

# Obiettivi e linee strategiche dell'Università di Padova

(Approvato dal Consiglio di Amministrazione il 16 dicembre 2013)

## INDICE

PREMESSA	2
I. MISSIONE E VISIONE	4
II. VALORI	4
III. POSIZIONAMENTO – SWOT	5
IV. OBIETTIVI GENERALI DELL'ATENEO	8
V. RICERCA	9
VI. FORMAZIONE	12
VII. TRASFERIMENTO DELLA CONOSCENZA E RAPPORTI CON IL TERRITORIO	19
VIII. ORGANIZZAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE	24
IX. EQUILIBRIO ECONOMICO FINANZIARIO	26

## PREMESSA

La dinamicità e la complessità dell'ambiente economico, sociale, culturale e tecnologico impongono alle Università mutamenti profondi e l'adozione di un approccio formale alla programmazione pluriennale. L'Ateneo di Padova ha avvertito la necessità di predisporre un programma strategico di medio termine con l'intento di definire i principali obiettivi e le linee strategiche atte a conseguirli.

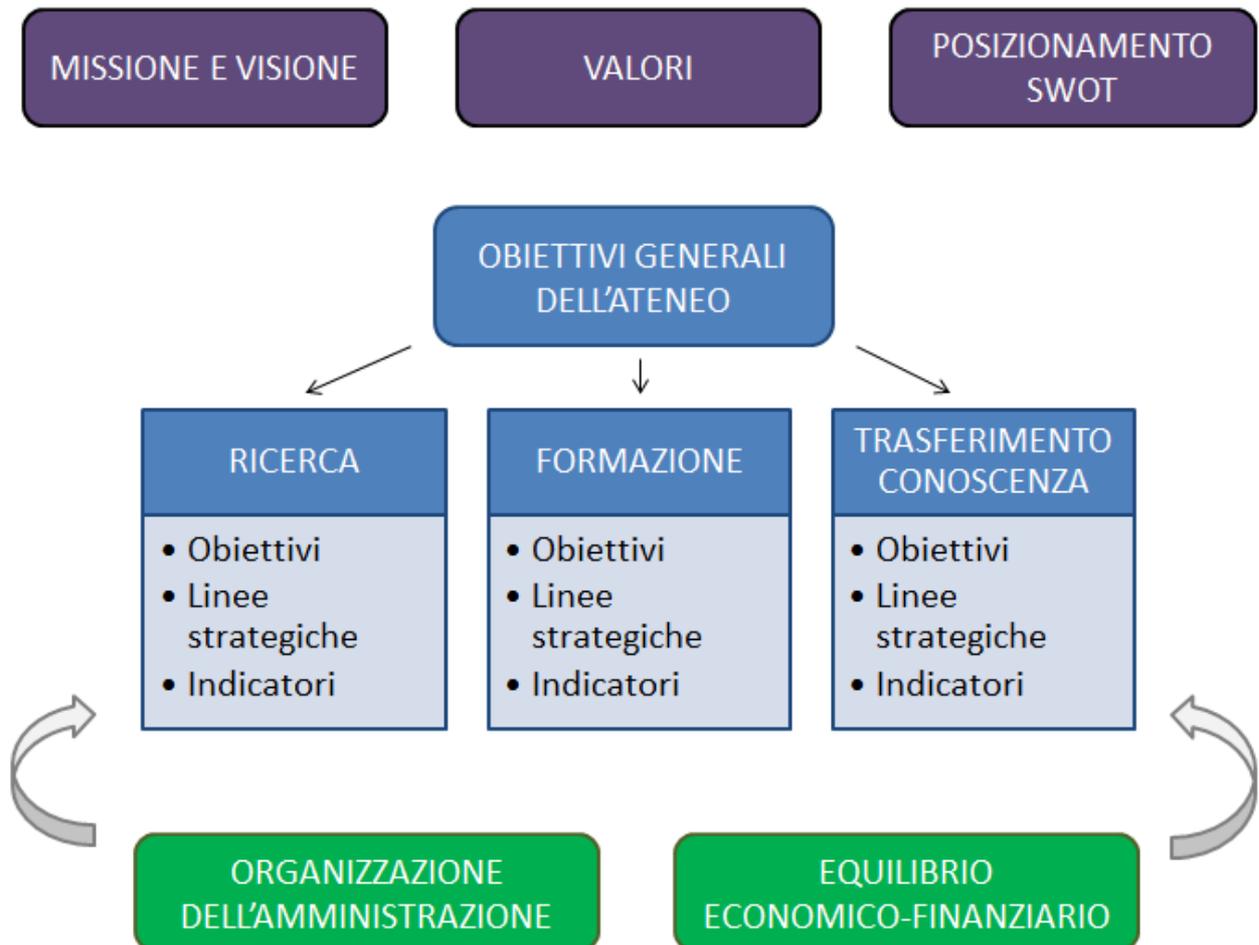
L'esigenza di avere un programma strategico deriva anche dalla normativa, in particolare dalla Legge 240/2010 che richiede la predisposizione di un piano triennale; dalla legge 43/2005 la quale prevede che gli Atenei adottino programmi triennali al fine di perseguire obiettivi di efficacia e di qualità dei servizi e dal DLGS 150/99 che prevede un piano delle performance dell'amministrazione derivato dagli obiettivi strategici.

Il documento considera obiettivi e linee strategiche del tutto generali, senza proporre specifici interventi operativi che competono ai vari organi dell'Ateneo. Va tuttavia tenuto presente che definire gli obiettivi principali e le linee strategiche per attuarli, può rappresentare un punto di riferimento assai utile nelle decisioni che in Ateneo verranno prese in futuro. Sarà compito del Rettore e degli organi di governo dell'Ateneo, inoltre, individuare le priorità nel tempo, tenendo presente che alcune linee strategiche richiedono risorse finanziarie, mentre altre necessitano solamente di interventi a carattere organizzativo con basso o nullo impatto sull'utilizzo delle risorse.

Il programma strategico pluriennale è strutturato nel modo seguente:

- La missione, intesa come la visione e l'identità dell'Ateneo, che identifica lo scopo da raggiungere per distinguersi e creare valore.
- I valori principali cui l'Ateneo s'ispira.
- Gli obiettivi principali per il triennio per le tre missioni dell'Ateneo: a) ricerca, b) formazione, c) trasferimento delle conoscenze e rapporto con il territorio.
- Le specifiche linee strategiche da perseguire, per raggiungere gli obiettivi definiti, in ciascuna delle missioni indicate (ricerca, formazione e terza missione). E' utile sottolineare, in termini metodologici, che prima vengono definiti gli obiettivi (come mete da raggiungere) e poi le linee di azione strategica e non viceversa.
- Gli elementi dell'organizzazione che concorrono a raggiungere gli obiettivi e gli equilibri economici e finanziari che trovano convergenza verso un quadro di sostenibilità e rigore, come nella tradizione dell'Ateneo di Padova.

## STRUTTURA DEL DOCUMENTO



## I. MISSIONE E VISIONE

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

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

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

## II. VALORI

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

### III. POSIZIONAMENTO - SWOT

#### A. Indici di confronto con gli Atenei di riferimento

Per collocare l'Ateneo nell'ambiente universitario nazionale, si considerano gli Atenei di riferimento, di tipo generalista, con cui solitamente Padova si confronta (Bologna, Firenze, Napoli Federico II, Pisa, Roma Tor Vergata e Roma La Sapienza). Di seguito sono presentati alcuni indici utili per mettere in luce, in modo comparato, punti di forza e di criticità dell'Ateneo.

