentuale dell'Ateneo di Padova**  
**ex DD.MM FFO**

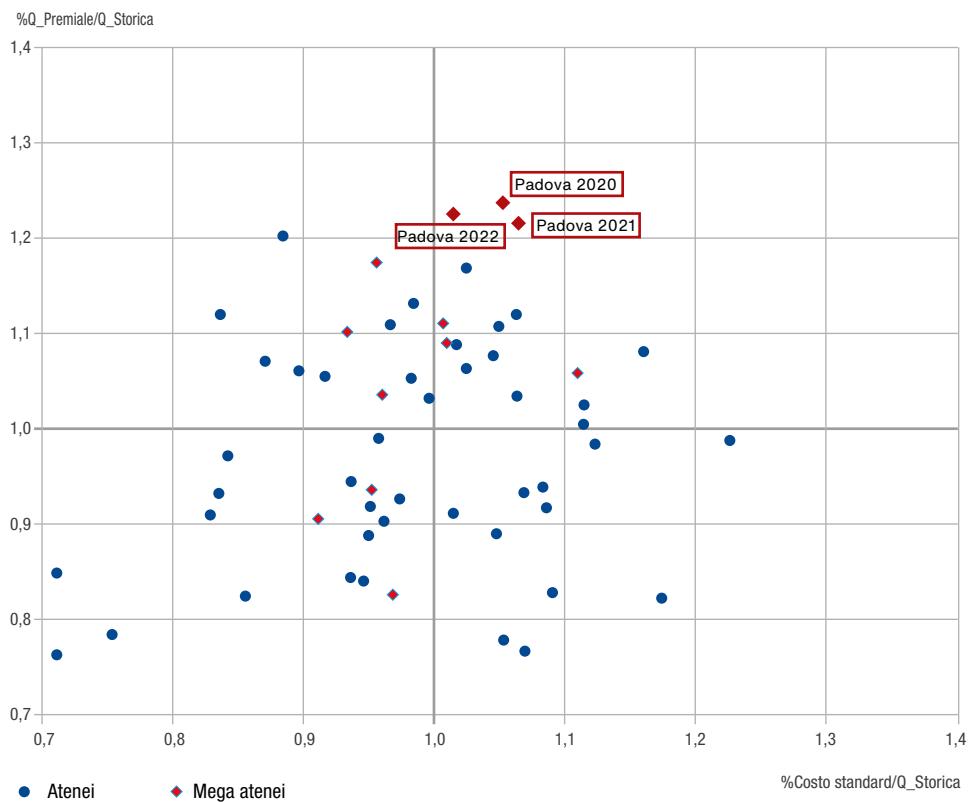
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Quota costo standard	4,33%	4,34%	4,36%	4,41%	4,27%
Quota premiale	4,95%	4,90%	5,02%	4,85%	4,95%

Fonte: elaborazione Ufficio Controllo di gestione su dati MUR - DD.MM. Fondo di Finanziamento Ordinario 2018-2022

<sup>1</sup> Il peso relativo alla componente costo standard è calcolato sul sistema in base al numero di studenti iscritti entro il primo anno fuori corso e al costo standard per studente calcolato annualmente per l'Ateneo.

Nel grafico 6 è illustrato il posizionamento degli atenei statali rispetto al rapporto quota premiale su quota storica e quota costo standard su quota storica: Padova si posiziona nel riquadro in alto a destra, tra gli atenei con le performance più elevate con un lieve miglioramento rispetto all'anno 2021 per quanto riguarda il rapporto tra quota premiale e quota storica.

**Grafico 6. Rapporto quota premiale / Quota storica e rapporto quota costo standard / Quota storica**



Fonte: elaborazione Ufficio Controllo di gestione su dati MUR

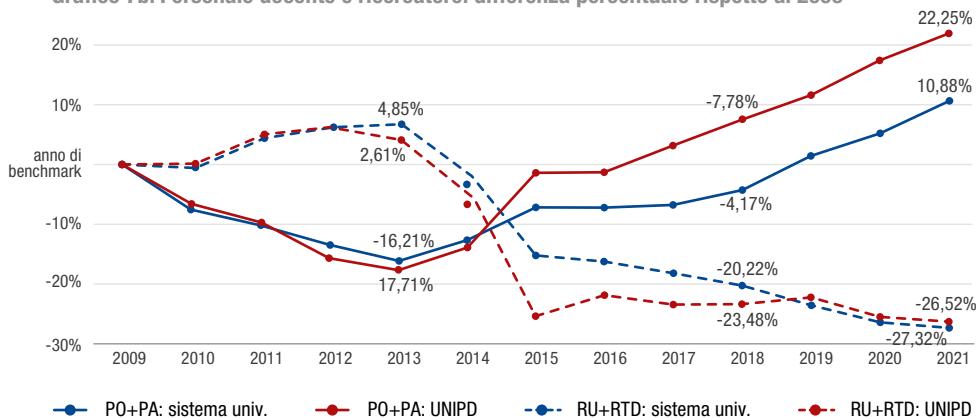
## L'evoluzione dell'Ateneo: il personale docente, tecnico e amministrativo

Le consistenze del personale di Ateneo hanno risentito degli interventi del legislatore. In particolare, la legge 240/2010 ha inserito la figura del Ricercatore a tempo determinato e conseguentemente il graduale esaurimento dei Ricercatori a tempo indeterminato. La numerosità del personale docente e ricercatore dell'Ateneo di Padova segue la tendenza nazionale (grafici 7a e 7b): dopo il calo registrato nel quinquennio 2009-2013 si assiste a un progressivo aumento del numero di docenti.

Grafico 7a. Personale docente e ricercatore: sistema universitario e Università di Padova



Grafico 7b. Personale docente e ricercatore: differenza percentuale rispetto al 2009

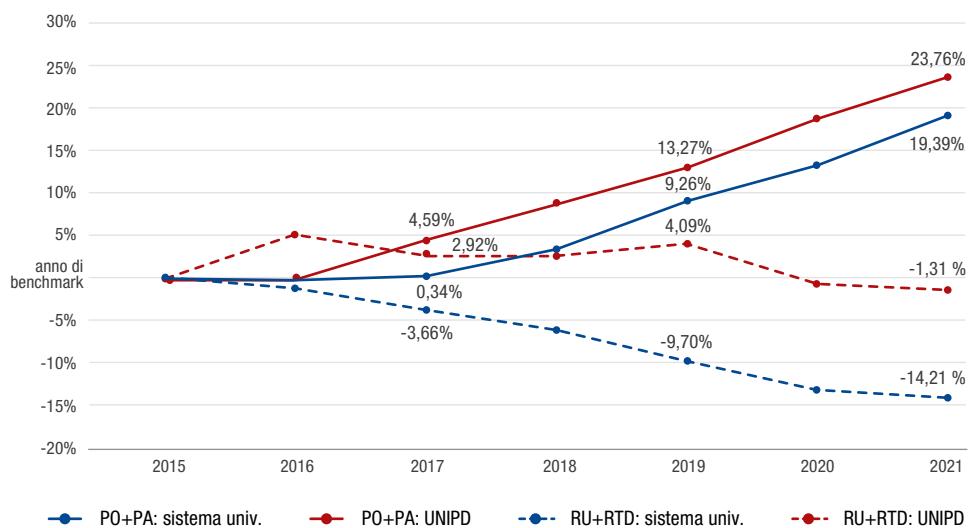


\*Tutti i valori rappresentano la variazione percentuale rispetto all'anno di benchmark

Fonte: elaborazione Ufficio Controllo di gestione su dati MUR (USTAT - Portale dei dati dell'istruzione superiore)

Nello stesso periodo, a livello di sistema, si assiste al progressivo calo del numero di ricercatori per effetto, principalmente, della riduzione dei ricercatori a tempo indeterminato. Tale tendenza non si evidenzia, nella stessa misura, per l'Ateneo di Padova che è riuscito a compensare la decrescita con la costante immissione in ruolo di ricercatori a tempo determinato di tipo A e B, dinamica particolarmente evidente a partire dal 2015 (grafico 7c).

**Grafico 7c. Personale docente e ricercatore: differenza percentuale rispetto al 2015**



\*Tutti i valori rappresentano la variazione percentuale rispetto all'anno di benchmark

Fonte: elaborazione Ufficio Controllo di gestione su dati MUR (USTAT - Portale dei dati dell'istruzione superiore)

Complessivamente, nel quinquennio 2017-2021, il personale docente e ricercatore nel sistema universitario è aumentato del 7,43% mentre nell'Ateneo di Padova è salito del 10,9%. Il trend del personale tecnico e amministrativo (PTA) e dei collaboratori esperti linguistici (CEL) è invece differente rispetto al sistema nazionale: mentre nel periodo 2017-2021 il personale nel sistema universitario è calato del -2,92%, il reclutamento in Ateneo ha visto, nel medesimo periodo, un incremento del +4,06% (grafici 8a, 8b e 8c).

La dinamica di reclutamento realizzata ha, inoltre, portato a fine 2022 a 2.551 unità di personale docente e 2.515 unità di personale tecnico e amministrativo a tempo indeterminato e determinato.

Sulla base del piano di reclutamento dell'Ateneo è possibile stimare il numero di personale docente a fine piano in circa 2.850 unità e il numero di personale tecnico e amministrativo a tempo indeterminato e determinato in circa 2.900 unità.

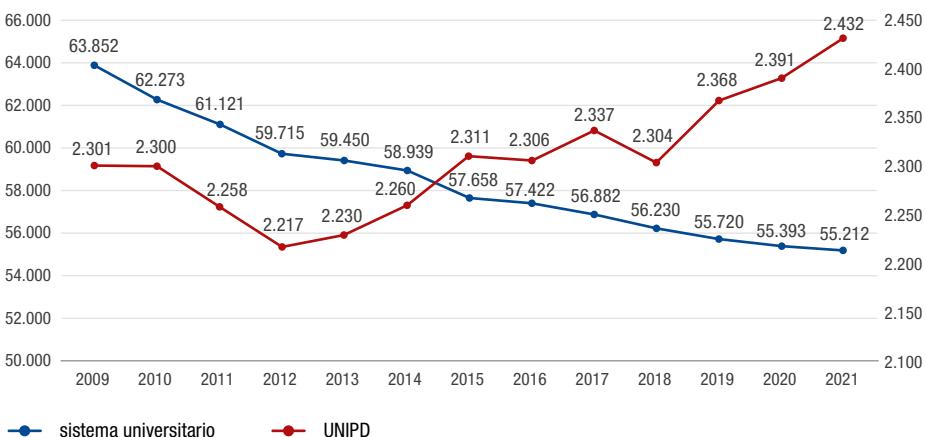
**2.551**

personale docente e ricercatore nel 2022 (+10,9% dal 2018)

**2.515**

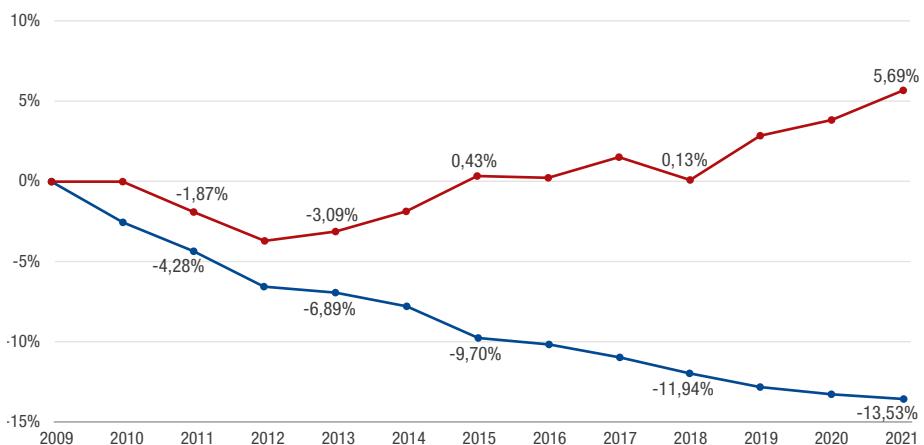
personale tecnico e amministrativo nel 2022 (+4,7% dal 2018)

**Grafico 8a. Personale tecnico e amministrativo: sistema universitario e Università di Padova**

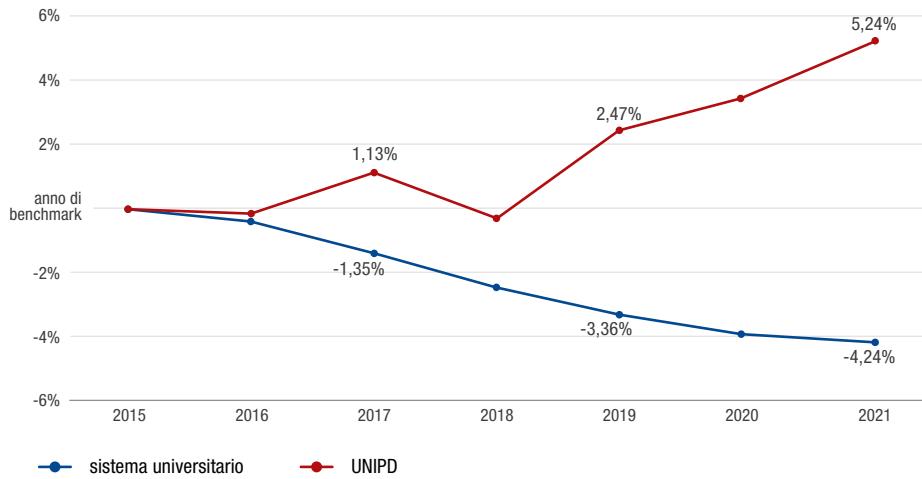


Fonte: elaborazione Ufficio Controllo di gestione su dati MUR (USTAT - Portale dei dati dell'istruzione superiore)

**Grafico 8b. Personale tecnico e amministrativo: differenza percentuale rispetto al 2009**



**Grafico 8c. Personale tecnico e amministrativo: differenza percentuale rispetto al 2015**



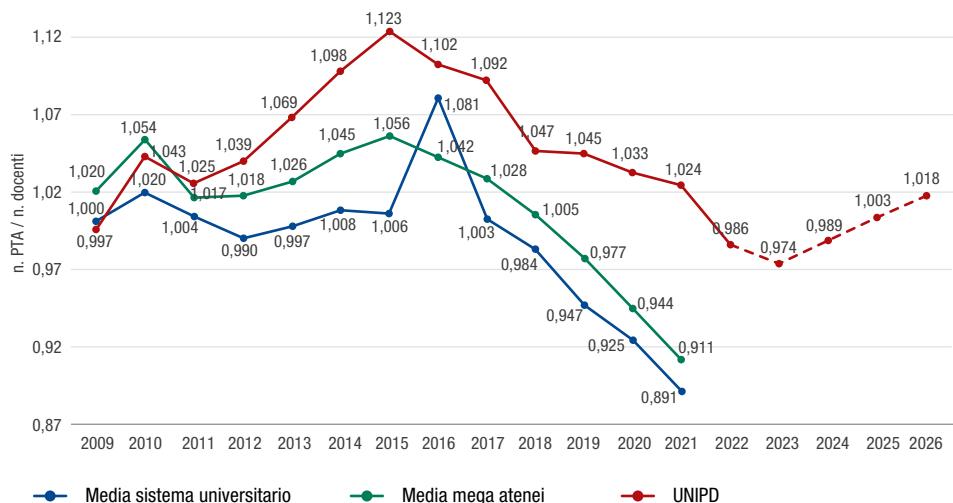
\*Tutti i valori rappresentano la variazione percentuale rispetto all'anno di benchmark

Fonte: elaborazione Ufficio Controllo di gestione su dati MUR (USTAT - Portale dei dati dell'istruzione superiore)

Con riferimento al personale è di particolare importanza l'evoluzione del rapporto tra personale tecnico e amministrativo e docenti (grafico 9a e grafico 9b).