Tabella 1 – Rapporto studenti/docenti di ruolo (anno 2011)

	Padova	Bologna	Firenze	Napoli Federico II	Pisa	Roma Tor Vergata	Roma La Sapienza
<b>Studenti a.a. 2010/11</b>	60.401	82.418	54.889	85.485	48.288	34.096	119.126
<b>docenti e ricercatori al 31.12.11</b>	2.201	2.850	1.820	2.545	1.597	1.481	3.999
<b>Studenti/docenti e ricercatori</b>	<b>27,44</b>	<b>28,92</b>	<b>30,16</b>	<b>33,59</b>	<b>30,24</b>	<b>23,02</b>	<b>29,79</b>

Fonte: MIUR – Ufficio Statistica, MIUR – Archivio docenti

Tabella 2 - Provenienza degli immatricolati (a.a. 2010/11)

Provenienza immatricolati	Padova	Bologna	Firenze	Napoli Federico II	Pisa	Roma Tor Vergata	Roma - La Sapienza
<b>Da fuori regione</b>	<b>11,8%</b>	<b>35,0%</b>	<b>15,2%</b>	<b>2,9%</b>	<b>29,6%</b>	<b>21,5%</b>	<b>25,2%</b>
<b>Dall'estero</b>	<b>4,1%</b>	<b>7,1%</b>	<b>7,8%</b>	<b>0,7%</b>	<b>3,6%</b>	<b>6,2%</b>	<b>4,8</b>

Fonte: MIUR – Ufficio Statistica, MIUR

Tabella 3: Rapporto dottorandi e assegnisti/docenti di ruolo (anno 2011)

	Padova	Bologna	Firenze	Napoli Federico II	Pisa	Roma Tor Vergata	Roma - La Sapienza
<b>Dottorandi</b>	1.516	1.681	1.107	913	ND	ND	3029
<b>Assegnisti</b>	812	1165	787	181	285	217	770
<b>Docenti e ricercatori</b>	2.201	2.850	1.820	2.545	1.597	1.481	3999
<b>Dottorandi/docenti</b>	<b>0,69</b>	<b>0,59</b>	<b>0,61</b>	<b>0,36</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>0,76</b>
<b>Assegnisti/docenti</b>	<b>0,37</b>	<b>0,41</b>	<b>0,43</b>	<b>0,07</b>	<b>0,18</b>	<b>0,15</b>	<b>0,19</b>

Fonte: CNVSU – Rilevazione Nuclei 2012 (dati provvisori), MIUR . Archivio docenti

Tabella 4 – Rapporto personale tecnico amministrativo (PTA)/studenti e PTA/docenti (anno 2011)

	PADOVA	BOLOGNA	FIRENZE	NAPOLI Federico II	PISA	Roma Tor-Vergata	Roma La Sapienza
<b>PTA di ruolo</b>	<b>2163</b>	<b>2874</b>	<b>1639</b>	<b>3452</b>	<b>1492</b>	<b>1022</b>	<b>4361</b>
<b>PTA/studenti</b>	<b>0,036</b>	<b>0,035</b>	<b>0,030</b>	<b>0,040</b>	<b>0,031</b>	<b>0,030</b>	<b>0,037</b>
<b>PTA/docenti</b>	<b>0,983</b>	<b>1,008</b>	<b>0,901</b>	<b>1,356</b>	<b>0,934</b>	<b>0,690</b>	<b>1,091</b>

Fonte: Anvur – Rilevazione Nuclei 2012

Tabella 5: Quote premiali FFO 2012 - (migliaia di euro)

Quote FFO	Padova	Bologna	Firenze	Napoli Federico II	Pisa	Roma - Tor Vergata	Roma - La Sapienza
Processi formativi	14.579	19.624	10.453	14.748	7.241	5.316	24.494
Ricerca	28.563	44.092	24.042	28.648	21.349	15.771	42.596
<b>Totale quota premiale</b>	<b>43.142</b>	<b>63.715</b>	<b>34.495</b>	<b>43.396</b>	<b>28.590</b>	<b>21.088</b>	<b>67.090</b>
<b>Totale FFO</b>	<b>284.587</b>	<b>390.986</b>	<b>242.428</b>	<b>344.384</b>	<b>204.908</b>	<b>149.512</b>	<b>518.807</b>
% Quota Premiale su FFO	<b>15,2%</b>	<b>16,3%</b>	<b>14,2%</b>	<b>12,6%</b>	<b>14,0%</b>	<b>14,1%</b>	<b>12,93%</b>
Quota premiale/docente	<b>19,60</b>	<b>22,35</b>	<b>18,95</b>	<b>17,05</b>	<b>17,90</b>	<b>14,24</b>	<b>16,78</b>
Quota premiale (% su totale nazionale)	<b>4,7%</b>	<b>7,0%</b>	<b>3,8%</b>	<b>4,8%</b>	<b>3,1%</b>	<b>2,3%</b>	<b>7,4%</b>
Variazione % quota premiabile 12 vs 10	<b>-1,08%</b>	<b>9,9%</b>	<b>-2,78%</b>	<b>-2,78%</b>	<b>-1,68%</b>	<b>-15,73%</b>	<b>0,25</b>

Fonte: MIUR – banca dati FFO

Tabella 6: Composizione entrate per ricerca 2011 - (migliaia di euro)

Tipologia entrata	Padova	Bologna	Firenze	Napoli Federico II	Pisa	Roma Tor Vergata	Roma - La Sapienza
Ue + organismi internazionali	<b>20,5%</b> (12.110)	<b>30,2%</b> (22.022)	<b>15,3%</b> (7.978)	<b>12,2%</b> (6.973)	<b>31,6%</b> (11.843)	<b>16,2%</b> (4.262)	<b>15,3%</b> (26.257)
Ateneo per ricerca	<b>28,3%</b> (16.718)	<b>20,9%</b> (15.241)	<b>8,2%</b> (4.277)	<b>8,7%</b> (4.973)	<b>21,2%</b> (7.945)	<b>9,7%</b> (2.552)	<b>7,5%</b> (12.837)
MIUR + enti pubblici italiani	39,6% (23.394)	38,6% (28.149)	57,3% (29.879)	69,1% (39.495)	31,7% (11.880)	30,9% (8.131)	25,0% (42.888)
Altre entrate per ricerca*	11,6% (6.853)	10,3% (7.511)	19,2% (10.012)	10,0% (5.716)	15,5% (5.809)	43,2% (11.366)	52,2% (89.511)
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Entrate per ricerca* (k euro)	59.075	72.923	52.146	57.157	37.477	26.311	171.493
Entrate per ricerca/docente (k euro)	26,84	26,58	28,65	22,46	23,47	17,77	42,88
Entrate per ricerca/totale entrate***	<b>10,21%</b>	<b>10,62%</b>	<b>13,67%</b>	<b>9,43%</b>	<b>12,28%</b>	<b>7,94%</b>	<b>19,29%</b>

\* Ovvero entrate da imprese e soggetti non profit

\*\*Escluse entrate per attività commerciali

\*\*\*Al netto dei trasferimenti interni e dell'avanzo dell'esercizio precedente ma incluse le partite di giro

Fonte: MIUR – Omogenea redazione dei Conti Consuntivi 2011

Tabella 7: Rapporto FFO 2012 studenti e docenti di ruolo (migliaia di euro)

	Padova	Bologna	Firenze	Napoli Federico II	Pisa	Roma Tor Vergata	Roma - La Sapienza
<b>Totale FFO</b>	<b>284.587</b>	<b>390.986</b>	<b>242.428</b>	<b>344.384</b>	<b>204.908</b>	<b>149.512</b>	<b>518.807</b>
<b>Studenti AA 10/11</b>	<b>60.401</b>	<b>82.418</b>	<b>54.889</b>	<b>85.485</b>	<b>48.288</b>	<b>34.096</b>	<b>119.126</b>
<b>Docenti e ricercatori</b>	<b>2.201</b>	<b>2.850</b>	<b>1.820</b>	<b>2.545</b>	<b>1.597</b>	<b>1.481</b>	<b>3.999</b>
<b>FFO/studenti</b>	<b>4,71</b>	<b>4,74</b>	<b>4,42</b>	<b>4,03</b>	<b>4,24</b>	<b>4,39</b>	<b>4,36</b>
<b>FFO/docenti</b>	<b>129,30</b>	<b>137,19</b>	<b>133,20</b>	<b>135,32</b>	<b>128,31</b>	<b>100,95</b>	<b>129,73</b>

Fonte: MIUR – Ufficio Statistica, MIUR – Archivio docenti

Tabella 8: Indicatori relativi alla carriera degli studenti

	Padova	Bologna	Firenze	Napoli - Federico II	Pisa	Tor Vergata	Roma - La Sapienza
Percentuale di mancate iscrizioni al secondo anno rispetto al numero di immatricolati dell'a.a. 2010/2011	15,3%	17,3%	16,3%	15,1%	14,8%	23,1%	19,2%
Tasso di inattività (percentuale di iscritti nell'a.a. 2010/11 che non hanno acquisito CFU)	13,3%	15,7%	15,3%	14,0%	ND	ND	15,0%
Numero medio di CFU acquisiti nell'anno solare 2011	37,91	33,26	31,23	29,99	26,00	30,42	31,8%

Fonte: MIUR – Ufficio Statistica, MIUR

Tabella 9: Confronto risultati VQR (la tabella è inserita in fondo al documento)

## B. Analisi SWOT

L'Ateneo presenta numerosi punti di forza. Alcuni di questi sono individuabili dai dati riportati nelle tabelle precedenti, altri sono ben noti e condivisi dentro e fuori l'Ateneo.

Sono evidenziati anche i punti di criticità che si prestano ad azioni di miglioramento.

Considerato il contesto economico e normativo entro il quale opera l'Ateneo, vengono sinteticamente indicati di seguito i vincoli/minacce e le opportunità presenti.

### Punti di forza:

- Consolidata e riconosciuta reputazione di elevata qualità nella ricerca su molte aree disciplinari, formalmente riconosciuta dagli esiti della recente VQR – 2004-2010 (tab. 9). La valutazione ha prodotto un risultato esaltante pubblicato nel luglio 2013 che vede l'Università di Padova in prima posizione in 7 delle 14+2 aree scientifiche valutate nel contesto nazionale delle università dello stesso segmento dimensionale.
- Elevate risorse finanziarie di Ateneo destinate alla ricerca (tab. 6).
- Buon equilibrio economico finanziario testimoniato dai bilanci degli ultimi anni.
- Buon rapporto studenti/docenti e rapporto PTA/docenti allineato a quello degli Atenei simili (tab. 1 e 4)
- Trend fortemente positivo nell'acquisizione di progetti europei di ricerca.
- Buon risultato della quota premiale sull'FFO e per docente (tab. 5).
- Buona numerosità/consistenza di dottorandi e assegnisti di ricerca (tab. 3)
- Qualità e rigore della didattica e attenzione alla carriera degli studenti (tab. 8)

### Punti di criticità:

- Scarsa attrattività degli immatricolati da fuori regione (tab. 2).
- Modesta presenza di docenti e ricercatori stranieri.
- Non soddisfacente posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali.
- Facilities (alloggi, accoglienza) per non residenti carenti rispetto alla domanda potenziale.
- Peso burocratico dell'Amministrazione evidenziato anche dalla lentezza dei processi organizzativi e gestionali.

- Programmazione delle risorse di docenza e del PTA da migliorare.
- Non semplicità di accesso alle informazioni (es. comunicazione dell'offerta formativa) attraverso il sito web e complessità eccessiva della navigazione.
- Finanziamento dal MIUR (FFO) basso in rapporto alla numerosità dei docenti (tab.7).

#### Vincoli/Minacce:

- Oppressività e rigidità della normativa universitaria (leggi, decreti, circolari), spesso di non facile interpretazione e attuazione.
- Mancanza di riferimenti stabili nella politica universitaria nazionale.
- Difficoltà a definire programmi di medio periodo di reclutamento del personale docente e del PTA a causa dei vincoli ministeriali che stabiliscono, con criteri mutevoli nel tempo, l'utilizzo delle risorse entrando pesantemente nell'autonomia universitaria.
- Risorse finanziarie effettive pubbliche (FFO) decrescenti e comunicate tardivamente.
- Limiti forti al turn over nel triennio imposti dal Ministero.
- Limitazioni all'utilizzo di leve incentivanti per il personale dell'amministrazione.

#### Opportunità:

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

## Sintesi dell'analisi SWOT

### PUNTI DI FORZA

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

### PUNTI DI CRITICITA'

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

### VINCOLI/MINACCE

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

### OPPORTUNITA'

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

#### **IV. OBIETTIVI GENERALI DELL'ATENEO**

- Offrire un contributo distintivo in termini di diffusione dei saperi, formazione di capitale umano e trasferimento dei risultati scientifici e culturali al territorio per uno sviluppo economico, sociale e culturale sostenibile.
- Fornire un'offerta didattica di elevata qualità ad ampio spettro disciplinare, in particolare nelle lauree magistrali e nei dottorati, favorendo sinergie fra le diverse discipline anche attraverso un'efficace strutturazione e valorizzazione delle Scuole di Ateneo.
- Rafforzare la vocazione internazionale dell'Ateneo e migliorare i livelli di relazioni internazionali efficaci e durature.
- Aumentare l'attrazione di studenti, docenti e ricercatori di elevata qualità, anche attraverso un maggior ingresso di studenti e ricercatori dall'estero e da aree regionali diverse dal Veneto.
- Potenziare la realizzazione di progetti di ricerca innovativi e competitivi anche a livello internazionale.
- Scalare la posizione nei ranking internazionali qualificati.
- Adeguare l'organizzazione dell'Amministrazione e i processi organizzativi e gestionali alle nuove esigenze dell'Ateneo.
- Assicurare lo sviluppo del patrimonio edilizio in relazione alle esigenze della didattica, della ricerca, e dei servizi, assicurando anche costante manutenzione per garantire adeguati standard di sicurezza.

## V. RICERCA

### Obiettivi generali sulla Ricerca

- Consolidare il primato dell'Università di Padova sancito dalla VQR (2004-2010), rafforzando le attività di ricerca e incrementando la produzione scientifica nelle diverse aree dell'Ateneo favorendone la ricaduta sulla didattica.
- Potenziare il trasferimento delle conoscenze e la formazione di capitale umano a favore della società e della comunità territoriale di riferimento, ivi inclusa la Pubblica Amministrazione.
- Attivare meccanismi premiali per i docenti che ottengono risultati di eccellenza nella ricerca.
- Riconoscere e rispettare nelle politiche per la ricerca la Carta europea dei ricercatori.

Gli obiettivi generali sulla ricerca si articolano in tre obiettivi specifici e per ciascuno di essi sono individuate delle linee strategiche intese come azioni per raggiungere gli obiettivi; infine sono elencati alcuni indicatori per monitorare i risultati e individuare le azioni di miglioramento.

### A. Obiettivo specifico 1 sulla ricerca (sostegno alla ricerca)

Dare priorità al sostegno alla ricerca da parte dell'Ateneo per incrementare la produzione scientifica delle varie aree, mediante allocazione di risorse proprie e azioni di supporto dedicate.

#### Linee strategiche per l'obiettivo 1:

- a) Finanziare iniziative di ricerca atte ad assicurare le opportunità di sviluppo della conoscenza nelle diverse aree disciplinari, fornendo risorse commisurate alla produttività scientifica individuale e delle strutture.
- b) Promuovere l'avvio di progetti di ricerca a carattere innovativo, individuati mediante valutazione comparativa, privilegiando i progetti presentati da giovani studiosi, favorendo così iniziative che in prospettiva dovranno proseguire con finanziamenti nazionali o europei/internazionali.
- c) Sostenere in modo selettivo la realizzazione di alcuni grandi progetti di ricerca a carattere innovativo, volti a creare poli di eccellenza capaci di produrre ricadute rilevanti per l'Ateneo e di creare le opportunità per ottenere finanziamenti a livello internazionale.
- d) Favorire l'acquisizione di attrezzature scientifiche innovative e di alto valore, utilizzate da gruppi di ricerca operanti nei Dipartimenti o nei Centri di ricerca di Ateneo.
- e) Fornire supporto efficace all'azione di raccolta di fondi da parte dei docenti, con particolare riferimento alla formazione di progetti e reti transnazionali di ricerca.
- f) Reclutare e formare personale specificatamente dedicato al supporto sia tecnico che amministrativo delle attività di ricerca, pur con la doverosa attenzione a presidi di flessibilità e mobilità.