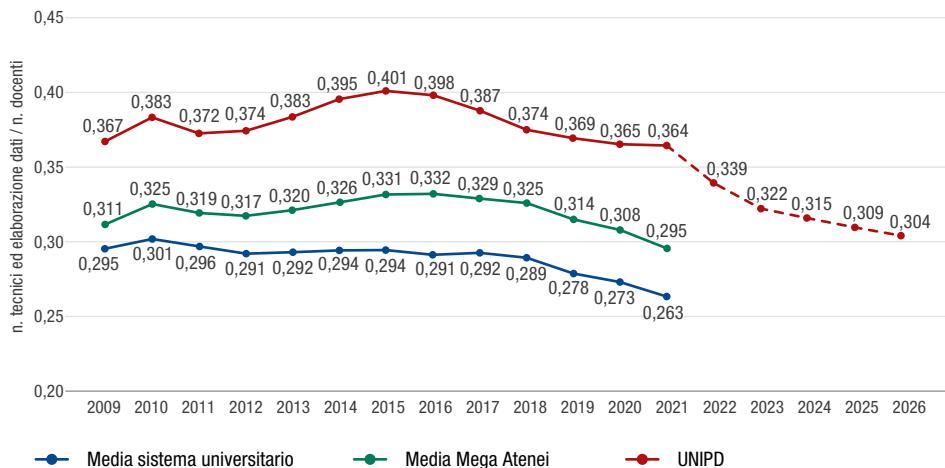
In particolare, il grafico 9a evidenzia come l'Ateneo sia stato in grado di mantenere tale rapporto costantemente sopra ad uno mentre il sistema universitario nel suo complesso e i mega atenei hanno valori inferiori all'unità. In considerazione del picco di assunzioni di personale docente nell'ambito dei progetti PNRR si assiste a una temporanea riduzione di tale indicatore che, in assenza di ulteriori aggiustamenti, assume nuovamente valori maggiori di 1 e sostanzialmente allineati al 2021 a fine Piano strategico.

**Grafico 9a. Evoluzione del rapporto tra personale tecnico e amministrativo e docente**



Fonte: elaborazione Ufficio Controllo di gestione su dati MUR (USTAT - Portale dei dati dell'istruzione superiore)

**Grafico 9b. Evoluzione del rapporto tra personale tecnico ed elaborazione dati e docente**



Altro aspetto di rilievo è il peso del personale tecnico ed elaborazione dati a supporto dell'attività di ricerca.

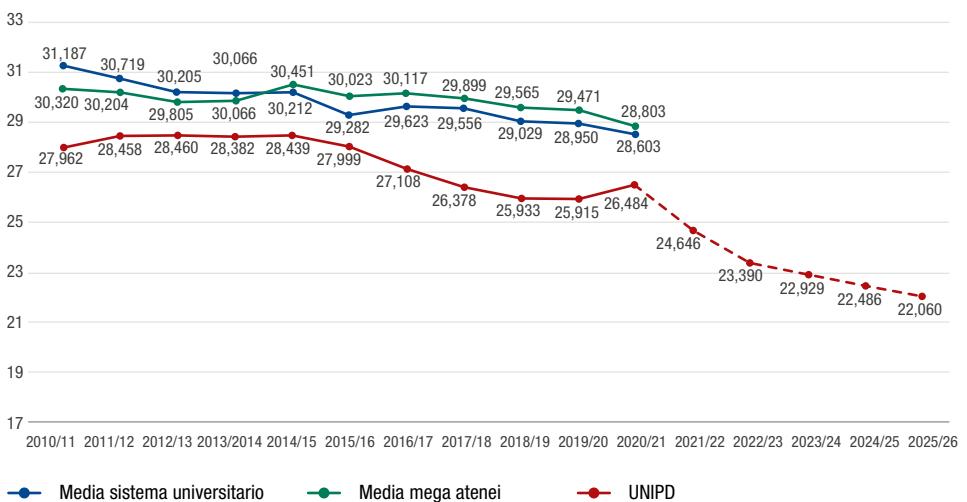
Il grafico 9b evidenzia come l'Ateneo presenti, per tutto il periodo considerato, valori superiori sia rispetto al sistema universitario sia rispetto ai mega atenei.

In assenza di specifici interventi, tuttavia, tale rapporto è destinato a contrarsi rimanendo comunque al di sopra, anche se in misura marginale, al valore riportato nel 2021 dai mega atenei italiani.

Altro dato particolarmente rilevante è il rapporto tra numero di studenti e personale docente-ricercatore, sia considerando la totalità di iscritte/i sia il numero di studenti iscritti entro la durata normale dei corsi di studio (così come definiti ai fini del riparto delle risorse di finanziamento relative al costo standard per studente). L'Ateneo, aspetto particolarmente positivo, ha valori inferiori rispetto al sistema universitario (grafico 10a e grafico 10b).

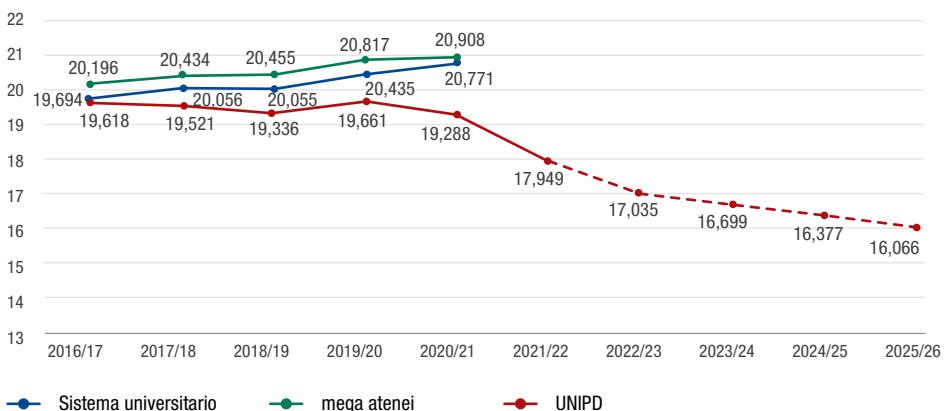
In assenza di un incremento del numero di studenti tale rapporto è destinato a ridursi in modo significativo, raggiungendo il valore di poco più di 16 considerando solo il numero di studenti regolari.

**Grafico 10a. Evoluzione del rapporto tra studenti iscritti e personale docente-ricercatore**



Fonte: elaborazione Ufficio Controllo di gestione su dati MUR (USTAT - Portale dei dati dell'istruzione superiore)

**Grafico 10b. Evoluzione del rapporto tra numero di studenti iscritti entro la durata normale dei corsi di studio e personale docente-ricercatore**



Fonte: elaborazione Ufficio Controllo di gestione su dati MUR (USTAT - Portale dei dati dell'istruzione superiore e tabelle DD.MM costo standard per studente 2017-2021)

## Il Piano di sviluppo edilizio

L'Ateneo ha avviato un importante sviluppo edilizio. La necessità di espansione e di ampliamento degli spazi disponibili è legata alla crescita che l'Ateneo ha avuto negli ultimi anni.

Il piano di sviluppo poggia su tre pilastri:

- Un piano di dismissioni finalizzato a ridurre i costi per fitti passivi;
- Un programma di sviluppo di nuovi edifici;
- La crescita degli spazi disponibili per ricerca e didattica in tutte le sedi dell'Ateneo e non solo nella città di Padova.

L'impostazione logica del piano e delle azioni di sviluppo edilizio è orientata all'ottimizzazione logistica di strutture oggi disperse, all'ottimizzazione degli spostamenti di studenti e personale all'interno della città, alla razionalizzazione delle risorse e alla dismissione di immobili in locazione, i cui costi incidono in maniera rilevante sul bilancio di Ateneo.

Altro elemento rilevante nella definizione del piano di sviluppo è legato alle previsioni della Legge di stabilità 2022 che prevede un aumento stabile del fondo per il finanziamento ordinario delle università vincolato all'incremento di personale docente, ricercatore e di personale tecnico e amministrativo. Tali risorse sono ulteriori rispetto al turnover ordinario del personale e sono rivolte al riequilibrio del rapporto tra docenti e studenti e al riequilibrio del rapporto tra docenti e personale tecnico/amministrativo secondo gli standard europei. Alla luce delle dinamiche in atto e della limitata possibilità di espansione nella città di Padova, l'Ateneo ha pianificato e avviato l'ampliamento di tutte le sedi, in una logica di campus allargato in grado di offrire servizi e qualità degli spazi omogenei.

Con riferimento alla sola sede di Padova, la seguente tabella 2 mette in evidenza i principali interventi finalizzati all'ampliamento degli spazi disponibili.

**+6,9%**

spazi a  
conclusione del  
Piano di sviluppo  
edilizio

**+13,1%**

spazi didattica

**+14%**

spazi ricerca

**Tabella 2: Piano di sviluppo edilizio dell'Ateneo**

<b>DESTINAZIONI D'USO DA MASTER PLAN</b>	Sale convegni, espositive e per attività ricreative	Spazi accessori (servizi igienici, spogliatoi, autorimesse, portinerie...)	Spazi didattici e di studio (aula didattiche, laboratori didattici, aula studio, biblioteche...)	Spazi distributivi	Spazi per ricerca e assistenza (laboratori, spazi assistenziali, stabulari, stalle, serre...)	Spazi tecnici, depositi, archivi	Studi, uffici e sale riunioni	<b>TOTALE</b>
<b>SUPERFICIE ATTUALE (MQ)</b>	16.059	66.165	128.143	177.417	93.219	99.485	115.511	<b>696.000</b>
<b>%</b>	2,3%	9,5%	18,4%	25,5%	13,4%	14,3%	16,6%	<b>100%</b>
<b>HUB + ESPERIENZE + CAMPAGNOLA</b>	358	2.544	15.783	3.461	-	1.447	321	<b>23.914</b>
<b>PIAVE FUTURA</b>	-	3.650	8.640	3.650	2.295	1.325	4.798	<b>24.358</b>
<b>CESSIONI</b>	-46	-1.293	-9.606	-7.405	-1.048	-2.043	-7.660	<b>-29.100</b>
<b>VIII FEBBRAIO</b>	-	360	-	1.500	-	2.269	3.100	<b>7.229</b>
<b>VOLTABAROZZO</b>	-	1.828	1.920	4.532	11.830	1.828	-	<b>21.938</b>
<b>TOTALE FINALE</b>	16.371	73.255	144.881	183.155	106.295	104.310	116.071	<b>744.339</b>
<b>%</b>	2,2%	9,8%	19,5%	24,6%	14,3%	14	15,6%	<b>100</b>
<b>DELTA SU ATTUALE</b>	1,9%	10,7%	13,1%	3,2%	14%	4,9%	0,5%	<b>6,9</b>

Fonte: Delibera n. 7 del Consiglio di Amministrazione del 1° febbraio 2022.

## **L'elevata qualità nella ricerca e nella didattica**

L'Ateneo si conferma ai vertici nella ricerca e nella didattica.

L'Università di Padova ha sottoposto ad ANVUR, nell'ambito della VQR 2015-2019, 6.801 prodotti della ricerca di 2.261 tra ricercatrici e ricercatori e 16 casi studio relativi a Terza missione e impatto sociale. La valutazione media di tutti i prodotti presentati dal personale che ha mantenuto lo stesso ruolo nel periodo di valutazione sfiora la soglia dell'eccellenza, mentre la valutazione dei prodotti presentati dal personale neoassunto o promosso supera la soglia dell'eccellenza. L'ottimo posizionamento dell'Ateneo emerge anche dalle valutazioni nei bandi per accedere ai finanziamenti previsti per i dipartimenti di eccellenza: per il quinquennio 2023-2027 ben 29 dei 32 dipartimenti dell'Università di Padova sono stati inclusi nella lista pubblicata dal MUR dei 350 migliori dipartimenti delle università statali italiane facendo dell'Università di Padova l'Ateneo che annovera il maggior numero di dipartimenti abilitati a partecipare alla selezione nazionale. La qualità della didattica, della ricerca e della terza missione dell'Ateneo è anche certificata da ANVUR con Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio che ha portato la Commissione di Esperti della Valutazione ad accreditare con giudizio molto positivo la Sede e tutti i Corsi di Studio esaminati. Inoltre, ANVUR ha provveduto alla valutazione delle attività di Terza missione attraverso casi studio, classificando Padova al 12° posto nazionale, e al secondo fra i mega atenei.

## **29 dei 32**

dipartimenti  
dell'Ateneo inclusi  
nella lista MUR dei  
350 migliori per la  
VQR 2015-2019

## **2° posto**

tra i mega atenei  
per le attività di  
terza missione

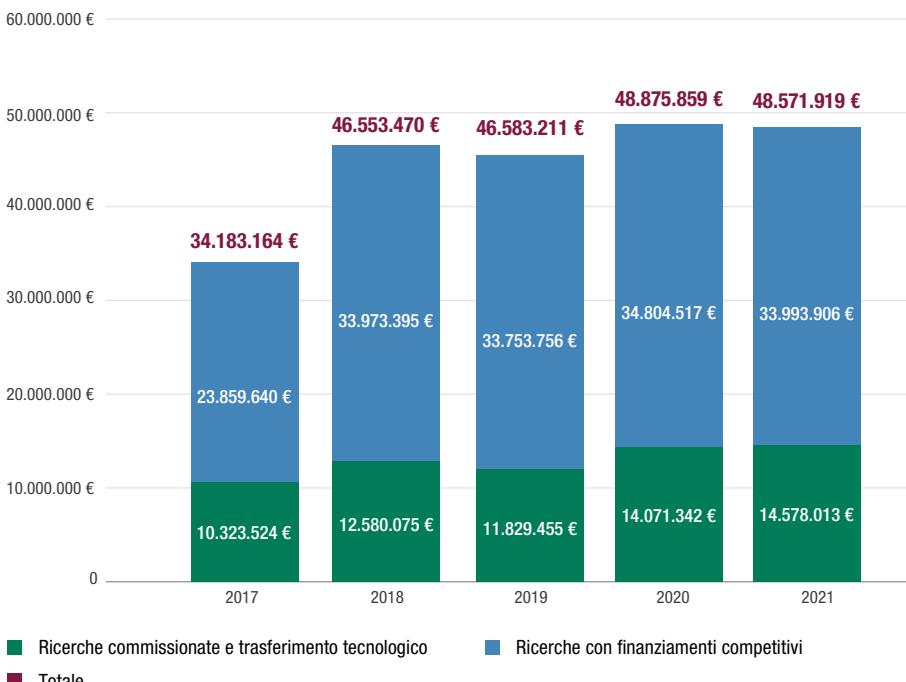
## Le risorse acquisite per la Ricerca

L'Ateneo ha costantemente incrementato i proventi della ricerca, sia quelli provenienti da ricerche commissionate e da trasferimento tecnologico che quelli associati a finanziamenti competitivi (grafico 11). Per quanto concerne i primi, nel corso dell'ultimo quinquennio si registra un incremento del 41,21%, mentre i secondi hanno registrato un incremento del 42,47%.

**+42%**

proventi da  
ricerche rispetto  
al 2017

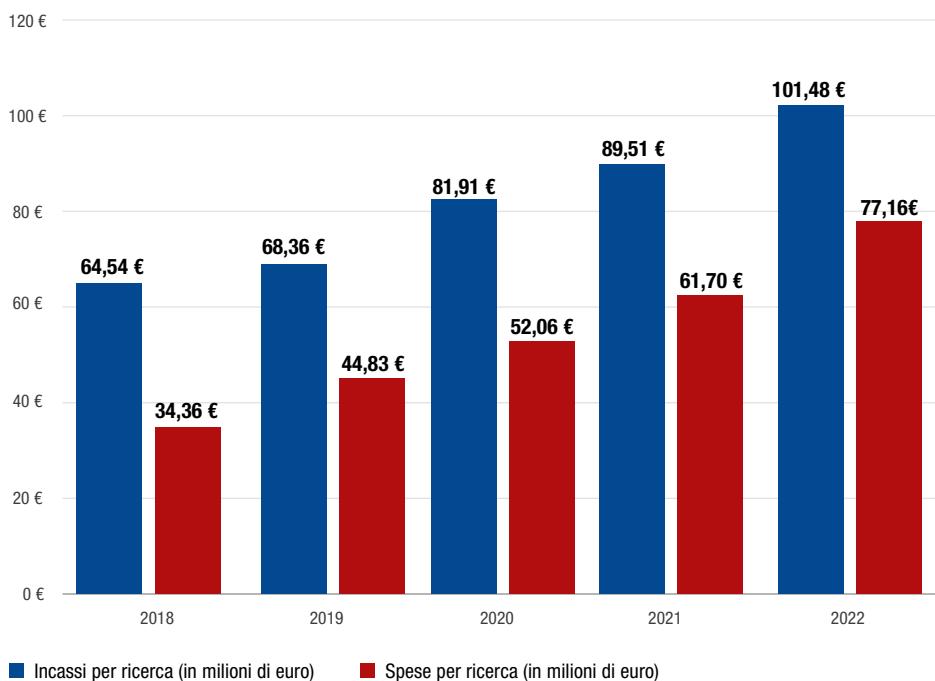
Grafico 11. Proventi da ricerche dell'Università di Padova nel quinquennio 2017-2021



Fonte: elaborazione Ufficio Controllo di gestione

Nel periodo 2018-2022 l'Ateneo ha incrementato sensibilmente le risorse acquisite per ricerca. In particolare, gli incassi sono passati da 64,5 milioni nel 2018 a 101,5 milioni nel 2022, mentre le uscite sono cresciute del 125%, passando da 34,4 a 77,2 milioni di euro (grafico 12).

Grafico 12. Incassi e pagamenti per ricerca



Fonte: elaborazione Ufficio Controllo di gestione

L'Ateneo ha dimostrato la sua elevata competitività anche nell'ambito delle progettualità PNRR. Le risorse acquisite, complessivamente, ammontano a oltre 180 milioni di euro e vedono coinvolti circa 550 docenti oltre i reclutamenti di RTDa (124 nuovi RTDa) previsti nei progetti presentati.

## **L'Ateneo nei ranking internazionali**

Obiettivo strategico dell'Ateneo è continuare a incrementare la propria reputazione come centro di eccellenza nel panorama nazionale e internazionale.

Nel 2022 l'Università di Padova, considerando il posizionamento nei ranking maggiormente riconosciuti a livello internazionale, si conferma tra i migliori 250 atenei al mondo, con un significativo risultato in entrambi i ranking che hanno come focus le politiche sulla sostenibilità e che vedono l'Ateneo entrare nelle prime 100 posizioni mondiali. Nel 2022 Padova è anche, primo Ateneo in Italia, nella top 100 nel ranking QS Sustainability. Nel ranking ARWU, l'Università di Padova ha confermato la performance, rimanendo nella fascia tra il 151° e il 200° posto su scala mondiale e al secondo posto in Italia insieme alle Università di Milano e di Pisa. Nel dettaglio delle singole aree disciplinari l'Università di Padova conferma la sua eccellenza a livello mondiale in quattro aree: Water Resources (26° al mondo - quarto anno consecutivo nei top 30), Veterinary Science (35° al mondo), Physics (35° al mondo) e Agricultural Sciences (44° al mondo) e rientra nei top 100 al mondo anche per Automation & Control (fascia 51- 75), Telecommunication Engineering (fascia 76-100) e Medical Technology (fascia 76-100).

L'Università di Padova rimane per US News il miglior Ateneo in Italia per gli studenti (115°esimo al mondo) e per il THE WUR by subject. L'Ateneo Padovano è un'eccellenza a livello mondiale nel subject Scienze Spaziali (17°esimo a livello mondiale).

### **top 250**

tra i migliori 250 atenei al mondo nel 2022

### **top 100**

tra i primi 100 atenei al mondo nel ranking sulla sostenibilità nel 2022



## Parte 2

# **Gli obiettivi strategici e le politiche**

## Gli ambiti e gli obiettivi strategici

La strategia dell'Ateneo si articola in sei ambiti strategici, riportati in figura 1. Gli ambiti si riferiscono alle tre missioni fondamentali - Didattica, Ricerca, Terza missione e impatto sociale - e a tre dimensioni trasversali: Internazionalizzazione, Persone e Risorse e Sostenibilità ambientale.

Figura 1. Ambiti strategici



Per ognuno dei sei ambiti si identificano gli obiettivi, utili a orientare l'autonomia delle strutture (dipartimenti e scuole) e le politiche di Ateneo. Nella pagina a fianco, l'elenco degli obiettivi dell'Ateneo per ognuno dei sei ambiti strategici.

## DIDATTICA

- Favorire il miglioramento della didattica
- Favorire l'innovazione nelle metodologie di insegnamento e l'aggiornamento dei contenuti
- Migliorare l'attrattività dei corsi di studio, di dottorato, di master, di perfezionamento e di specializzazione
- Favorire lo sviluppo delle competenze trasversali e interdisciplinari
- Potenziare e migliorare le opportunità di stage e tirocini anche a livello internazionale
- Dalle sedi esterne al Campus diffuso: migliorare i servizi riducendo le diversità tra le molteplici sedi
- Ampliare, diversificare e rinnovare le dotazioni tecnologiche e i servizi fruibili dal corpo studentesco con particolare riferimento alla componente con disabilità, DSA e difficoltà di apprendimento
- Promuovere politiche e interventi che favoriscano il diritto allo studio

## RICERCA

- Promuovere l'eccellenza scientifica e la multidisciplinarità nella ricerca
- Incrementare la capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca
- Incrementare la capacità di attrazione di ricercatrici e ricercatori eccellenti
- Potenziare le infrastrutture di ricerca e i servizi alla ricerca

## TERZA MISSIONE E IMPATTO SOCIALE

- Promuovere la cultura della Terza missione e valorizzare la responsabilità e l'impatto sociale dell'Ateneo a livello locale, nazionale e internazionale, con particolare attenzione alla vulnerabilità sociale
- Promuovere strategie e azioni volte a diminuire la discrepanza delle competenze delle e dei professionisti rispetto alle richieste del mercato, del territorio e del mondo della scuola
- Favorire e consolidare l'imprenditorialità accademica attraverso la creazione e la crescita di spin-off e startup e azioni che potenzino l'occupabilità di studentesse e studenti
- Favorire e consolidare il trasferimento tecnologico, la brevettabilità dei risultati della ricerca e l'utilizzo dei brevetti e del know-how scientifico
- Rendere i musei universitari luoghi inclusivi per la condivisione del sapere e favorire l'accesso al patrimonio storico-artistico-culturale dell'Ateneo, inclusi i servizi bibliotecari
- Valorizzare la medicina universitaria e l'assistenza veterinaria per il benessere della società

## INTERNAZIONALIZZAZIONE

- Rendere i corsi di studio e di dottorato ambienti di apprendimento aperti e internazionali
- Incrementare la reputazione dell'Ateneo come centro di eccellenza a livello internazionale
- Sviluppare la dimensione internazionale della responsabilità sociale dell'Ateneo tramite il potenziamento delle attività di cooperazione internazionale

## PERSONE E RISORSE

- Promuovere il reclutamento e le progressioni di carriera secondo il merito
- Potenziare i servizi per il benessere delle studentesse e degli studenti e del personale di Ateneo
- Migliorare il clima lavorativo e ampliare i servizi per il benessere organizzativo
- Promuovere la parità di genere e una cultura inclusiva
- Favorire la transizione digitale e promuovere le abilità digitali del personale
- Rafforzare l'equilibrio economico e finanziario
- Migliorare gli standard di sicurezza nei luoghi di lavoro, studio e didattica
- Migliorare, adeguare e coordinare la gestione e gli standard tecnologici degli spazi di lavoro e di studio

## SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

- Favorire una gestione sostenibile dei processi di approvvigionamento
- Ridurre l'impatto ambientale di processi, prodotti e servizi
- Monitorare e migliorare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse ambientali
- Promuovere progetti di mobilità sostenibile e sensibilizzazione ambientale

Il raggiungimento degli obiettivi strategici è valutato su tre livelli mediante indicatori sintetici di Ateneo, di ambito e di obiettivo (tabella 3).

**Tabella 3. Attività di monitoraggio**

Indicatori di posizionamento strategico di Ateneo	Indicatori di ambito	Indicatori di obiettivo
Posizionamento nei principali ranking internazionali	Percentuale media di raggiungimento degli obiettivi per ambito	Specifiche metriche per ciascun obiettivo
Peso della quota premiale del FFO		
Peso della quota relativa al costo standard del FFO		

L'esplicitazione degli obiettivi e la determinazione di specifici target per ciascun indicatore è parte di un processo di miglioramento che si attiva con la determinazione degli obiettivi e dei target ed è completato dall'analisi dei risultati rispetto a quanto pianificato. Le attività di monitoraggio sono eseguite annualmente e i relativi esiti vengono pubblicati all'interno della relazione sulla performance contenuta nella relazione unica di Ateneo.

Per ciò che riguarda gli indicatori di posizionamento strategico di Ateneo si esplicitano, di seguito, i valori di riferimento (tabella 4).

Lo scenario di riferimento al cui interno trovano coerenza i risultati attesi dall'Ateneo prevede:

- un numero di immatricolate/i pari almeno a 23.000 studentesse e studenti di cui almeno il 10% internazionali. L'Ateneo non persegue obiettivi esplicativi di crescita del numero di studentesse e studenti, tuttavia il mantenimento della numerosità attuale è coerente con il ruolo di istituzione pubblica a servizio del Paese e con la sostenibilità degli investimenti nel medio-lungo periodo;
- la realizzazione del piano di reclutamento del personale docente e del personale tecnico e amministrativo, in modo da raggiungere a fine piano il numero di 2.850 docenti e di 2.900 unità di personale tecnico e amministrativo;
- gli incassi per ricerca da bandi competitivi almeno pari a 100 milioni di euro all'anno.

**Tabella 4. Indicatori e target di posizionamento strategico di Ateneo**

INDICATORE	Posizionamento nei principali ranking internazionali
TARGET	Mantenimento della fascia di posizionamento
INDICATORE	Peso della quota premiale sul FFO
TARGET	Maggiore o uguale a 4,85%
INDICATORE	Peso della quota relativa al costo standard del FFO
TARGET	Maggiore o uguale a 4,25%

La fase di riesame ha permesso di individuare alcune aree di miglioramento, in particolare per quanto riguarda la formulazione tecnica degli indicatori utilizzati per la misurazione delle performance, molti dei quali erano stati definiti nel 2022, in un contesto precedente alle innovazioni normative e operative introdotte dal sistema AVA3, dall'introduzione dei cruscotti ANVUR e della nuova programmazione triennale 2024-2026.

È quindi emersa la necessità di aggiornare e armonizzare il sistema di monitoraggio per garantire coerenza con le più recenti linee ministeriali e assicurare una lettura sempre più efficace dei risultati.