## **B. Obiettivo specifico 2 sulla ricerca (qualità e internazionalità)**

Aumentare la qualità complessiva e l'internazionalità della ricerca, potenziando la competitività e la reputazione dell'Ateneo nelle principali aree di studio e formare capitale umano di alto livello per il territorio e la comunità.

### Linee strategiche per l'obiettivo 2:

- a) Valorizzare la formazione alla ricerca come elemento promotore della qualità complessiva della ricerca in Ateneo, attraverso la qualificazione dei percorsi e l'aumento dell'attrattività nazionale e internazionale e la piena integrazione dei giovani in formazione nei gruppi di ricerca.
- b) Sostenere la crescita post-dottorale e l'acquisizione di autonomia scientifica dei giovani e potenziarne i percorsi d'ingresso nell'organico di ricerca dell'Ateneo.
- c) Riservare particolare attenzione alla qualità scientifica del personale accademico nella fase del reclutamento, dando impulso alle chiamate di docenti di alta qualificazione da istituzioni italiane e straniere.
- d) Potenziare i supporti e i servizi a favore dei progetti di ricerca europei e internazionali.

## **C. Obiettivo specifico 3 sulla ricerca (valutazione)**

Riconoscere, attraverso meccanismi di valutazione, e premiare il merito dei ricercatori e delle strutture, al fine di rafforzare l'immagine e la competitività dell'Università di Padova come Ateneo di ricerca nel contesto nazionale e internazionale.

### Linee strategiche per l'obiettivo 3:

- a) Valutare periodicamente le strutture e le iniziative di ricerca utilizzando standard riconosciuti a livello nazionale e internazionale, per identificare i punti di forza e le criticità.
- b) Predisporre adeguati strumenti, servizi e risorse per svolgere in modo efficace le iniziative di valutazione interne e per poter adeguatamente partecipare a quelle esterne.
- c) Utilizzare gli esiti delle valutazioni interne ed esterne per le scelte di finanziamento delle iniziative di Ateneo e riconoscere, mediante incentivi, il contributo delle strutture al successo dell'Ateneo nella quota premiale dell'FFO.

### \*\*Indicatori per la ricerca:

- Utilizzare tutti gli indicatori che di volta in volta vengono definiti dal MIUR per determinare la quota premiale riferita alla ricerca.
- Andamento della posizione nei ranking internazionali qualificati.
- Valutazione interna mediante indicatori a livello individuale e delle strutture (% di docenti attivi, % di docenti sopra la mediana di riferimento, indicatori di produttività scientifica, ...).
- Valutazione sistematica dell'efficacia dei finanziamenti erogati dall'Ateneo per la ricerca.

## VI. FORMAZIONE

### Obiettivi Generali sulla Formazione

- Offrire percorsi formativi di elevata qualità per lauree, lauree magistrali, scuole di specializzazione, dottorati di ricerca e iniziative post laurea, favorendo l'interazione fra docenti e studenti.
- Migliorare l'integrazione fra attività di ricerca e di formazione, in particolare nel secondo e terzo livello, che rappresentano gli ambiti maggiormente qualificanti per l'Ateneo.
- Garantire la sostenibilità culturale, economica e sociale dei programmi formativi, anche attraverso una piena assunzione del ruolo dei Dipartimenti e delle Scuole di Ateneo.
- Potenziare gli strumenti necessari al monitoraggio e alla valutazione dei percorsi formativi, utilizzando criteri rigorosi di verifica.
- Valorizzare la Scuola Galileiana come esperienza di formazione dei giovani talenti.
- Potenziare le iniziative di formazione permanente per il trasferimento delle conoscenze al territorio.
- Potenziare i vari servizi offerti agli studenti (orientamento, consulenza, biblioteche e laboratori, e supporti materiali).
- Rafforzare l'associazione ex alumni per potenziare le relazioni con il mondo delle professioni, le imprese e la società.

Gli obiettivi generali sulla formazione si articolano in obiettivi specifici e per ciascuno di essi sono individuate delle linee strategiche intese come azioni per raggiungere gli obiettivi; infine sono elencati alcuni indicatori per monitorare i risultati e individuare le azioni di miglioramento.

#### A. Obiettivi specifici sulle lauree di primo livello

- Razionalizzare i percorsi formativi di primo livello, con l'obiettivo di ridurre il numero di corsi di studio senza compromettere la qualità.
- Puntare in via prioritaria, per quanto consentito dalla normativa, su percorsi generalisti che garantiscano una solida formazione di base e consentano l'accesso a una pluralità di lauree magistrali.
- Limitare, attraverso opportune azioni (es. Progetto Drop-out), gli abbandoni, i cambiamenti di corsi di studio e le lauree tardive.

#### Linee strategiche sulle lauree di primo livello:

- a) Migliorare, con utilizzo del web e dei social network, i processi d'informazione sull'offerta formativa, per favorire una scelta consapevole del percorso di studi e potenziare i sostegni in itinere (es. attraverso una opportuna strutturazione e programmazione delle attività di tutorato).
- b) Semplificare (anche via web) i meccanismi d'iscrizione e di pagamento delle tasse.
- c) Utilizzare in modo sistematico le prove di orientamento e di selezione on line, anticipando le prove per gli studenti delle superiori.
- d) Utilizzare in modo efficace i meccanismi di valutazione dei corsi di studio, inclusi quelli previsti dalla recente normativa, anche mediante l'utilizzazione di strumenti opportuni (es. livello di soddisfazione degli studenti, peer review), rendendoli un reale mezzo di miglioramento della qualità dei corsi di studio.
- e) Promuovere le collaborazioni con le Università estere al fine di favorire la mobilità degli studenti.

#### **B. Obiettivi specifici sulle lauree di secondo livello (e a ciclo unico)**

- Potenziare i percorsi formativi di secondo livello in grado di attrarre i migliori studenti anche da fuori sede.
- Puntare su percorsi specialistici e, in misura significativa, offerti in lingua veicolare.
- Promuovere l'offerta formativa anche evidenziando il valore aggiunto derivante dall'attività di ricerca svolta nei Dipartimenti.
- Potenziare l'interazione fra didattica e mondo del lavoro, per assicurare una preparazione più completa degli studenti, anche attraverso la politica degli stage.
- Aumentare la presenza di docenti stranieri, in particolare nei corsi offerti in lingua veicolare.

### Linee strategiche sulle lauree di secondo livello

- a) Fissare criteri di accesso tali da premiare la qualità degli studenti in ingresso alle lauree magistrali (es. voto di laurea, conoscenza dell'inglese, regolarità del percorso per il conseguimento della laurea triennale, ..).
- b) Rendere più flessibili e facilmente comprensibili i requisiti di accesso alle lauree magistrali, anche per non penalizzare gli studenti che provengono da altre sedi (es. CFU per area anziché per singolo settore disciplinare, flessibilizzare i requisiti di accesso anche in funzione del voto di laurea).
- c) Incentivare i docenti a utilizzare metodologie didattiche maggiormente partecipate e innovative, anche integrandole con strumenti didattici on line.
- d) Potenziare i servizi agli studenti: servizi di segreteria anche in inglese e on line, sportello/assistenza per incoming, alloggi, housing.
- e) Migliorare i meccanismi di valutazione della didattica prevedendo ricadute incentivanti sui docenti e sui dipartimenti.
- f) Utilizzare in modo efficace i meccanismi di valutazione dei corsi di studio, inclusi quelli previsti dalla recente normativa, anche mediante l'utilizzazione di strumenti opportuni (es. livello di soddisfazione degli studenti, peer review), rendendoli un reale mezzo di miglioramento della qualità dei corsi di studio.
- g) Coinvolgere i dottorandi in limitati ma qualificati contributi alla formazione con modalità organizzative adeguatamente definite.
- h) Adottare una politica di attrazione di docenti stranieri anche attraverso efficaci e semplici meccanismi per il loro inserimento.
- i) Favorire la partecipazione nei processi formativi di figure professionali provenienti dal mondo del lavoro.