Alla luce di queste evoluzioni, l'Ateneo ha ritenuto opportuno aggiornare il proprio sistema di indicatori, intervenendo su tre fronti principali:

1. **riformulazione tecnica di alcuni indicatori**, per adeguarli alle definizioni ministeriali e stabilizzarne l'andamento nel tempo;
2. **revisione dei target**, in relazione all'analisi delle performance storiche, a fattori esogeni o normativi sopravvenuti e al superamento anticipato di alcuni obiettivi di medio-lungo termine;
3. **introduzione di nuovi indicatori**, volti a cogliere trend emergenti e a valorizzare specifiche politiche di Ateneo, in particolare in materia di formazione continua, internazionalizzazione e sostenibilità.

Le metriche specifiche per ciascun obiettivo sono riportate nella Parte 3 del documento.

## Didattica

L'Università pubblica ha tra i suoi compiti istituzionali la formazione e l'educazione di più alto livello.

L'Ateneo riconosce e promuove il valore delle relazioni tra studentesse/studenti e docenti nell'acquisizione delle conoscenze e nella formazione di laureate e laureati, dottoresse e dottori di ricerca competenti, consapevoli, aperti alle sfide interdisciplinari e pronti per il mercato del lavoro. In tale ottica, una didattica di qualità, innovativa, transdisciplinare, finalizzata alla formazione integrale della persona e all'acquisizione delle competenze e delle conoscenze è essenziale per affrontare le mutevoli esigenze del mondo del lavoro sempre più complesso e internazionale.

L'Università di Padova continuerà a lavorare per favorire l'innovazione didattica, favorendo l'aggiornamento dei contenuti dei singoli insegnamenti, migliorando l'offerta dei corsi di studio, di dottorato, di specializzazione, dei master e dei corsi di perfezionamento preparando il personale all'utilizzo delle più moderne tecniche didattiche e incrementando le dotazioni multimediali delle proprie aule. In tale contesto, assume rilievo la riduzione del rapporto tra studentesse, studenti e docenti in modo da favorire una didattica interattiva, in grado di valorizzare le diversità e capace di supportare e indirizzare meglio i percorsi di crescita individuali.

L'Ateneo, inoltre, intende investire sull'intero percorso formativo, curando con attenzioni tutte le fasi dall'orientamento in ingresso a quello in uscita, strutturando un insieme sinergico di azioni tutoriali, con l'obiettivo di rispondere ai bisogni effettivi di studentesse e studenti e di agevolare lo sviluppo di competenze trasversali.

Forte della sua vocazione, l'Università di Padova continuerà a promuovere l'internazionalizzazione

della didattica in tutte le sue forme, favorendo la presenza di studentesse e studenti con titolo estero, la mobilità internazionale di studentesse e studenti e l'internazionalizzazione dei docenti e del personale tecnico e amministrativo.

L'Ateneo, inoltre, sostiene il diritto allo studio, promuovendo politiche che consentano paritarie opportunità di accesso all'Università alle studentesse e agli studenti, con particolare attenzione alle differenze individuali connesse a situazioni di svantaggio socio-economico, a differenze culturali e a condizioni di disabilità.

Il dottorato costituisce il terzo livello di formazione e, in quanto tale, deve fornire a studentesse e studenti gli strumenti più adeguati e moderni per affrontare, innanzitutto, le specificità dei propri progetti di ricerca. Lo scopo ultimo del percorso di dottorato è quello di formare ricercatrici, ricercatori e professionisti di alto livello in grado di inserirsi come figure leader nel mondo del lavoro, non solo in ambito accademico.

L'Ateneo riconosce l'importanza di queste figure, proponendosi di investire in tutte le attività che possano aumentare l'attrattività e la qualità didattica dei vari corsi di dottorato. Analogamente, favorire e migliorare i percorsi formativi offerti dalle scuole di specializzazione è fondamentale, in modo da aumentare la loro attrattività e soddisfare le esigenze del mondo del lavoro.

L'Università di Padova ha una presenza radicata e diffusa in numerose città. Realizzare un campus diffuso vuol dire offrire alle studentesse, agli studenti e a tutto il personale dell'Ateneo analoghe condizioni di vita, studio e lavoro a prescindere dalla sede. Si tratta di un passaggio importante che richiederà un tempo medio lungo per il suo completamento, e il superamento di vincoli economici e organizzativi talvolta molto complessi.

## LE PRINCIPALI SFIDE IN AMBITO DIDATTICO

---

- Attrazione di studenti e valorizzazione dei loro talenti
- Aumentare la multidisciplinarità nei corsi di studi
- Utilizzo diffuso della tecnologia in ambito didattico
- La competizione esercitata dalle università telematiche
- Collegamento con la società, favorendo il passaggio dall'università al lavoro e viceversa
- Aumento della disponibilità di spazi: aule, aule studio e laboratori
- Favorire il diritto allo studio

## LE PRINCIPALI RISORSE DELL'ATENEO RILEVANTI PER AFFRONTARE LE SFIDE

---

- Presenza di docenti in ogni ambito disciplinare
- Ricerca scientifica di qualità
- Qualità degli spazi e servizi destinati alla didattica, inclusi i servizi bibliotecari
- Disponibilità di risorse da investire nel diritto allo studio
- Piano di sviluppo edilizio in corso di realizzazione

## OBIETTIVI AMBITO DIDATTICA

---

- Favorire il miglioramento della didattica
- Favorire l'innovazione nelle metodologie di insegnamento e l'aggiornamento dei contenuti
- Migliorare l'attrattività dei corsi di studio, di dottorato, di master, di perfezionamento e di specializzazione
- Favorire lo sviluppo delle competenze trasversali e interdisciplinari
- Potenziare e migliorare le opportunità di stage e tirocini anche a livello internazionale
- Dalle sedi esterne al Campus diffuso: migliorare i servizi riducendo le diversità tra le molteplici sedi
- Ampliare, diversificare e rinnovare le dotazioni tecnologiche e i servizi fruibili dal corpo studentesco con particolare riferimento alla componente con disabilità, DSA e difficoltà di apprendimento
- Promuovere politiche e interventi che favoriscano il diritto allo studio

## POLITICHE DI ATENEO

---

- Revisione degli ordinamenti e aggiornamento dell'architettura dell'offerta didattica esistente, al fine di rispondere alle esigenze del paese e alle richieste dei portatori di interesse
- Allocazione delle risorse in modo da favorire un abbassamento generale del rapporto e una maggiore omogeneità del rapporto medesimo tra gli insegnamenti e le aree disciplinari
- Partecipazione all'istituzione di nuovi istituti tecnici superiori e coordinamento con gli ITS esistenti
- Miglioramento delle informazioni e aumento dell'accessibilità con riferimento ai corsi di studio magistrali e triennali
- Miglioramento delle informazioni relative ai percorsi di carriera delle studentesse e degli studenti anche di dottorato, di scuola di specializzazione, dei master e dei corsi di perfezionamento
- Istituzione di nuovi percorsi di studio telematici e blended in modo da completare e integrare la complessiva offerta didattica dell'Ateneo
- Formazione per personale docente sulla progettazione didattica degli insegnamenti, sulle metodologie didattiche basate sull'apprendimento attivo, sulla valutazione formativa e sull'integrazione del digitale nella didattica (con Open Badge)
- Certificazione delle competenze anche trasversali (*soft skills*) sviluppate da studentesse e studenti tramite Open Badge
- Miglioramento della qualità degli ambienti di studio e i servizi digitali offerti, quali la copertura WiFi e accesso a postazioni virtuali tramite i propri dispositivi
- Coordinamento con le scuole superiori per favorire l'attrazione e la valorizzazione dei talenti a livello regionale e nazionale
- Promozione di accordi formali con le amministrazioni ed enti sul territorio in cui sono presenti le varie sedi per lo sviluppo di servizi
- Rafforzamento del rapporto e dell'interscambio tra sedi territoriali e centrali dell'Ateneo dal punto di vista organizzativo
- Aumento della visibilità e riconoscibilità del binomio sede territoriale - Università di Padova
- Revisione e miglioramento di soluzioni software, dotazioni tecnologiche e servizi a disposizione della popolazione studentesca
- Sostegno economico alle studentesse e agli studenti con condizioni economiche svantaggiate

## Ricerca

L'Università di Padova può vantare un riconosciuto ruolo di primo piano a livello nazionale e un'ottima collocazione internazionale, con punte di eccellenza, nella ricerca in molte discipline. L'Ateneo intende consolidare e migliorare tale posizionamento, qualificandosi sempre più come una Research Intensive University: ciò potrà avvenire coniugando il potenziamento delle eccellenze esistenti con l'allargamento dell'eccellenza in modo inclusivo, offrendo opportunità di crescita a tutti i settori. Fondamentale per tale scopo sarà la promozione attiva di linee di ricerca interdisciplinari e multidisciplinari che pongano in sinergia le competenze specialistiche dei dipartimenti per individuare e affrontare nuove linee d'indagine che rispondano alle sfide di un contesto globale in rapida evoluzione. È inoltre importante che l'Ateneo resti attivamente inserito nello sforzo internazionale e nazionale volto a migliorare la qualità della valutazione della ricerca e a realizzare una "scienza aperta". A fronte dell'aumento di risorse umane e materiali dovuto al PNRR e ai dipartimenti di eccellenza, per garantire la sostenibilità di lungo termine del proprio ambizioso programma, l'Ateneo intende migliorare ulteriormente la capacità di attrazione di fondi per la ricerca, sia individuale che collaborativa, da bandi competitivi nazionali e internazionali e da finanziatori privati. Pur essendo da anni al vertice nazionale tra le strutture simili per dimensioni e ampiezza tematica, per la qualità del reclutamento e per la capacità di attrarre ricercatrici/tori da altre istituzioni nazionali ed estere, l'Ateneo intende progredire ulteriormente in questo campo per competere con le migliori università europee, senza che ciò incida negativamente sulla capacità di trattenere e valorizzare i propri migliori talenti. L'Ateneo intende, quindi, investire nel progressivo sviluppo di una caratteristica comune alle istituzioni internazionali che eccellono nella ricerca e nell'attrazione dei migliori talenti: la presenza di solide infrastrutture e di spazi e laboratori per la ricerca, spesso a disposizione di una molteplicità di utenti interni ed esterni, e di un supporto tecnico e amministrativo di elevata qualificazione che consenta a ricercatori e ricercatrici di focalizzarsi sulla loro missione principale, ovvero la scoperta, l'innovazione, e il progresso del sapere.

## LE PRINCIPALI SFIDE IN AMBITO RICERCA

---

- Ampliamento e miglioramento degli spazi di ricerca
- Utilizzo degli strumenti e delle attrezzature scientifiche in modo da favorire un utilizzo più intensivo
- Sviluppo di linee di ricerca multidisciplinari
- Aumento della capacità di acquisire risorse da bandi competitivi
- Ampliamento e miglioramento dei servizi alla ricerca

## LE PRINCIPALI RISORSE DELL'ATENEO RILEVANTI PER AFFRONTARE LE SFIDE

---

- Elevata qualità della ricerca
- Fondi PNRR come volano per migliorare le infrastrutture di ricerca
- Qualità del reclutamento e attrattività dell'Ateneo
- Corpo docente multidisciplinare
- Piano di sviluppo edilizio in corso di realizzazione

## OBIETTIVI AMBITO RICERCA

---

- Promuovere l'eccellenza scientifica e la multidisciplinarità nella ricerca
- Incrementare la capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca
- Incrementare la capacità di attrazione di ricercatrici e ricercatori eccellenti
- Potenziare le infrastrutture di ricerca e i servizi alla ricerca

## POLITICHE DI ATENEO

---

- Promozione di progetti di ricerca multidisciplinare e interdisciplinare con il coinvolgimento di diversi e differenti dipartimenti e macro-aree
- Allocazione delle risorse destinate alla ricerca su base competitiva
- Sostegno alla programmazione di base della ricerca con interventi a supporto di tutto il corpo docente dell'Ateneo e potenziamento della dotazione finanziaria
- Rafforzamento della collaborazione tra Ateneo e dipartimenti nella fase di redazione e valutazione dei piani triennali di sviluppo della ricerca (PTSR) al fine di valorizzare l'eccellenza della ricerca e relativa autonomia
- Perseguimento della sostenibilità nel tempo dei progetti strategici (PNRR) in cui l'Ateneo è coinvolto con ruolo apicale
- Call di Ateneo destinate ad attrarre e trattenere talenti, favorendo la loro capacità di acquisire fondi internazionali, proseguendo e migliorando le azioni di Ateneo già in essere, in sinergia con e a completamento di simili iniziative nazionali
- Sostegno al reclutamento dall'estero e alle chiamate dirette, con particolare riferimento alle vincitrici e ai vincitori di Grant dell'ERC e di altri programmi internazionali di elevata qualificazione
- Potenziamento dei laboratori e dei servizi alla ricerca per favorirne la fruizione da parte d'una platea più ampia
- Potenziamento delle attività di supporto alla partecipazione a bandi competitivi
- Creazione di gruppi di lavoro organizzati sulle tematiche di Horizon Europe per favorire la partecipazione a bandi europei su progetti collaborativi
- Favorire la partecipazione a reti europee di infrastrutture di ricerca
- Valorizzazione delle WCRI come volano per l'acquisizione di fondi competitivi
- Assunzione di personale tecnico e amministrativo di elevata qualificazione professionale a supporto dell'attività di ricerca
- Formazione del personale già esistente in ottica di supporto qualificato all'attività di ricerca
- Informatizzazione dei servizi per la ricerca e sviluppo di strumenti collegati alla politica Open Science che l'Ateneo intende perseguire
- Potenziamento della comunicazione sull'innovatività della ricerca scientifica nel nostro Ateneo mediante azioni volte a dare maggiore visibilità all'estero, in modo da favorire scambi e relazioni sia per docenti sia per studentesse e studenti
- Potenziamento della raccolta di nuovi nominativi accademici e aziendali nazionali e internazionali per ranking QS anche al fine di costituire un database di nominativi (friends of) per strategie comunicative personalizzate e finalizzate alla crescita reputazionale e al consolidamento del network

## Terza missione e impatto sociale

Terza missione e impatto sociale rappresentano una dimensione strategica dell'Ateneo volta allo sviluppo e all'implementazione di politiche, progetti e azioni che favoriscono la trasmissione della conoscenza e hanno un impatto culturale, economico, educativo sulle cittadine e sui cittadini, sulla società e sul territorio locale, regionale, nazionale e internazionale. A tal fine, l'Ateneo intende sviluppare e promuovere una solida alleanza con le istituzioni e la società. L'impegno è orientato a valorizzare il ruolo dell'Ateneo nello sviluppo culturale, sociale ed economico del territorio, sviluppando una intensa attività di coordinamento con attori sociali e istituzioni, in modo da favorire sinergie e contribuire positivamente ai profondi processi di trasformazione in atto.