### \*\* Indicatori per le lauree di primo e secondo livello:

- Utilizzare tutti gli indicatori di volta in volta definiti dal MIUR per determinare la quota premiale dell'FFO riferita alla didattica (es. Studenti iscritti regolari).
- Evoluzione incidenza abbandoni e cambi di corso di studio.
- Incidenza studenti fuori regione.
- Valutazione quantitativa e qualitativa dell'offerta di corsi in lingua veicolare.
- Presenza di docenti stranieri.

## C. Obiettivi specifici per il dottorato di ricerca

- Rafforzare i percorsi di dottorato di ricerca al fine di formare personale di ricerca in grado di inserirsi sia nella comunità scientifica di riferimento sia di accedere a posizioni di ricercatore nel mondo del lavoro, contribuendo allo sviluppo culturale, economico e sociale del territorio.
- Offrire qualificati programmi di dottorato in grado di attrarre studenti stranieri e coinvolgere attivamente docenti qualificati a livello internazionale, favorendo così la mobilità di docenti e dottorandi.
- Contribuire, attraverso i programmi di dottorato, all'internazionalizzazione della ricerca e della formazione alla ricerca in modo da ampliare la preparazione dei giovani adeguandola ai profondi cambiamenti sociali ed economici.

### Linee strategiche per il dottorato di ricerca:

- a) Rafforzare l'integrazione dei programmi di dottorato con i progetti di ricerca svolti nei Dipartimenti (in particolare nei progetti internazionali), migliorando quindi il coinvolgimento dei dottorandi nell'attività di ricerca stessa.
- b) Strutturare forme efficaci e condivise di valutazione dei percorsi di dottorato, rendendo il processo valutativo trasparente e accessibile alla comunità accademica, anche finalizzandolo al miglior impiego delle risorse messe a disposizione dall'Ateneo.
- c) Favorire percorsi di formazione orientati all'inserimento dei dottorandi nel mondo del lavoro, sia attraverso forme di collaborazione con il sistema delle imprese e con le istituzioni del territorio, sia attraverso l'acquisizione di capacità teoriche e pratiche spendibili nelle organizzazioni.
- d) Definire un sistema di diritti e doveri per un efficace stage del dottorando nelle organizzazioni.
- e) Coinvolgere maggiormente gli organismi pubblici e privati del territorio per realizzare un programma di sostegno al dottorato tale da incrementare il numero di posti coperti da borsa.
- f) Potenziare la ricerca di risorse esterne per borse di dottorato per studenti stranieri.
- g) Incentivare lo sviluppo di programmi stabili di dottorato interAteneo e con Università straniere.
- h) Favorire la residenzialità dei dottorandi anche potenziando i servizi (es. alloggi, mense) utilizzando anche forme innovative di acquisizione di risorse utili a tale scopo.
- i) Migliorare le modalità per far conoscere e comunicare i programmi di dottorato dell'Ateneo favorendo l'accesso a un più ampio bacino di studenti (es. sportello unico per il dottorato, miglioramento web).
- j) Semplificare le prove di selezione e le procedure d'immatricolazione anche mediante l'impiego di sistemi telematici.

**\*\* Indicatori per i corsi di dottorato di ricerca:**

- Indicatori di produttività scientifica del dottorato.
- Indicatori di collaborazione fra dottorato e mondo del lavoro.
- Indicatori di inserimento lavorativo dei dottori di ricerca.
- Offerta di corsi in lingua veicolare.
- Incidenza di borse da fonti esterne.
- Studenti provenienti da altri Atenei.
- Studenti e docenti stranieri.
- Esperienze formative dei dottorandi all'esterno (es. congressi, scuole, periodi all'estero).

## **D. Obiettivo specifico per la Scuola Galileiana**

Riconoscere la valenza strategica della Scuola Galileiana, perseguendo l'eccellenza nella formazione e nella ricerca con la piena e consapevole collaborazione di allievi motivati e impegnati per la realizzazione di un programma accademico innovativo.

**Linee strategiche per la Scuola Galileiana:**

- a) Assicurare un livello di qualità della Scuola coerente con i requisiti previsti dal Decreto Ministeriale del 24 aprile 2013 (Accreditamento delle Scuole e dei Collegi Superiori istituiti dalle Università), al fine di ottenere l'accREDITamento in tempi brevi.
- b) Mantenere il modello di Scuola basato sulla interdisciplinarietà e sulla residenzialità, come elemento qualificante per l'Ateneo
- c) Estendere il numero delle classi in cui è articolata la Scuola
- d) Ricercare attivamente fonti di co-finanziamento all'esterno e nel contempo razionalizzare la gestione e l'efficienza nell'organizzazione della Scuola. per il mantenimento dei livelli di qualità raggiunti dalla Scuola.
- e) Favorire la collaborazione attiva con reti nazionali e internazionali di Scuole e Istituti Superiori.

**\*\* Indicatori per la Scuola Galileiana:**

- Indicatori di qualità della formazione e della ricerca (in coordinamento con il Comitato dei garanti).
- Quota di co-finanziamento da fonti esterne.
- Indicatori di efficienza organizzativa.
- Indici di inserimento lavorativo dei laureati galileiani.
- Valutazioni della didattica e delle strutture da parte degli studenti.

## E. Obiettivo specifico per la formazione permanente (lifelong learning)

Potenziare l'area del lifelong learning, definendo una strategia di miglioramento della qualità dell'offerta in linea con i fabbisogni di competenze e professionalità presenti nel territorio.

### Linee strategiche per la formazione permanente:

- a) Analizzare, con opportuni strumenti, la domanda di formazione continua derivante dal rapido mutamento degli scenari economici, tecnologici e sociali, proponendo un'offerta in linea con i reali fabbisogni.
- b) Comunicare all'esterno in modo più efficace le proposte di formazione permanente offerte dall'Ateneo (es. miglioramento del web).
- c) Valutare i prodotti dell'offerta formativa (Master, corsi di perfezionamento e di aggiornamento, alta formazione, corsi a catalogo) in termini di risultati ottenuti in relazione ai costi sostenuti dall'Ateneo per realizzarli, in una logica di qualità ed efficacia delle proposte.
- d) Ricercare forme di collaborazione nel campo della formazione manageriale con gli altri Atenei e con il CUOA, di cui gli Atenei veneti sono soci fondatori.
- e) Sviluppare progetti formativi che, utilizzando le tecnologie di e-learning, possano aprire nuove prospettive per la formazione a distanza, assicurando buoni livelli di qualità a costi contenuti.

### \*\* Indicatori per la formazione permanente:

- Indici di valutazione prestazioni – costi dell'offerta formativa.
- Quota di finanziamenti esterni ottenuti.
- Indici di soddisfazione da parte degli utenti.
- Indicatori legati alle tipologie e alla provenienza della popolazione che frequenta i vari corsi.