In tale prospettiva, l'Ateneo è fortemente impegnato nella promozione della salute, collaborando attivamente con la Regione, partecipando in modo attivo all'Azienda Ospedale Università di Padova e all'Istituto Oncologico Veneto e promuovendo interventi autonomi nell'ambito della medicina veterinaria. La tutela e la promozione della salute rappresenta un ambito privilegiato di intervento in cui il legame ricerca-didattica-assistenza è essenziale al fine di migliorare le condizioni di vita e la salute. In tale contesto, assume particolare rilievo la ricerca traslazionale, orientata a trasferire i risultati delle ricerche in ambito assistenziale.

L'Ateneo, inoltre, intende favorire la realizzazione di percorsi di formazione permanente flessibili, personalizzati, facilmente fruibili e cumulabili, che permettano la riqualificazione e l'aggiornamento di conoscenze, competenze e abilità personali.

La rapida evoluzione anche tecnologica rende, infatti, necessaria un'attività di formazione continua lungo l'intero percorso professionale. In tale prospettiva,

l'Ateneo intende accrescere ulteriormente i corsi di formazione continua e le microcredenziali, con l'intento di favorire le collaborazioni con il mondo del lavoro e prospettive di occupazione e di carriera per le giovani e i giovani che hanno seguito dei percorsi formativi post lauream. In tale contesto, un ambito specifico rilevante è, inoltre, rappresentato dai percorsi di formazione per insegnanti di scuola secondaria di I e II grado e i corsi di specializzazione per insegnanti di sostegno ad alunni con disabilità. Il settore è strategico per il collegamento scuola-università, la continuità formativa con il mondo del lavoro scolastico e la rete educativa con alunne e alunni, le famiglie e la comunità.

L'Ateneo fa proprio l'obiettivo di promuovere un sapere diffuso attraverso una pluralità di iniziative coordinate, con cui l'Università si apre, collabora con il territorio (scuola, città e area metropolitana, associazioni, altre istituzioni scientifiche, culturali, artistiche) e diventa punto di riferimento scientifico-culturale, orientato alla promozione sociale, alla condivisione dei saperi e alla comunicazione della scienza. Il trasferimento di conoscenza e tecnologico alimenta percorsi virtuosi di miglioramento della società e rende l'università centrale nei processi di crescita culturale, sociale ed economica. L'Ateneo è, pertanto, fortemente impegnato a sviluppare progetti di collaborazione orientati a costruire una società della conoscenza e dell'innovazione. In tale contesto si inseriscono obiettivi e azioni mirati alla commercializzazione dei prodotti della ricerca, anche attraverso modalità innovative che coinvolgono startup e spin-off oltre alle tradizionali forme di rilascio delle licenze.

Grazie alla sua storia pluriscolare l'Università di Padova possiede un vasto patrimonio edilizio, che annovera numerosi edifici di interesse storico, caratterizzati da significativi cicli pittorici e importanti opere d'arte (dipinti e sculture), nonché arredi di pregio che hanno fatto la storia del design mondiale.

Nel corso dei suoi ottocento anni, l'Ateneo ha acquisito, inoltre, un patrimonio complesso costituito da collezioni artistiche e scientifiche, documenti manoscritti, libri antichi, categorie di materiali nei confronti dei quali l'Ateneo deve attivare iniziative di conservazione e garantire un impegno costante in una prospettiva di valorizzazione e di restituzione alla comunità locale, nazionale e internazionale, anche costruendo percorsi di fruizione inclusivi, affinché si possa costruire un'ampia partecipazione alla definizione e diffusione dei saperi. Rendere accessibile anche on-line e fruibile la conoscenza dei reperti e della strumentazione adottata nel passato può permettere una maggiore diffusione del sapere scientifico, stimolare la curiosità e far apprendere valori condivisi in cui una società multietnica potrà trovare radici comuni, secondo quei principi di completezza e universalità che caratterizzano l'Ateneo fin dalle sue origini.

Parte cospicua di questo patrimonio è raccolta in musei e collezioni coordinati dal Centro di Ateneo per i Musei (CAM). L'Ateneo ha inoltre il più antico Orto botanico al mondo, patrimonio Unesco, e straordinario laboratorio di biodiversità, di ricerca e diffusione dei saperi. All'interno del patrimonio artistico e culturale dell'Ateneo riveste particolare importanza Palazzo del Bo: il Teatro anatomico, il più antico al mondo, l'Aula magna e le opere di Gio Ponti offrono la possibilità di "attraversare" eventi e secoli che hanno cambiato la storia e contribuito a costruire le società moderne. Una maggiore visibilità e vivacità dei musei potrà fungere da catalizzatore di molte iniziative divulgative e di disseminazione della cultura scientifica, in linea con la missione dell'Ateneo. In particolare, i musei universitari sono chiamati ad essere luoghi accessibili e inclusivi, promotori della diversità e della sostenibilità, stimolando la partecipazione delle comunità, come sottolineato dalla nuova definizione di "museo" approvata dall'ICOM a Praga il 24 agosto 2022.

## **LE PRINCIPALI SFIDE IN AMBITO TERZA MISSIONE E IMPATTO SOCIALE**

---

- Aumentare la collaborazione e la cooperazione tra le aree scientifiche dell'Ateneo e con la società e i principali soggetti portatori di interessi
- Promuovere e sostenere l'imprenditorialità accademica per lo sviluppo della società
- Potenziare l'offerta di formazione continua per superare problemi di carenza e inadeguatezza delle competenze
- Favorire e valorizzare il trasferimento di conoscenza in tutti gli ambiti del sapere
- Promuovere e favorire l'accesso al patrimonio culturale e artistico dell'Ateneo
- Favorire la ricerca clinica e traslazionale
- Valorizzare l'assistenza veterinaria anche nella prospettiva della salute globale

## **LE PRINCIPALI RISORSE DELL'ATENEO RILEVANTI PER AFFRONTARE LE SFIDE**

---

- Elevata qualità della ricerca
- Legami con il territorio di riferimento, con le imprese, le istituzioni e le organizzazioni di ogni tipo
- Esistenza di un ecosistema multidisciplinare dello sviluppo
- Elevato valore del patrimonio culturale e artistico
- Qualità dell'assistenza
- Esistenza di un ospedale veterinario e di percorsi formativi in ambito veterinario
- Piano di sviluppo edilizio in corso di realizzazione

## **OBIETTIVI AMBITO TERZA MISSIONE E IMPATTO SOCIALE**

---

- Promuovere la cultura della terza missione e valorizzare la responsabilità e l'impatto sociale dell'Ateneo a livello locale nazionale e internazionale, con particolare attenzione alla vulnerabilità sociale
- Promuovere strategie e azioni volte a diminuire la discrepanza delle competenze dei professionisti rispetto alle richieste del mercato, del territorio e del mondo della scuola
- Favorire e consolidare l'imprenditorialità accademica attraverso la creazione e la crescita di spin-off e startup e azioni che potenzino l'occupabilità di studentesse e studenti
- Favorire e consolidare il trasferimento tecnologico, la brevettabilità dei risultati della ricerca e l'utilizzo dei brevetti e del *know-how* scientifico
- Rendere i musei universitari luoghi inclusivi per la condivisione del sapere e favorire l'accesso al patrimonio storico-artistico-culturale dell'Ateneo, inclusi i servizi bibliotecari
- Valorizzare la medicina universitaria e l'assistenza veterinaria per il benessere della società

## POLITICHE DI ATENEO

---

- Rafforzare la comunicazione all'interno dell'Ateneo e verso l'esterno per favorire la condivisione dei risultati della ricerca e alimentare un dibattito informato sui principali problemi della società, anche mediante la creazione di MOOC (Massive online open courses)
- Promuovere una cultura della sostenibilità mediante attività formative rivolte sia alle studentesse e agli studenti sia aperte alla società
- Rafforzare le collaborazioni tra l'Ateneo, le organizzazioni e i contesti pubblici e privati a livello nazionale e internazionale
- Gestire e sostenere iniziative congiunte tra gli spin-off, sviluppando relazioni tra gli stessi e con i tessuti imprenditoriali territoriali, nazionali e internazionali
- Promuovere iniziative finalizzate all'utilizzo del *know-how* scientifico e dei brevetti
- Promuovere e sostenere il diritto allo studio per soggetti in esecuzione di pena
- Favorire la costruzione di una “comunità di eredità” prevedendo sinergie con la società civile e valorizzando le attività finalizzate all'attivazione e gestione del servizio civile nazionale e regionale
- Rafforzare l'informatizzazione dei servizi per l'attività di terza missione e resi disponibili a imprese e altre PA del territorio provinciale, regionale e nazionale
- Agevolare l'integrazione tra Università e territorio tramite lo scambio di dati (open data)
- Sviluppo dell'offerta formativa post lauream, anche in stretta collaborazione con gli enti e le realtà produttive territoriali
- Creare, di concerto con il mondo del lavoro, un'offerta formativa costituita da corsi brevi, flessibili e focalizzati centrati sull'approfondimento di specifiche conoscenze, competenze tecniche e/o abilità personali che prevedano il rilascio della loro certificazione tramite micro credenziali
- Attivazione di nuovi percorsi per la formazione di insegnanti di scuola secondaria mediante il coinvolgimento di tutti i dipartimenti a cui afferiscono le aree disciplinari coinvolte
- Consolidamento delle attività di collaborazione e innovazione formativa e consulenza educativa e didattica con gli istituti scolastici del territorio regionale nell'ambito delle attività previste dal Protocollo d'intesa tra l'Università di Padova e l'Ufficio Scolastico Regionale in tema di collaborazione formativa anche in relazione agli alunni con disabilità (CSAS) e alla rete con gli istituti scolastici in convenzione per il tirocinio
- Promuovere l'apertura dei luoghi della cultura dell'Ateneo
- Potenziare le aperture e l'accessibilità dei musei e delle biblioteche
- Potenziare l'accesso alle risorse on-line legate al patrimonio e alle collezioni dell'Ateneo
- Perfezionare l'accreditamento dei musei universitari e del sistema bibliotecario di Ateneo
- Favorire la ricerca clinica e traslazionale

## Internazionalizzazione

L'internazionalizzazione rappresenta un tratto distintivo dell'Ateneo e la Sala dei Quaranta lo evidenzia in modo chiaro. L'Ateneo intende avere una collocazione internazionale di prestigio favorendo la formazione di studentesse e studenti con una visione globale in grado di affrontare le complesse sfide del futuro. Per questo l'internazionalizzazione deve essere completa, ovvero l'impegno deve essere costante per infondere una dimensione internazionale nella Ricerca, nella Didattica e nelle attività di Terza missione, ma anche nei servizi amministrativi offerti. Se da un lato la ricerca svolta dal personale docente è sicuramente di livello internazionale, dal punto di vista della didattica, aumentare l'attrazione di studentesse e studenti di qualità dall'estero, creando percorsi di studio in lingua veicolare, titoli doppi e congiunti, risulta fondamentale per rendere i nostri corsi ambienti di studio aperti e internazionali. Saper attrarre studentesse e studenti, in tale ottica, rafforza la reputazione internazionale dell'Ateneo e consente al corpo studentesco di acquisire competenze multiculturali e di accrescerne le opportunità di lavoro. Altrettanto importante è continuare ad aumentare l'offerta di opportunità di mobilità internazionale, anche tramite percorsi innovativi di scambio virtuale, intensivi e blended. La partecipazione dell'Ateneo all'Alleanza Arqus, finanziata nell'ambito del programma strategico European Universities Initiative, rappresenta un contesto ideale per testare e realizzare schemi di mobilità senza "ostacoli" (c.d. *seamless mobility*), oltre a percorsi di titolo congiunti, con l'obiettivo di offrire al 50% della popolazione studentesca un'esperienza internazionale. Sarà inoltre fondamentale continuare a sviluppare collaborazioni strategiche con atenei dei cinque continenti con i quali realizzare strategie comuni, volte a rafforzare le collaborazioni di ricerca e di didattica, oltre alla mobilità di studentesse, studenti e docenti.

## LE PRINCIPALI SFIDE IN AMBITO INTERNAZIONALIZZAZIONE

---

- Internazionalizzazione dei servizi amministrativi
- Ampliare il bacino geografico di provenienza degli studenti internazionali
- Aumentare gli studenti internazionali riducendo il divario di rendimento con gli studenti italiani
- Aumentare i titoli congiunti e i doppi titoli

## LE PRINCIPALI RISORSE DELL'ATENEO RILEVANTI PER AFFRONTARE LE SFIDE

---

- La reputazione internazionale dell'Ateneo
- Numerosità e attrattività dei corsi di studio in lingua veicolare
- Competenze di docenti e del personale tecnico e amministrativo a supporto dell'internazionalizzazione
- Sistema di Ateneo di valutazione e selezione di studenti internazionali
- Le attività e i servizi erogati dal Centro Linguistico di Ateneo a favore dell'internazionalizzazione

## OBIETTIVI AMBITO INTERNAZIONALIZZAZIONE

---

- Rendere i corsi di studio e di dottorato ambienti di apprendimento aperti e internazionali
- Incrementare la reputazione dell'Ateneo come centro di eccellenza a livello internazionale
- Sviluppare la dimensione internazionale della responsabilità sociale dell'Ateneo tramite il potenziamento delle attività di cooperazione internazionale

## POLITICHE DI ATENEO

---

- Accrescere la reputazione internazionale dell'Ateneo attraverso lo sviluppo di specifiche strategie di internazionalizzazione per area geografica, rafforzando l'offerta didattica internazionale e migliorando l'attività e le infrastrutture di ricerca
- Promuovere il reclutamento di studenti internazionali (*degree seekers*) di qualità
- Promuovere lo sviluppo di corsi di laurea internazionali a titolo multiplo e congiunto con atenei prestigiosi
- Promozione di una mobilità internazionale inclusiva
- Promuovere attività di mentoring, tutoraggio e di ausilio alla didattica per facilitare l'inserimento e il profitto di studenti internazionali nei corsi di studio
- Aumentare le competenze linguistiche del personale tecnico e amministrativo
- Sviluppo e rafforzamento dell'Alleanza Arqus
- Sviluppo di attività di cooperazione internazionale anche con paesi a rischio
- Rafforzamento della capacità di attrarre *visiting professor*
- Incrementare le evidenze pubbliche delle policy e dei servizi di ateneo per favorire attrazione di studentesse e studenti e soddisfare le richieste delle agenzie di ranking

## **Persone e risorse**

Attrarre e mantenere i talenti rappresenta una sfida fondamentale per l’Ateneo. Gli obiettivi di miglioramento della qualità della ricerca, della didattica e dell’impegno pubblico e sociale possono essere raggiunti solo costruendo un ambiente di lavoro sano, aperto, dinamico e capace di valorizzare il merito, seppur con i vincoli e i limiti normativi, assicurando nel contempo equità e pari opportunità. La piena espressione delle potenzialità di ciascun individuo impone un’attenzione particolare alla parità di genere, e a politiche di inclusione, con riferimento non solo al personale docente e al personale tecnico e amministrativo, ma anche a tutta la comunità di interlocutrici/tori con i quali a vario titolo l’Ateneo si relaziona, per promuovere una cultura dei valori e della parità rimuovendo qualsiasi forma di discriminazione.

Equità e trasparenza rappresentano, infatti, un binomio su cui costruire un’organizzazione in grado di valorizzare le persone e le loro competenze. L’Ateneo si impegna quindi a porre le persone al centro del proprio operare, consolidando la cultura dell’inclusione, dell’equità, della giustizia sociale, del rispetto e della valorizzazione delle differenze e delle potenzialità di ciascuno, promuovendo azioni volte a migliorare la salute e il benessere delle persone che vivono l’Ateneo, e promuovendo una didattica inclusiva e aperta a tutte le componenti della comunità e del territorio.

Un ateneo responsabile ha il ruolo di “accompagnare” le persone nel pensare alla propria salute come a un cammino circolare, che muove dal benessere psico-fisico dell’individuo per spiegarsi nel luogo di lavoro, o di studio, e nel bilanciamento vita-lavoro. L’obiettivo è di mettere in atto un “piano di strategia circolare” che si snoda lungo tre direttive d’intervento focalizzate sulla persona: il benessere fisico, il benessere mentale e sociale, e la tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro. La formazione e valorizzazione del personale dell’Ateneo, inoltre, è indispensabile sia per sostenere la spinta all’innovazione e alla crescita dell’Ateneo con le competenze tecniche e

amministrative necessarie, sia per creare un luogo di lavoro che risulti accogliente, stimolante e gratificante per il personale. In questa ottica, al fine di migliorare il benessere dell’ambiente lavorativo, è necessario adottare strumenti e tecnologie all’avanguardia e accompagnare lo sviluppo e la crescita delle competenze necessarie al loro utilizzo.

È, quindi, necessario aumentare le conoscenze e le abilità digitali in modo da favorire una cultura organizzativa maggiormente favorevole all’utilizzo della tecnologia.

L’Ateneo, in quanto istituzione pubblica, ha inoltre la necessità di essere trasparente, garantendo una gestione attenta e responsabile delle risorse in modo da poter perseguire i suoi obiettivi istituzionali nel medio-lungo periodo. In tale prospettiva, il mantenimento dell’equilibrio economico e finanziario e la sostenibilità degli investimenti programmati sono i due fattori essenziali che stimolano un utilizzo attento delle risorse acquisite dall’Ateneo. L’obiettivo del mantenimento di un equilibrio economico duraturo, inoltre, mira a stimolare un orientamento all’efficienza e un’attenzione diffusa finalizzata a promuovere un’attenta valutazione di efficienza e di efficacia dei beni e servizi acquistati.

A fronte, inoltre, del continuo e costante aumento del numero di studenti anche internazionali, avvenuto negli ultimi anni, e della crescita, già in essere e programmata per il prossimo futuro, del personale docente e tecnico e amministrativo – oltre che di dottorande/i, assegniste/i e contrattiste/i – appare necessario adeguare e ampliare la disponibilità degli spazi dell’Ateneo, in termini di: aule e laboratori didattici, aule studio, studi uffici e laboratori di ricerca, promuovendo anche la realizzazione di strutture per la residenza della popolazione studentesca. In particolare, gli spazi dell’Ateneo dovranno garantire elevati standard di sicurezza, benessere ambientale, lavorativo e di accessibilità. Queste politiche verranno perseguitate secondo due direttive principali: ammodernamento del patrimonio immobiliare esistente, tenendo conto del valore storico e architettonico di molti edifici dell’Ateneo; acquisizione e realizzazione di nuovi edifici, in linea con i migliori standard di istruzione superiore e logisticamente funzionali alle specifiche esigenze di didattica, ricerca e terza missione.

## LE PRINCIPALI SFIDE IN AMBITO PERSONE E RISORSE

---

- Attrarre e valorizzare i talenti
- Attenzione alla parità di genere
- Valorizzare il merito nel rispetto dei vincoli normativi
- Migliorare gli ambienti di studio e lavoro

## LE PRINCIPALI RISORSE DELL'ATENEO RILEVANTI PER AFFRONTARE LE SFIDE

---

- La reputazione nazionale e internazionale dell'Ateneo
- Le competenze e il senso di appartenenza del personale docente e tecnico e amministrativo
- La solidità economica e finanziaria
- Piano di sviluppo edilizio in corso di realizzazione

## OBIETTIVI AMBITO PERSONE E RISORSE

---

- Promuovere il reclutamento e le progressioni di carriera secondo il merito
- Potenziare i servizi per il benessere delle studentesse, degli studenti e del personale di Ateneo
- Migliorare il clima lavorativo e ampliare i servizi per il benessere organizzativo
- Promuovere la parità di genere e una cultura inclusiva
- Favorire la transizione digitale e promuovere l'abilità digitale (*digital dexterity*) del personale
- Rafforzare l'equilibrio economico e finanziario
- Migliorare gli standard di sicurezza nei luoghi di lavoro, studio e didattica
- Migliorare, adeguare e coordinare la gestione e gli standard tecnologici degli spazi di lavoro e di studio

## POLITICHE DI ATENEO

---

- Allocazione delle risorse per il reclutamento del personale docente su base premiale
- Favorire l'equilibrio tra le diverse aree nell'attribuzione delle risorse anche mediante interventi di solidarietà tra i dipartimenti
- Mantenere a livello di Ateneo un rapporto tra professori ordinari e professori associati più ordinari intorno a 0,35, in modo da garantire parità di opportunità nell'accesso ai ruoli di prima fascia
- Rendere coerente la crescita del personale docente e del personale tecnico e amministrativo
- Privilegiare le selezioni del personale tecnico e amministrativo per profili ampi
- Favorire le possibilità di condivisione di esperienze e competenze e la collaborazione tra il personale all'interno dell'Ateneo e nel più ampio contesto nazionale
- Rafforzare la conciliazione tra lavoro e genitorialità o attività di cura di persone non autosufficienti
- Potenziare interventi di formazione, cultura e scienza paritaria al fine di abbattere gli stereotipi di genere
- Rafforzare i servizi di aiuto e assistenza psicologica destinati alla comunità accademica
- Intercettare precocemente situazioni di disagio psicologico tra il personale dipendente in modo da mettere in atto interventi inclusivi di accoglienza e risoluzione delle problematicità
- Sviluppo di progetti legati a sport, benessere e corretti stili di vita destinati a tutta la comunità accademica, inclusa la doppia carriera studio/sport
- Favorire l'equilibrio di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera ai vari livelli
- Creare conoscenza e consapevolezza sulle diverse forme di molestia, violenza e discriminazione e sui servizi presenti in Ateneo e sul territorio per il contrasto alle molestie e alla violenza di genere anche attraverso protocolli, collaborazioni e attività in rete con le istituzioni
- Tutelare le persone transgender e non binarie
- Promuovere il miglioramento dell'abilità digitali anche attraverso adeguate iniziative formative
- Revisione digitalizzazione dei processi nell'ottica della semplificazione e dell'efficientamento
- Miglioramento e adeguamento agli standard tecnologici della dotazione audio e video degli spazi didattici (aula e laboratori) e di lavoro, tenendo in considerazione la crescente attenzione alla sostenibilità, all'accessibilità e alla sicurezza informatica
- Migliorare l'inclusività dei servizi informatici tramite lo sviluppo della rete WiFi in aule studio, aule didattiche e laboratori universitari anche delocalizzati nonché la realizzazione di postazioni per la ricarica dei dispositivi in luoghi di aggregazione
- Favorire la condivisione di software e competenze sviluppate all'interno delle diverse strutture di Ateneo
- Promuovere la scelta di soluzioni tecnologiche condivise in modo da favorire la condivisione e la comunicazione intra-ateneo
- Miglioramento e adeguamento agli standard di sicurezza dei luoghi di lavoro, con particolare riferimento ai laboratori e alle aule didattiche tramite una pianificazione e successiva realizzazione degli interventi che portino alla progressiva messa a norma degli edifici dell'Ateneo
- Programmazione del fabbisogno di spazi in generale, e nelle diverse tipologie in particolare (i.e. aule, uffici e laboratori), in funzione delle richieste ed esigenze dei diversi soggetti che operano nell'Ateneo, in base al quale impostare il piano di eventuali nuove acquisizioni immobiliari, anche con l'intento di ridurre gli oneri per affitti passivi attualmente in carico all'Ateneo
- Promozione di una gestione innovativa e interoperabile del patrimonio immobiliare e delle risorse dell'Ateneo attraverso piattaforma collaborativa in ambito BIM, migliorando tempestività del trasferimento delle informazioni e efficacia della gestione e dei processi decisionali

## **Sostenibilità ambientale**

L'Università di Padova, nei suoi 800 anni di storia e coerentemente con il suo motto *Universa universis patavina libertas*, “promuove l'elaborazione di una cultura fondata su valori universali quali i diritti umani, la pace, la salvaguardia dell'ambiente e la solidarietà internazionale” (art. 1.2 dello Statuto). In linea con questa visione, l'Ateneo afferma il suo ruolo nel processo di transizione ecologica e sviluppo sostenibile, focalizzando l'attenzione sul futuro delle giovani generazioni. Quale ente di istruzione superiore e ricerca scientifica, l'Ateneo contribuisce alla creazione e al trasferimento di nuovi modelli di sviluppo in ambito sociale, culturale, scientifico-tecnologico, ambientale ed economico, e nella prospettiva di una consapevole e proattiva responsabilità sociale, si assume l'impegno affinché tali modelli, e con essi le pratiche e gli strumenti che ne derivano, portino a uno sviluppo sostenibile, aumentino il benessere, riducano gli impatti sull'ambiente e favoriscano una vita di qualità per tutti e tutte. L'Ateneo ha già dimostrato la propria eccellenza, il ruolo di primo piano a livello nazionale e l'eccellente collocazione a livello internazionale nell'elaborazione e adozione di modelli che favoriscono lo sviluppo sostenibile; ciononostante, lo sviluppo di politiche e programmi incisivi sono stati messi a dura prova dalla pandemia e dalle situazioni di conflitto, che stanno avendo gravi ripercussioni sull'approvvigionamento energetico e delle materie prime, sui costi di gestione, e sul clima di generale incertezza generatosi.

In tale contesto, la principale sfida è quella di confermare e rafforzare gli impegni di sostenibilità dell'Ateneo, ponendo una crescente attenzione ai temi della neutralità climatica e dell'impegno verso l'ambiente, anche attraverso una trasformazione delle proprie modalità gestionali, consapevole che solo l'Ateneo possa svolgere, tra tutte le pubbliche

amministrazioni, un ruolo strategico per l’elaborazione e l’implementazione di soluzioni logistiche e infrastrutturali innovative e sostenibili, e possa al contempo promuovere, con i propri strumenti formativi e di comunicazione, il coinvolgimento e la consapevolezza all’interno delle proprie componenti, studentesca e del personale, e dell’intera società.

In linea con l’Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, e nel contesto del *Green Deal* e dei programmi di rilancio post-pandemia europei e nazionali, l’Ateneo si impegna a favorire la propria crescita e il proprio sviluppo in un’ottica di uso razionale delle risorse e di riduzione dei propri consumi e delle proprie emissioni di gas climalteranti, anche a fronte di un sempre maggior numero di studenti e studentesse e di infrastrutture e spazi resi disponibili per lo svolgimento delle proprie attività. A tale fine, l’Ateneo favorirà la gestione responsabile delle risorse mediante i processi di acquisto di beni e servizi, le misure di dematerializzazione, riciclo e riuso, l’adozione di criteri di sostenibilità negli investimenti. Per la riduzione del proprio impatto ambientale e dei consumi, l’Ateneo si impegna ad un sempre maggiore utilizzo e produzione di energia da fonti rinnovabili, all’efficientamento delle infrastrutture e dei processi, a un’accurata gestione delle risorse ambientali, alla promozione di forme di mobilità sostenibile. L’elaborazione e attuazione di soluzioni logistiche e infrastrutturali sostenibili, sarà misurata e valutata attraverso sistemi di monitoraggio e rendicontazione annuale, e sarà supportata dallo sviluppo e adozione di modelli decisionali basati su misure scientifiche, al fine di supportare scelte virtuose, consapevoli, misurabili, allineate all’obiettivo della neutralità climatica, ma che mirano anche ad un più ampio obiettivo di riduzione dell’impronta ambientale e dell’impatto sugli ecosistemi.