## VII. TRASFERIMENTO DELLA CONOSCENZA E RAPPORTI CON IL TERRITORIO (“terza missione” dell’Università)

*L’Ateneo di Padova ha certamente l’aspirazione, e storicamente la vocazione, ad avere come territorio di riferimento la comunità globale, contribuendo, con la propria attività di ricerca e alta formazione, al più ampio e generale sviluppo intellettuale e materiale. Il carattere universale di quest’aspirazione è senz’altro più collegato alla ricerca, anche se non è da escludere l’auspicio di poter sempre più contare su una platea geograficamente ampia, sia negli utenti della formazione, sia nel corpo docente.*

*Fermo restando quanto sopra, è oggettivamente riscontrabile che esiste uno specifico territorio a cui l’Università è maggiormente collegata. Questo riguarda sia il contributo, diretto e indiretto, che l’Ateneo può dare, attraverso la ricerca, al tessuto economico e sociale in termini di capacità d’innovazione e crescita, sia il contributo che deriva dai processi di formazione del capitale umano, il quale peraltro rappresenta sempre più un fattore critico di successo in un contesto europeo e globale in cui i territori cooperano, ma anche competono.*

*Non ci sono frontiere tracciate come per gli stati o le giurisdizioni amministrative, ma si può ragionevolmente definire il Nord Est come il territorio di riferimento dell’Università di Padova, con relazioni privilegiate con le realtà territoriali della Regione del Veneto.*

### Obiettivi Generali sulla “terza missione” dell’Ateneo

- Favorire una relazione più strutturata della ricerca e della formazione con le domande che provengono dal tessuto economico, sociale ed istituzionale del territorio, sia operando un’attività di stimolo all’innovazione e alla qualità, sia sviluppando concrete interazioni mirate a rafforzare la competitività del territorio sotto il profilo economico, sociale, organizzativo e istituzionale, nella prospettiva europea e globale.
- Contribuire a promuovere il territorio del Veneto e del Nord Est come Regione di eccellenza nel contesto europeo e globale, anche attraverso la messa in rete dei tre principali soggetti strategici in un’economia della conoscenza: Imprese, Università, PPAA locale e regionale.
- Costruire una partnership solida e strutturata di obiettivi, strategie e piani di azione condivisi con gli attori del territorio.
- Favorire la coesione sociale e l’investimento nel capitale umano del territorio.

Gli obiettivi generali si articolano in quattro obiettivi specifici e per ciascuno di essi sono individuate delle linee strategiche intese come azioni per raggiungere gli obiettivi; infine sono elencati alcuni indicatori per monitorare i risultati delle varie azioni strategiche.

#### A. Obiettivo specifico: Supporti all’innovazione e trasferimento tecnologico

Aumentare il numero e la qualità delle collaborazioni strutturate tra Dipartimenti e imprese, mirate a sviluppare nuove tecnologie ovvero innovazioni di processo e prodotto. Rafforzare la collaborazione diretta tra imprese, reti d’imprese, Ateneo e Dipartimenti, limitando la doppia intermediazione di strutture di secondo grado e/o assoggettandola a rigorose verifiche di efficienza ed efficacia, ovvero verificando l’ipotesi di una sua razionalizzazione.

Linee strategiche per i supporti all'innovazione e trasferimento tecnologico:

- a) Promuovere momenti di confronto tra i Dipartimenti e le imprese o reti di imprese per far emergere le effettive possibilità di collaborazione su progetti specifici di innovazione; in quest'ambito sarà rafforzato il Servizio di Trasferimento di Tecnologia dell'Ateneo, anche attraverso opportuni investimenti *web oriented*.
- b) Consolidare e rafforzare il *Business Angel Network*, favorendo l'incontro diretto tra, da un lato, start up universitari, o anche non tali in origine, dall'altro, business angel e Fondi di *Seed e Venture Capital*.
- c) Rafforzare l'esperienza dell'incubatore universitario *Start Cube*, accompagnando sia le start up nate da progetti di ricerca universitari, sia le start up nate all'esterno dell'Ateneo.
- d) Sviluppare forme di partenariato con soggetti istituzionali privati finalizzate a creare iniziative di eccellenza nella ricerca specialistica, definendo delle priorità anche alla luce delle potenziali ricadute sul territorio.
- e) Sostenere la tutela della proprietà intellettuale in Ateneo e la sua valorizzazione economica.

**\*\* Indicatori per i supporti all'innovazione:**

- Rendicontazione dei progetti avviati e dei risultati ottenuti dalle imprese (o reti di) e dagli Enti coinvolti
- Monitoraggio del numero e tipologia delle *start up* avviate e i risultati ottenuti, dandone visibilità attraverso adeguati strumenti
- Rendicontazione dei fondi attirati nel circuito incubatore, *start up* da investitori istituzionali specializzati e da *business angel*.

## **B. Obiettivo specifico: Formazione e sviluppo del capitale umano**

Aumentare il numero e la qualità delle collaborazioni strutturate tra Dipartimenti, imprese, PPAA ed Enti nell'accrescere la qualità del capitale umano e l'accesso al mercato del lavoro.

Linee strategiche per la formazione e sviluppo del capitale umano:

- a) Espansione e strutturazione del progetto di dottorato in azienda / Ente (in quest'ultimo caso verificando con la PPAA la possibilità di percorsi d'inserimento che valorizzino i dottorandi).
- b) Rafforzamento dei servizi di inserimento lavorativo post laurea e di stage pre e post laurea, anche attraverso un portale dedicato di Ateneo aperto alle imprese e alla PPAA.
- c) Creazione di un servizio di formazione agli studenti per la preparazione ai colloqui lavorativi e all'inserimento nelle organizzazioni, anche strutturando e coinvolgendo una rete di manager e professionisti ex allievi dell'Ateneo.
- d) Sviluppare servizi di formazione continua rivolti al personale di imprese ed Enti attraverso accordi tra Ateneo e Associazioni di impresa, caratterizzando questi percorsi all'interno di una partnership più ampia con l'impresa / Ente che riguardi anche progetti di ricerca ed innovazione, dottorati in azienda con l'obiettivo condiviso di rafforzare il vantaggio competitivo del sistema territoriale.

- e) Definire e governare alleanze strategiche per la formazione manageriale attraverso una forte partnership con Fondazione CUOA e gli altri Atenei del Veneto.

**\*\* Indicatori per la formazione e sviluppo del capitale umano:**

- Monitoraggio degli accordi di dottorato in azienda / Enti e valutazione della *customer satisfaction* da parte delle Imprese / Enti e PPAA.
- Verifica del successo nell'inserimento dei dottori di ricerca nel mondo del lavoro.

### **C. Obiettivo specifico: Supporti all'innovazione ed europeizzazione del sistema pubblico regionale**

Aumentare i progetti di cooperazione regionali e interregionali volti ad incidere sull'innovazione organizzativa e istituzionale della PPAA e delle associazioni di rappresentanza degli interessi, anche nella prospettiva della costruzione di uno spazio comune europeo.

Linee strategiche per i supporti all'innovazione ed europeizzazione del Nord Est:

- a) Consolidare forme di partenariato stabili tra Università ed Enti territoriali, favorendo sia la domanda di formazione di competenze sul piano organizzativo sia la domanda di ricerca mirata all'innovazione e all'europeizzazione del contesto regionale, anche in relazione a quanto richiesto dall'attività di programmazione europea.
- b) Avviare accordi di collaborazione con le PPAA per sviluppare un piano di formazione che rafforzi le competenze interne alle PPAA in merito alla valutazione economico sociale dei progetti e degli interventi pubblici;
- c) favorire l'attivazione di progetti di stage presso le PPAA locali e regionali volti ad operare nell'ambito dell'innovazione organizzativa e dell'europeizzazione delle istituzioni ospitanti.

**\*\* Indicatori per i supporti all'innovazione ed europeizzazione del sistema regionale:**

- Analisi qualitativa dell'*attività di networking* (intensità e durata della partnership e sua evoluzione nel tempo) realizzata dai Dipartimenti e dai Centri di ricerca interdipartimentali in seguito a convenzioni con Enti territoriali di sviluppo, volte a costruire "beni relazionali" e capitale sociale per l'Ateneo.
- Rendicontazione e valutazione dei risultati di progetti correlati a convenzioni con Enti territoriali di sviluppo, volti a incentivare l'innovazione istituzionale e l'europeizzazione del sistema regionale.
- Monitoraggio del numero e tipologie delle attività di cooperazione con Enti territoriali, dandone visibilità attraverso adeguati strumenti.

## D. Obiettivo specifico: Contributo a uno sviluppo sostenibile

Contribuire a migliorare la qualità e la sostenibilità di lungo termine dello sviluppo delle Comunità, delle PPAA e delle imprese del territorio, anche attraverso iniziative di elevata qualità e innovazione.

### Linee strategiche per un contributo a uno sviluppo sostenibile:

- a) Favorire accordi tra Ateneo, imprese e PPAA che prevedano l'inserimento temporaneo di docenti e ricercatori impegnati a collaborare allo sviluppo di specifici progetti di *upgrading* della gestione, dei servizi e dei prodotti sviluppati dall'Ente o dall'impresa.
- b) Sviluppare specifiche aree di eccellenza nei servizi sanitari e sociali, compresa la modalità di erogazione degli stessi e la creazione di un'infrastruttura più ampia e moderna, anche attraverso nuove forme di collaborazione tra Ateneo e Azienda Ospedaliera.
- c) Contribuire con la formazione, ma anche con forme di partenariato tra Ateneo e soggetti pubblici e privati, allo sviluppo di una cultura della governance che agevoli investimenti infrastrutturali e capacità di gestione degli stessi.
- d) Rafforzare le progettazioni e gestioni comuni con istituzioni finanziarie e Fondazioni del territorio al fine di creare nuovi strumenti di orientamento economico e finanziario delle famiglie, anche recuperando una cultura della gestione del risparmio finanziario e previdenziale.
- e) Sviluppare iniziative di formazione continua della cittadinanza anche attraverso il contributo di docenti e personale tecnico dell'Ateneo in quiescenza, dandone ampia visibilità per favorire la partecipazione più ampia.
- f) Valorizzare, mantenere e aprire in modo flessibile al pubblico il patrimonio culturale dell'Ateneo ai Cittadini del territorio e ai Turisti, anche ricercando forme di collaborazione con gli studenti.
- g) Concorrere ad aumentare il numero di laureati nel territorio, sia attraverso una politica di facilitazione economica all'accesso universitario per i giovani studenti a minor reddito, pur collegata al merito sia attraverso una promozione del valore economico e sociale della laurea (maggiore e più incisiva presenza promozionale e di orientamento nelle scuole superiori e nei media).
- h) Consolidare e ampliare le iniziative di sensibilizzazione alla ricerca e allo sviluppo culturale nell'ambito cittadino (es: Notte dei ricercatori, Scola del Bo) e nel contempo allargare la presenza dei docenti nelle varie istituzioni e associazioni del territorio.
- i) Avviare azioni di efficientamento energetico del patrimonio edilizio dell'Ateneo, anche attraverso l'attivazione di forme di partenariato pubblico privato.

### \*\* Indicatori per un contributo a uno sviluppo sostenibile:

- Numero d'iniziative avviate e valutate di successo dal Nucleo di valutazione dell'Ateneo.
- Indicatori su progetti collaborativi avviati con successo fra Università, imprese e PPAA.
- Incidenza laureati nel territorio.
- Effettivo risparmio energetico ottenuto e stimato per il futuro.

## VIII. ORGANIZZAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE

### Obiettivi generali sull'organizzazione dell'amministrazione

- Ammodernare l'organizzazione dell'amministrazione perché diventi un efficace strumento per l'innovazione e il miglioramento continuo delle attività di formazione e di ricerca dell'Ateneo a livello sia nazionale sia internazionale.
- Allineare l'organizzazione dell'amministrazione alle esigenze derivanti dal recente cambiamento del sistema universitario che ha visto mutare profondamente i meccanismi e le strutture della didattica e della ricerca.
- Rivedere le forme e i meccanismi di funzionamento dell'organizzazione per semplificare, velocizzare e sburocratizzare l'azione amministrativa, accompagnando l'Ateneo verso le nuove sfide che lo attendono.

### Linee strategiche sull'organizzazione dell'amministrazione:

- a) Attuare un piano di forte riorganizzazione della struttura amministrativa (2014-2015) per adeguarla alle nuove esigenze, definendo obiettivi, strumenti, modalità e priorità dei diversi interventi, sulla base delle risultanze di una strutturata analisi sviluppata da soggetti specializzati.
- b) Ridurre sensibilmente il numero di Servizi/uffici presenti in Ateneo (attualmente i Servizi sono 53) per contenere la frammentazione delle attività, concentrare le responsabilità e velocizzare i processi amministrativi e decisionali.
- c) Rivedere i processi rendendoli più agili, trasparenti ed efficaci allo scopo di velocizzare e semplificare l'iter delle decisioni, e nel contempo semplificare i regolamenti e le procedure dell'Ateneo.
- d) Calendarizzare nell'anno la sequenza delle decisioni da prendere nei vari organi, compresi i Dipartimenti, allo scopo di programmare e istruire per tempo le deliberazioni da assumere.
- e) Riconoscere l'importanza strategica dell'investimento nei sistemi informativi per la gestione integrata delle informazioni e dei dati in Ateneo e la strategicità del *web* come mezzo di informazione, di comunicazione e di rappresentazione dell'Ateneo.
- f) Migliorare le competenze del personale, l'orientamento al risultato e al servizio offerto, anche attraverso la formazione e l'incentivazione; potenziare sia in termini qualitativi sia quantitativi il livello intermedio dell'organizzazione a supporto della didattica, della ricerca e dei servizi.
- g) Sviluppare forme di gestione della mobilità del personale per rispondere al meglio sia alle esigenze dell'organizzazione sia alla crescita professionale del personale.
- h) Migliorare le conoscenze e la sensibilità alla gestione e al controllo economico sia delle attività didattiche sia di quelle di ricerca, da parte dei vari soggetti che operano in Ateneo, anche utilizzando il progetto che prevede il passaggio alla contabilità economico patrimoniale.

- i) Creare dei punti di accesso e d'informazione facilmente e chiaramente visibili riguardo alle proposte e ai servizi offerti dall'Ateneo per gli utenti interni ed esterni, potenziando alcuni sportelli fisici e migliorando la fruibilità del *web* di Ateneo.
- j) Definire un sistema di valutazione dell'efficienza ed efficacia dell'organizzazione condiviso e trasparente in grado di misurare i risultati ottenuti, in linea con le linee strategiche. Il sistema dovrà essere articolato tenendo conto dei livelli e delle diverse aree dell'organizzazione amministrativa. Tale sistema dovrà anche essere collegato e coerente con il Piano annuale delle Performance, necessariamente semplificato e concreto.

**\*\* Indicatori sull'organizzazione dell'amministrazione:**

- Indici di efficienza dei processi amministrativi (riduzione tempi, numero di pratiche evase).
- Indici di semplificazione della struttura organizzativa (riduzione del numero di servizi).
- Indicatori di efficacia e di valutazione dei servizi (utenti interni e utenti esterni).
- Indicatori per la valutazione del management e del personale dell'amministrazione.

## IX. EQUILIBRIO ECONOMICO FINANZIARIO

### Obiettivo generale

Garantire un solido e certo equilibrio economico finanziario, nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica, per raggiungere gli obiettivi esposti nelle sezioni precedenti.