## LE PRINCIPALI SFIDE IN AMBITO SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

---

- Promuovere una sensibilità alla sostenibilità ambientale e un'attenzione alla neutralità climatica all'interno dell'Ateneo e della società
- Riduzione dei consumi energetici e dei costi;
- Gestione sostenibile di asset e servizi
- Riduzione delle emissioni di gas climalteranti e dell'impronta ambientale in senso ampio
- Implementazione di modalità gestionali e modelli organizzativi e decisionali orientati alla sostenibilità

## LE PRINCIPALI RISORSE DELL'ATENEO RILEVANTI PER AFFRONTARE LE SFIDE

---

- Diffusa sensibilità verso l'utilizzo consapevole delle risorse
- Strumenti di comunicazione dei saperi e di condivisione della conoscenza tra le strutture di Ateneo, già attivi
- Interventi in essere finalizzati ad aumentare l'efficienza energetica e l'utilizzo di energia da fonti rinnovabili
- Il piano degli investimenti e degli acquisti incorporano e prevedono standard legati alla sostenibilità
- Sistemi di monitoraggio e certificazione secondo standard internazionali già in atto

## OBIETTIVI AMBITO SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

---

- Favorire una gestione sostenibile dei processi di approvvigionamento
- Ridurre l'impatto ambientale di processi, prodotti e servizi
- Monitorare e migliorare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse ambientali
- Promuovere progetti di mobilità sostenibile e sensibilizzazione ambientale

## POLITICHE DI ATENEO

---

- Adozione dei Criteri ambientali minimi per gli acquisti dell'Ateneo, incluso lo sviluppo di disciplinari innovativi
- Rafforzamento della centralizzazione dei servizi di approvvigionamento nell'ottica della riduzione dell'impatto su ambiente e persone e verifica della conformità dei prodotti
- Rafforzamento della dematerializzazione dei processi e dell'informatizzazione dei servizi anche tramite il prolungamento dei tempi di vita dei sistemi digitali
- Realizzazione di sistemi di monitoraggio ambientale per locali tecnici e aule, al fine di identificare azioni di miglioramento dell'efficienza energetica degli ambienti di lavoro
- Adozione di procedure sostenibili e di criteri di sostenibilità nella gestione degli asset di Ateneo
- Miglioramento dal punto di vista dell'efficienza energetica dei servizi di calcolo e conservazione dati di Ateneo e relativa gestione
- Incrementare e favorire l'uso di prodotti e materiali riciclabili e il riuso delle risorse a tutti i livelli in un'ottica di economia circolare
- Attenzione allo sviluppo di sistemi di monitoraggio e gestione dei consumi elettrici e termici e dei parametri di IEQ (Indoor Environmental Quality) negli ambienti di lavoro e nelle aule, inclusa la gestione efficiente dell'illuminazione negli ambienti interni e negli spazi esterni
- Produzione e utilizzo di energia elettrica anche tramite il potenziamento della produzione da fonti rinnovabili (fotovoltaico, geotermia e altre fonti)
- Miglioramento della gestione dell'acqua tramite definizione di protocolli per il risparmio, il recupero e il riuso dell'acqua nelle strutture, negli spazi verdi, nei laboratori
- Miglioramento della raccolta differenziata e dei rifiuti speciali
- Sensibilizzazione ed educazione della popolazione universitaria mediante attività di comunicazione e linee guida per definire e mettere in pratica comportamenti, abitudini e stili di vita attenti al risparmio energetico, alla mobilità sostenibile, alla gestione dei rifiuti e all'ambiente in generale
- Sviluppo e attuazione di piani per la decarbonizzazione e la neutralità carbonica legati alle attività dell'Ateneo anche tramite l'analisi dell'impronta ambientale dell'Ateneo (compresi Impronta di carbonio, acqua, aria, risorse, uso del suolo e tossicità)
- Rafforzamento del sistema di gestione e fruizione del verde e quantificazione e potenziamento dei servizi ecosistemici
- Collaborare con enti, aziende e fornitori di servizi per promuovere accordi e sistemi di mobilità che migliorino la qualità del servizio, le infrastrutture e i servizi disponibili e riducano le emissioni in atmosfera
- Introduzione di sistemi di monitoraggio e analisi degli spostamenti casa-università al fine di promuovere una mobilità sostenibile per dipendenti e studenti



## Parte 3

# **Gli indicatori strategici e i target di riferimento**

## Ambito DIDATTICA

OBBIETTIVO	INDICATORE	DESCRIZIONE TECNICA	TARGET DI BREVE PERIODO (VALORE 2025)	TARGET STRATEGICO DI RIFERIMENTO (VALORE 2026-27)
<b>DID_01</b> Favorire il miglioramento della didattica	<b>DID_01_a</b> Proporzione di studentesse e studenti regolari che abbiano acquisito almeno 40CFU nell'a.s.	Percentuale di studenti iscritti entro la durata normale dei CdS che abbiano acquisito almeno 40CFU nell'a.s. · Ind. iC01	≥64%	≥66%
	<b>DID_01_b</b> Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo e riduzione di tale rapporto	Indicatore C_b PRO3 24-26 Numeratore: Iscritti (L, LMCU,LM), escludendo quelli iscritti al primo anno fuori corso secondo il criterio del costo standard · Denominatore: Docenti strutturati/Docenti di ruolo	≥19,4	≥19,4
	<b>DID_01_c</b> Percentuale di ore di docenza erogata da docenti a tempo indeterminato	Indicatore E_c PRO3 24-26 Numeratore: Ore di docenza erogata da docenti di ruolo/strutturati. Denominatore: Totale delle ore di docenza erogata nell'a.a. X/X+1 come da rilevazione SUA_CdS a.a. X/X+1	≥63,5%	≥63,5%
<b>DID_02</b> Favorire l'innovazione nelle metodologie di insegnamento e l'aggiornamento dei contenuti	<b>DID_02_a</b> Proporzione di insegnamenti che utilizzano strumenti di didattica innovativa	Percentuale di insegnamenti che utilizzano strumenti di didattica innovativa nell'a.a.	≥55%	≥58%
	<b>DID_02_b</b> Proporzione di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in modalità mista o prevalentemente o integralmente a distanza nelle università non telematiche	Percentuale dei corsi di studio erogati in modalità mista o prevalentemente/integralmente a distanza - Indicatore A_g PRO3	≥4,5%	≥7%
<b>DID_03</b> Migliorare l'attrattività dei corsi di studio, di dottorato, di master, di perfezionamento e di specializzazione	<b>DID_03_a</b> Proporzione di studentesse e studenti provenienti da fuori regione	Percentuale di avvii di carriera di studentesse e studenti provenienti da fuori regione nell'a.a.	≥29%	≥33%
	<b>DID_03_b</b> Proporzione di iscritti ai corsi di dottorato, perfezionamento e master non laureati presso l'Università di Padova	Proporzione di iscritti ai corsi di dottorato, perfezionamento e master non laureati presso l'Università di Padova	≥61%	≥65%

## Ambito DIDATTICA

OBBIETTIVO	INDICATORE	DESCRIZIONE TECNICA	TARGET DI BREVE PERIODO (VALORE 2025)	TARGET STRATEGICO DI RIFERIMENTO (VALORE 2026-27)
<b>DID_04</b> Favorire lo sviluppo delle competenze trasversali e interdisciplinari	<b>DID_04_a</b> Proporzione di studentesse e studenti che conseguono almeno una certificazione open badge	Percentuale di studenti che conseguono open badge ottenuti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali e altri moduli formativi nell'a.a. (inclusi anche studenti in mobilità)	≥5%	≥6%
<b>DID_05</b> Potenziare e migliorare le opportunità di stage e tirocini anche a livello internazionale	<b>DID_05_a</b> Incidenza stage e tirocini durante un corso di laurea	Incidenza dei tirocini curriculari attivati, anche internazionali, nell'a.a. (durante un corso di laurea) rispetto agli studenti regolari	≥53%	≥55%
	<b>DID_05_b</b> Incidenza stage e tirocini durante un corso post lauream	Incidenza dei tirocini curriculari attivati, anche internazionali, nell'a.a. (durante un corso post lauream) rispetto agli studenti post lauream	≥39,5%	≥41%
<b>DID_06</b> Dalle sedi esterne al Campus diffuso: migliorare i servizi riducendo le diversità tra le molteplici sedi	<b>DID_06_a</b> Soddisfazione delle studentesse e degli studenti sullo svolgimento dei corsi di laurea localizzati presso le sedi esterne	Indice di soddisfazione media degli insegnamenti nell'indagine opinioni degli studenti nell'a.a. localizzati presso le sedi esterne	≥8	≥8,1
<b>DID_07</b> Ampliare, diversificare e rinnovare le dotazioni tecnologiche e i servizi fruibili dal corpo studentesco con particolare riferimento alla componente con disabilità, DSA e difficoltà di apprendimento	<b>DID_07_a</b> Utilizzo da parte delle studentesse e degli studenti con disabilità, DSA e difficoltà di apprendimento delle tecnologie/servizi di supporto disponibili	Percentuale di studentesse e di studenti con disabilità, DSA o altri bisogni educativi speciali che usufruiscono di ausili tecnologici, di servizi di supporto allo studio o di altri servizi - media triennale	≥68%	≥70%
<b>DID_08</b> Promuovere politiche e interventi che favoriscano il diritto allo studio	<b>DID_08_a</b> Proporzione di studentesse e studenti interessati da interventi di Ateneo	Percentuale di studentesse e studenti iscritti a corsi di laurea triennale, magistrale, magistrale a ciclo unico e dottorato, beneficiari di interventi di supporto finanziati dall'Ateneo · Indicatore C_g PRO3	≥8%	≥10%

## Ambito RICERCA

OBBIETTIVO	INDICATORE	DESCRIZIONE TECNICA	TARGET DI BREVE PERIODO (VALORE 2025)	TARGET STRATEGICO DI RIFERIMENTO (VALORE 2026-27)
<b>RIC_01</b> Promuovere l'eccellenza scientifica e la multidisciplinarità nella ricerca	<b>RIC_01_a</b> Impatto citazionale dei prodotti della ricerca	Percentuale di Prodotti della ricerca con numero di citazioni in Q1 (Aree Bibliometriche) nell'a.s.	≥68%	≥70%
	<b>RIC_01_b</b> Prodotti di ricerca di qualità	Percentuale di Prodotti su riviste nell'a.s.: in Q1 per fattore di impatto per le Aree Bibliometriche	≥74%	≥76%
	<b>RIC_01_c</b> Prodotti di ricerca di qualità	Percentuale di Prodotti su riviste nell'a.s.: in Fascia A per le Aree non bibliometriche	≥48%	≥50%
	<b>RIC_01_d</b> Prodotti con coautrici/tori di diversi Gruppi Scientifici Disciplinari (GSD) o esterni a UNIPD	Percentuale dei prodotti con coautori Unipd di Gruppi Scientifici Disciplinari (GSD) o con coautori esterni a Unipd nell'a.s.	≥70%	≥72%
<b>RIC_02</b> Incrementare la capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca	<b>RIC_02_a</b> Acquisizione di fondi di ricerca competitivi nazionali	Ammontare dei Finanziamenti da bandi competitivi nazionali, pro capite (media triennale nuovi progetti acquisiti nell'anno)	≥25.000 €	≥27.000 €
	<b>RIC_02_b</b> Acquisizione di fondi di ricerca competitivi internazionali	Ammontare dei Finanziamenti da bandi competitivi internazionali, pro capite (media triennale nuovi progetti acquisiti nell'anno)	≥22.000 €	≥24.000 €
<b>RIC_03</b> Incrementare la capacità di attrazione di ricercatrici e ricercatori eccellenti	<b>RIC_03_a</b> Chiamate dirette	Numero di assunzioni di docenti con chiamata diretta nell'a.s. di cui internazionali	≥10	≥12
	<b>RIC_03_b</b> Proporzione dei Professori I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati	Indicatore E_a PRO3 - B.1.1.A di AVA3 · Numeratore: Professori I e II fascia assunti dal 1/1 al 31/12 del triennio non in servizio in posizioni strutturate presso l'Ateneo. Sono esclusi i professori nell'ambito di convenzioni di scambio tra Atenei Per "posizioni strutturate" vanno conteggiati solo ricercatori tipo a), tipo b), ricercatori tempo indeterminato e Professori I e II fascia (laddove applicabile) · Denominatore: Docenti strutturati/Docenti di ruolo	≥12%	≥13%
<b>RIC_04</b> Potenziare le infrastrutture di ricerca e i servizi alla ricerca	<b>RIC_04_a</b> Spazi (Mq) destinati ad attività di ricerca per docenti di ruolo dell'Ateneo. Il DM/773 esclude dall'indicatore i mq derivanti dagli spazi in locazione	Indicatore B_c PRO3 · Numeratore: Metri quadri destinati alla "Funzione ricerca" (Laboratori di ricerca, spazi di studio per professori e ricercatori, laboratori pesanti). Sono esclusi gli spazi in locazione · Denominatore: Docenti strutturati/Docenti di ruolo. Il denominatore rimane fisso all'a.s. 2023 per il periodo	≥51	≥53
	<b>RIC_04_b</b> Supporto tecnico alla ricerca	Numero di tecnologi di ricerca e di tecnici di laboratorio in servizio al 31/12	≥570	≥580
	<b>RIC_04_c</b> Attrezzature per la ricerca	Ammontare complessivo delle attrezzature acquistate nell'anno, con costo d'acquisto superiore a 100.000 euro, esclusi gli acquisti su PNRR in milioni di euro	≥8 milioni di euro	≥9 milioni di euro