#### Linee strategiche sull'equilibrio economico finanziario:

- a) Garantire la sostenibilità economica dell'offerta formativa, razionalizzandone la struttura pur senza penalizzarne la ricchezza ma ridefinendo l'ampiezza dell'articolazione interna dei corsi di studio di primo livello.
- b) Mantenere un impegno prioritario d'investimento per finanziare la ricerca in Ateneo con risorse ricavate dalla gestione economico finanziaria improntata al rigore nelle scelte di allocazione dei fondi disponibili.
- c) Mantenere l'impegno finanziario a favore dell'edilizia universitaria per assicurare idonei spazi alle attività legate alla didattica, alla ricerca e ai servizi, attraverso un programma pluriennale che includa anche gli opportuni interventi per assicurare un adeguato standard di sicurezza degli edifici.
- d) Utilizzare il passaggio previsto al bilancio economico patrimoniale per rafforzare la strumentazione di pianificazione e controllo, anche attivando sistematici strumenti di benchmarking con altri Atenei.
- e) Sviluppare un sistema analitico di controllo di gestione che consenta di conoscere e misurare i costi delle molteplici iniziative realizzate dall'Ateneo e supportare con efficacia le decisioni strategiche e operative.
- f) Potenziare i servizi di supporto del fundraising per le attività di ricerca a livello internazionale e nazionale e per le attività formative.
- g) Attivare sistemi di controllo dei costi del personale non limitandosi alle norme che disciplinano tale spesa a livello nazionale, favorendo un'equilibrata composizione dell'organico di docenza.
- h) Contenere la spesa per i consumi intermedi, centralizzando laddove vi siano vantaggi economici di scala e decentrando laddove la prossimità tra erogatore del servizio e utilizzatore dello stesso consenta di minimizzare gli adempimenti burocratici.
- i) Valutare sistematicamente sul medio termine le opportunità di miglioramento dei servizi e la convenienza economica del ricorso all'outsourcing per le attività a basso valore aggiunto o per quelle molto specialistiche e nello stesso tempo valorizzare le competenze del personale impiegato nei processi fondamentali dell'Ateneo.
- j) Assicurare il massimo di investimenti possibili nei limiti di compatibilità di bilancio per le manutenzioni degli edifici anche al fine di valorizzare il patrimonio edilizio dell'Ateneo e adempiere alle normative sulla sicurezza.
- k) Valutare sistematicamente per gli investimenti di Ateneo l'alternativa tra finanziamento diretto e forme di partenariato pubblico privato, utilizzando opportune metodologie comparative in termini di costi-benefici e allocazione dei rischi.

\*\* Indicatori sull'equilibrio economico finanziario:

Con l'attivazione della contabilità economica e del controllo di gestione è possibile ottenere una serie di informazioni e di dati utili per tenere sotto controllo l'andamento economico finanziario in Ateneo.

- Indici economici e finanziari a livello aggregato di Ateneo e disaggregato per strutture e singole attività.
- Indicatori dell'andamento dei costi per i consumi intermedi.
- Indicatori sui finanziamenti ottenuti per attività di ricerca.
- Indicatori sul costo del personale a livello disaggregato.

Tabella 9: Confronto risultati VQR

**Le Grandi Università al top in tutte le aree**

Questa graduatoria mostra le Università che hanno avuto la migliore performance media nelle diverse aree. Le università sono state divise tra grandi, medie e piccole sulla base del numero di soggetti valutati di ciascuna struttura.

La graduatoria premia le strutture che hanno lo scarto maggiore tra il numero di aree "azzurre (1<sup>a</sup> quartile)" e "verdi (1<sup>a</sup> posizione)" e il numero di aree "rosse (ultimo quartile)". Nei casi di ex aequo, è stato considerata come migliore la struttura che ha il numero maggiore di aree "verdi".

ente	R AREA 1	R AREA 2	R AREA 3	R AREA 4	R AREA 5	R AREA 6	R AREA 7	R AREA 8a	R AREA 8b	R AREA 9	R AREA 10	R AREA 11a	R AREA 11b	R AREA 12	R AREA 13	R AREA 14
Padova	1,12	1,09	1,05	1,38	1,29	1,47	1,22	1,06	0,96	1,12	1,10	1,16	1,29	1,08	1,84	1,16
Milano Bicocca	1,17	1,06	1,12	1,11	1,24	1,39				0,73	1,14	1,19	1,20	1,09	1,24	1,35
Verona	1,27	1,02	1,17		1,13	1,49	1,31			1,11	1,14	1,09	1,29	1,27	1,01	1,18
Bologna	1,02	0,99	1,06	1,21	1,14	1,31	1,19	1,12	1,16	1,07	1,05	1,02	1,14	1,02	1,41	1,18
Pavia	1,40	1,07	1,02	1,11	0,94	1,09		0,85	0,86	1,01	1,14	1,14	1,27	1,10	1,32	0,90
Torino	0,89	1,03	1,02	0,96	1,22	1,36	1,04			1,38	1,08	1,17	1,02	1,01	0,88	1,12
Modena e Reggio Emilia	1,10	0,96	0,93	1,16	1,06	1,15	1,10	1,05		1,08	1,17	1,28	1,03	1,03	1,03	1,41
Parma	0,94	1,04	1,19	0,87	1,23	1,02	1,03	1,19	1,46	1,01	1,00	1,05	0,82	0,98	0,69	1,26
Roma Tor Vergata	1,15	1,02	1,19		1,01	0,76		1,18	1,37	0,97	0,84	1,02	1,17	0,83	1,33	1,23
Milano	1,12	0,95	0,96	1,21	1,11	1,22	1,14			0,93	1,13	1,05	0,95	1,21	1,25	1,28
Milano Politecnico	0,99	1,12	0,99	0,45				1,17	1,10	1,09	0,69	1,00		1,08	1,82	1,37
Pisa	1,13	1,01	1,01	1,26	0,97	1,15	0,81	0,76	1,01	0,94	1,09	1,16	0,94	1,09	0,97	1,12
Torino Politecnico	1,20	1,15	1,06	0,57	0,65			1,06	1,17	1,03		1,15			1,70	1,15
Chieti e Pescara	0,92	1,23	0,89	1,05	1,13	1,18		0,89	0,95		0,87	1,02	1,02	0,91	0,83	0,39
Roma Tre	1,22	0,98	1,00	1,41	1,25			0,97	0,94	0,83	1,00	1,04	0,63	1,27	1,95	1,06
Siena	0,71	1,18	1,17	0,87	1,08	1,00				1,15	1,05	1,13	0,04	1,20	1,35	1,03
Milano Cattolica	0,48	1,13			0,89	0,96	1,02				1,01	1,13	1,04	1,23	0,95	1,17
Napoli II	0,86	1,02	0,91	1,09	0,84	0,73		0,77	0,94	1,03	0,99	0,83	0,92	0,87	0,86	0,73
Salemo	1,11	1,01	1,12	1,45	1,26	1,35	0,82	1,20	0,86	1,05	1,00	0,95	0,70	0,85	0,63	0,82
Udine	1,24	1,05	0,92	0,71	1,11	1,38	1,09	0,93	0,86	1,10	1,13	1,10	0,79	1,06	0,97	0,57
Perugia	0,94	1,08	1,10	1,08	0,81	1,17	0,83	1,31	1,03	1,00	0,99	0,77	0,93	1,16	0,81	1,07
Roma La Sapienza	1,16	1,03	0,99	0,88	1,00	0,82	1,06	1,04	0,90	0,95	0,99	0,99	1,16	0,71	0,75	0,92
Firenze	0,99	0,94	1,03	1,22	1,07	1,19	0,81	0,74	0,92	0,85	1,05	1,13	0,93	1,34	1,06	1,06
Genova	0,82	0,90	0,95	0,86	1,12	1,07		1,16	1,12	0,85	0,97	0,90	0,71	1,21	0,48	0,88
Calabria	0,83	1,11	1,02	1,03	0,87	1,47		1,01	0,75	1,04	0,87	0,81	0,91	1,10	0,72	0,75
Bari	0,68	0,91	0,98	0,89	0,90	0,64	0,95			0,69	0,86	0,67	0,97	0,66	0,39	0,86
Cagliari	0,68	0,91	0,98	0,63	0,88	0,74		0,66	1,02	0,77	0,96	1,00	0,87	0,96	0,85	1,14
Napoli Federico II	0,58	0,95	0,97	0,93	0,97	0,90	1,06	1,00	0,69	0,94	0,88	1,00	0,66	0,63	0,81	0,99
Trieste	1,01	0,88	1,01	0,81	1,05	0,99		0,76	0,92	0,85	0,80	0,91	1,21	0,98	0,69	0,93
Catania	0,79	0,83	0,92	0,99	0,53	0,35	0,88	1,05	0,97	0,94	0,97	0,82	0,43	1,01	0,81	0,69
Palermo	0,84	0,93	0,88	0,99	0,57	0,76	0,66	0,83	0,92	0,93	0,80	0,82	0,66	0,98	0,65	0,85
Messina	0,65	0,82	0,96	0,58	0,51	0,37	0,79	0,97	1,12	1,14	0,80	0,65	0,45	0,96	0,44	0,61