## Ambito TERZA MISSIONE E IMPATTO SOCIALE

OBBIETTIVO	INDICATORE	DESCRIZIONE TECNICA	TARGET DI BREVE PERIODO (VALORE 2025)	TARGET STRATEGICO DI RIFERIMENTO (VALORE 2026-27)
<b>TM_01</b> Promuovere la cultura della terza missione e valorizzare la responsabilità e l'impatto sociale dell'Ateneo a livello locale, nazionale e internazionale, con particolare attenzione alla vulnerabilità sociale	<b>TM_01_a</b> Accordi/progetti con enti, istituzioni pubbliche e private a beneficio della cittadinanza a livello locale, nazionale e internazionale	Numero di accordi con enti, istituzioni pubbliche e private a beneficio della cittadinanza a livello locale, nazionale e internazionale secondo la definizione di Terza Missione ricompresa nel Piano Strategico e portate all'attenzione del Consiglio di Amministrazione nell'anno solare (come comunicazione o come delibera)	≥50	≥50
	<b>TM_01_b</b> Eventi a beneficio della cittadinanza a livello locale, nazionale e internazionale	Numero di eventi a beneficio della cittadinanza a livello locale, nazionale e internazionale	650 annui	650 annui
	<b>TM_01_c</b> Azioni a favore di persone con vulnerabilità	Numero di azioni/incontri a favore di persone con vulnerabilità	≥15	≥16
<b>TM_02</b> Promuovere strategie e azioni volte a diminuire la discrepanza delle competenze dei professioniste/i rispetto alle richieste del mercato, del territorio e del mondo della scuola	<b>TM_02_a</b> Percorsi formativi di formazione continua	N° percorsi formativi: corsi a catalogo per l'apprendimento permanente, corsi alta formazione, corsi di aggiornamento per aggiornamento professionale, corsi ECM e MOOC ricompresi al numeratore dell'indicatore AVA3 - E.2.0.C - N° attività Terza Missione per docente	≥130	≥140
<b>TM_03</b> Favorire e consolidare l'imprenditorialità accademica attraverso la creazione e la crescita di spin-off e startup e azioni che potenzino l'occupabilità di studentesse e studenti	<b>TM_03_a</b> Fatturato medio degli spin-off attivi	Valore medio della produzione degli spin-off nell'anno rispetto al numero degli spin-off attivi e operativi al 31.12 (rif indicatore E.2.0.B AVA3)	≥750.000 €	≥900.000 €
<b>TM_04</b> Favorire e consolidare il trasferimento tecnologico, la brevettabilità dei risultati della ricerca e l'utilizzo dei brevetti e del <i>know-how</i> scientifico	<b>TM_04_a</b> Risorse derivanti dalla valorizzazione dei brevetti	Entrate da valorizzazione di brevetti sul numero di brevetti attivi (sia disponibili che licenziati) al 31.12 di ogni anno (rif indicatore E.2.0.B AVA3)	≥1.000 €	≥1.500 €
<b>TM_05</b> Rendere i musei universitari luoghi inclusivi per la condivisione del sapere e favorire l'accesso al patrimonio storico-artistico-culturale dell'Ateneo, inclusi i servizi bibliotecari	<b>TM_05_a</b> Visitatori dei siti museali e culturali di Ateneo	Numero di visitatori dei siti museali e culturali di Ateneo	≥370.000	≥420.000
	<b>TM_05_b</b> Utilizzo delle biblioteche di Ateneo da parte degli ospiti esterni	Percentuale di prestiti a utenti esterni sul totale dei prestiti delle biblioteche nell'anno di riferimento	≥14,5	≥14,5
<b>TM_06</b> Valorizzare la medicina universitaria e l'assistenza veterinaria per il benessere della società	<b>TM_06_a</b> Risorse acquisite per ricerca clinica medica traslazionale	Ammontare delle Risorse acquisite da finanziatori terzi per la ricerca clinica medica (in milioni di euro)	≥18,5 milioni di euro	≥25 milioni di euro
	<b>TM_06_b</b> Valore economico, a carico dell'Ateneo, del personale coinvolto in convenzione con il SSR (medicina universitaria)	Costo del personale docente e tecnico amministrativo coinvolto in convenzione con il SSR (voci stipendiali fisse valore lordo ente) (in milioni di euro)	≥42 milioni di euro	≥44 milioni di euro
	<b>TM_06_c</b> Risorse acquisite per ricerca clinica veterinaria traslazionale	Ammontare delle Risorse acquisite da finanziatori terzi per ricerca clinica veterinaria, anche attraverso prestazioni erogate per cura e assistenza veterinaria	≥2,3 milioni di euro	≥2,5 milioni di euro

## Ambito INTERNAZIONALIZZAZIONE

OBBIETTIVO	INDICATORE	DESCRIZIONE TECNICA	TARGET DI BREVE PERIODO (VALORE 2025)	TARGET STRATEGICO DI RIFERIMENTO (VALORE 2026-27)
<b>INT_01</b> Rendere i corsi di studio e di dottorato ambienti di apprendimento aperti e internazionali	<b>INT_01_a</b> Corsi di studio internazionali	Numero di corsi di studio internazionali	≥63	≥66
	<b>INT_01_b</b> Proporzione di avvii di carriera a Corsi di Studio "internazionali"	Percentuale di avvii di carriera a Corsi di Studio "internazionali"	≥13%	≥15%
	<b>INT_01_c</b> Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea, laurea magistrale e di Dottorato che hanno conseguito il titolo di studio di accesso all'estero	Percentuale di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) e di Dottorato (D) che hanno conseguito il titolo di studio di accesso all'estero · Indicatore PRO3 D_c	≥12%	≥15%
	<b>INT_01_d</b> Proporzione di laureati entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero	Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero nel corso della propria carriera universitaria · Indicatore PRO3 D_d	≥14%	≥16%
	<b>INT_01_e</b> Performance degli studenti internazionali rispetto agli studenti italiani nei medesimi corsi di studio	CFU acquisiti dagli studenti stranieri rispetto ai CFU acquisiti dagli studenti italiani (valutati sulla base del raffronto tra CFU previsti e CFU effettivi)	1	1
	<b>INT_01_f</b> Proporzione personale TA impegnato in periodi di mobilità internazionale nell'ambito del programma Erasmus.	Indicatore E_I PRO3 24-26 · Numeratore: Unità di personale TA impegnato in periodi di mobilità internazionale nel programma Erasmus+ · Denominatore: Personale TA, sono inclusi i Dirigenti e collaboratori esperti linguistici e i lettori (laddove presenti). Escludiamo le assunzioni a tempo determinato	≥1,8%	≥1,8%
<b>INT_02</b> Incrementare la reputazione dell'Ateneo come centro di eccellenza a livello internazionale	<b>INT_02_a</b> Pubblicazioni con co-autori internazionali	Percentuale di Prodotti pubblicati su Scopus con co-autori internazionali (Aree Bibliometriche)	≥48,5%	≥50%
	<b>INT_02_b</b> Corsi di Studio e di Dottorato con rilascio di titolo congiunto / doppio / multiplo	Numero percorsi di studio pre-laurea e corsi di Dottorato con rilascio di titolo congiunto / doppio / multiplo	≥58	≥62
<b>INT_03</b> Sviluppare la dimensione internazionale della responsabilità sociale dell'Ateneo tramite il potenziamento delle attività di cooperazione internazionale	<b>INT_03_a</b> Risorse disponibili per iniziative a favore della cooperazione internazionale	Ammontare di risorse disponibili per iniziative a favore della cooperazione internazionale	≥900.000 €	≥1 milione di €

## Ambito PERSONE E RISORSE

OBBIETTIVO	INDICATORE	DESCRIZIONE TECNICA	TARGET DI BREVE PERIODO (VALORE 2025)	TARGET STRATEGICO DI RIFERIMENTO (VALORE 2026-27)
<b>PER_01</b> Promuovere il reclutamento e le progressioni di carriera secondo il merito	<b>PER_01_a</b> Qualità della produzione scientifica delle nuove reclutate e reclutati	Percentuale di prodotti con numero di citazioni in Q1 (Aree Bibliometriche)	≥65%	≥68%
	<b>PER_01_b</b> Qualità della produzione scientifica delle nuove reclutate e reclutati	Percentuale di prodotti su riviste in Q1 per impact factor (Aree Bibliometriche)	≥74%	≥76%
	<b>PER_01_c</b> Qualità della produzione scientifica delle nuove reclutate e reclutati	Percentuale di prodotti su riviste in Fascia A (Aree non bibliometriche)	≥50%	≥52%
<b>PER_02</b> Potenziare i servizi per il benessere delle studentesse e degli studenti e del personale di Ateneo	<b>PER_02_a</b> Numero di persone (studentesse, studenti e personale di Ateneo) che accedono ai servizi e alle iniziative di benessere e sport	Numero di studentesse e studenti e dipendenti universitari tesserati con il CUS o che partecipano alle altre iniziative di benessere e sport di Ateneo	≥4.500	≥5.000
	<b>PER_02_b</b> Attività di counseling per studentesse, studenti e personale di Ateneo, valore medio nell'ultimo triennio	Numero di prestazioni di counseling erogate a studentesse, studenti e personale di Ateneo, valore medio nell'ultimo triennio	≥12.500	≥13.000
	<b>PER_02_c</b> Potenziamento dei servizi di accoglienza e consulenza per studentesse e studenti con disabilità, DSA o altri bisogni educativi speciali	Numero di colloqui di accoglienza e consulenza specialistica offerti a studenti e studentesse con disabilità, DSA o altri bisogni educativi speciali	≥190	≥240
<b>PER_03</b> Migliorare il clima lavorativo e ampliare i servizi per il benessere organizzativo	<b>PER_03_a</b> Soddisfazione complessiva dell'indagine di clima lavorativo	Media soddisfazione complessiva indagine di clima lavorativo del PTA	≥4,2	≥4,3
<b>PER_04</b> Promuovere la parità di genere e una cultura inclusiva	<b>PER_04_a</b> Incremento di professoresse ordinarie e associate	Variazione percentuale delle consistenze di professoresse ordinarie e associate rispetto alla variazione complessiva di Ateneo (ordinari e associati al 31/12)	>1	>1
	<b>PER_04_b</b> Studentesse iscritte al primo anno nelle classi STEM	Percentuale di avvii di carriera femminili nelle classi STEM per a.a.	≥35%	≥40%
<b>PER_05</b> Favorire la transizione digitale e promuovere le abilità digitali del personale	<b>PER_05_a</b> Attività formativa sulle competenze digitali del personale tecnico amministrativo	Ore procapite di formazione sulle competenze digitali fruite dal personale	≥7	≥10
	<b>PER_06_a</b> Indicatore MUR di sostenibilità finanziaria	Indicatore MUR di sostenibilità finanziaria (ISEF) - Dlgs 49/12	≥1,18	≥1,20
	<b>PER_06_b</b> Indicatore MUR per le Spese di personale	Indicatore MUR per le Spese di personale - Dlgs 49/12	≤70%	≤70%
<b>PER_06</b> Rafforzare l'equilibrio economico e finanziario	<b>PER_06_c</b> Indicatore MUR per la Sostenibilità dell'indebitamento	Indicatore MUR relativo all'Indebitamento - Dlgs 49/12	≤5%	≤5%
	<b>PER_06_d</b> Ricavi da formazione post laurea e continua	Ricavi imputati ai conti economici di contribuzione relativi a master, Corsi di aggiornamento e formazione professionale, corsi di formazione iniziale degli insegnanti e formazione continua	≥11.000.000 €	≥13.000.000 €

## Ambito PERSONE E RISORSE

OBBIETTIVO	INDICATORE	DESCRIZIONE TECNICA	TARGET DI BREVE PERIODO (VALORE 2025)	TARGET STRATEGICO DI RIFERIMENTO (VALORE 2026-27)
<b>PER_07</b> Migliorare gli standard di sicurezza nei luoghi di lavoro, studio e didattica	<b>PER_07_a</b> Investimenti di manutenzione straordinaria per adeguamento della sicurezza	Percentuale di risorse dedicate ad interventi per la sicurezza degli edifici determinata sul totale degli interventi annuali del Piano triennale	≥37%	≥37%
<b>PER_08</b> Migliorare, adeguare e coordinare la gestione e gli standard tecnologici degli spazi di lavoro e di studio	<b>PER_08_a</b> Soddisfazione degli spazi per quanto riguarda la dotazione tecnologica	Soddisfazione standard tecnologici aule, laboratori, spazi di lavoro e studio sulla base del questionario Good Practice (indagini Docenti, dottorandi e Assegnisti e Studenti)	≥4,15	≥4,20
	<b>PER_08_b</b> Spazi (Mq) disponibili per la didattica, lo studio e lo sport rispetto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi	Indicatore C_c PRO3 24-26 · Numeratore: Metri quadri destinati alla funzione didattica (tutte le tipologie di spazi) e agli impianti sportivi. Sono esclusi gli spazi in locazione · Denominatore: Iscritti (L, LMCU,LM) e Iscritti (III ciclo)	≥2,35	≥2,35

## Ambito SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

OBBIETTIVO	INDICATORE	DESCRIZIONE TECNICA	TARGET DI BREVE PERIODO (VALORE 2025)	TARGET STRATEGICO DI RIFERIMENTO (VALORE 2026-27)
<b>SOS_01</b> Favorire una gestione sostenibile dei processi di approvvigionamento	<b>SOS_01_a</b> Ottimizzazione dei servizi di approvvigionamento	Acquisti centralizzati nell'anno comprensivi di disciplinari innovativi e utilizzo dei CAM, ove previsti	≥38%	≥40%
<b>SOS_02</b> Ridurre l'impatto ambientale di processi, prodotti e servizi	<b>SOS_02_a</b> Riduzione del consumo di energia primaria per studente e per unità di volume	Per quantificare l'impatto delle misure di risparmio energetico: -Consumo energetico specifico in TEP (Tonnellata Equivalente di Petrolio)/ m <sup>3</sup> - Consumo energetico specifico in TEP (Tonnellata Equivalente di Petrolio)/ studente	TEP/ VOLUME≤0,0036 TEP/ STUDENTI≤0,155	TEP/ VOLUME≤0,0035 TEP/ STUDENTI≤0,145
	<b>SOS_02_b</b> Produzione e utilizzo di energia da fonti rinnovabili	Energia primaria prodotta (kWh) di fotovoltaico, geotermico, etc	≥1.508.622 kWh	≥1.566.646 kWh
	<b>SOS_02_c</b> Riduzione delle emissioni di gas serra dell'Ateneo e dell'impronta ambientale	Emissioni GHG [kgCO <sub>2</sub> e] per studente dovute ai consumi energetici per studente	≤114	≤112
<b>SOS_03</b> Monitorare e migliorare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse ambientali	<b>SOS_03_a</b> Riduzione del consumo di acqua	Ammontare pro capite del consumo di acqua [litri/studente]	≤3.380	≤3.312
	<b>SOS_03_b</b> Gestione dei rifiuti orientata al riutilizzo dei materiali in più cicli produttivi e alla riduzione degli sprechi, in un'ottica di economia circolare	Percentuale di rifiuti speciali avviata a recupero	≥96%	≥97,5%
<b>SOS_04</b> Promuovere progetti di mobilità sostenibile e sensibilizzazione ambientale	<b>SOS_04_a</b> Iniziative a favore della mobilità sostenibile	Numero di nuove iniziative/azioni per la mobilità sostenibile	≥7	≥9

A cura di  
**AFIP - Ufficio Controllo di gestione**  
**controllo.gestione@unipd.it**

progetto grafico e editing  
**a cura di ACOM - Ufficio Comunicazione**

ottobre 2025  
© Università degli Studi di Padova  
via VIII febbraio 2 Padova  
unipd.it



**unipd.it**