



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

# Politiche di Qualità

2018



## Politiche di Qualità

L'Università degli Studi di Padova, considerati i principi generali dello Statuto e dei documenti di programmazione, descrive di seguito le proprie politiche di qualità con l'obiettivo di generare azioni finalizzate al miglioramento continuo nella qualità dei servizi rivolti agli studenti e alla comunità accademica. A tal fine l'Ateneo stabilisce politiche implementate a livello centrale e che coinvolgano tutti gli attori istituzionali che realizzano e implementano l'attività di Didattica, Ricerca e Terza Missione in Ateneo.

Il documento sulle Politiche della Qualità descrive e sistematizza gli interventi, che in coerenza con le Linee Strategiche, promuovono e consolidano la cultura della qualità.

Obiettivo dal Piano Strategico 2016-2018	Politica di Qualità
<b>Didattica</b>	
MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DELLA DIDATTICA	<i>Garantire la qualificazione e la revisione dell'offerta formativa</i>
MODERNIZZAZIONE E INNOVAZIONE NELL'ATTIVITÀ DIDATTICA	<i>Potenziare l'uso di tecniche di didattica innovativa</i>
RENDERE I CORSI DI STUDIO E DOTTORATO "AMBIENTI" APERTI E INTERNAZIONALI DI APPRENDIMENTO	<i>Potenziare la vocazione internazionale della didattica</i>
POTENZIAMENTO DEI SERVIZI A SUPPORTO DEGLI STUDENTI PER MIGLIORARE LE CONDIZIONI DI STUDIO E DI VITA	<i>Migliorare gli aspetti logistici e i servizi correlati alla didattica</i>
MIGLIORAMENTO DELL'ATTRATTIVITÀ DEI CORSI DI STUDIO E DEI CORSI DI DOTTORATO DI RICERCA	<i>Rafforzare le attività di servizio agli studenti, di supporto allo studio e di inclusione</i>
<b>Ricerca</b>	
PERSEGUIMENTO DELL'ECCELLENZA E DELLA MULTIDISCIPLINARIETÀ NELLA RICERCA	Utilizzare criteri di merito nella distribuzione di risorse
	Responsabilizzare i dipartimenti nella gestione dei fondi e portare a regime il sistema di AQ
	Valutare ex post le iniziative finanziate con fondi propri
	Incentivare il reclutamento interdipartimentale di ricercatori
INCREMENTO DELLA CAPACITÀ DI ATTRAZIONE DI FONDI COMPETITIVI PER LA RICERCA	Fornire supporto tecnico-amministrativo ai ricercatori meritevoli per la presentazione di progetti ERC
	Potenziare il supporto amministrativo e tecnico-scientifico per la ricerca
	Attuare strategie collaborative per massimizzare l'acquisizione di fondi esterni
INCREMENTO DELLA CAPACITÀ DI ATTRAZIONE DI RICERCATORI ECCELLENTI	Attuare politiche di premialità per i ricercatori che ottengono finanziamenti da bandi competitivi
	Confermare l'accreditamento come istituzione europea di eccellenza nella gestione delle risorse umane (HR Excellence in Research Award)
	Promuovere il reclutamento di ricercatori eccellenti - progetto Brain Gain

**Terza Missione**

DIFFONDERE LA CULTURA DEL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	<i>Promuovere la cultura del trasferimento tecnologico nel settore industriale</i>
	<i>Contribuire alla definizione della politica dell'innovazione della Regione Veneto</i>
	<i>Mettere a regime il monitoraggio delle operazioni di valorizzazione sui brevetti depositati</i>
AMPLIARE LE INIZIATIVE E I RAPPORTI CON IL MONDO DEL LAVORO	<i>Potenziare e coordinare le iniziative di Terza Missione dei singoli docenti</i>
	<i>Potenziare il dottorato industriale</i>
VALORIZZAZIONE DELLA MISSIONE CULTURALE E SCIENTIFICA DELL'ATENEO SUL TERRITORIO	<i>Avviare una mappatura delle attività di Public Engagement</i>
	<i>Realizzare eventi culturali e di condivisione dei saperi che sappiano garantire un'esperienza di qualità a un vasto pubblico</i>
	<i>Facilitare la progettazione di eventi culturali e la loro valorizzazione</i>
RENDERE I MUSEI LUOGHI CONDIVISI DEL SAPERE	<i>Favorire l'accesso alle sedi museali, storiche e culturali dell'Università</i>
PROMUOVERE UNA CULTURA INCLUSIVA	<i>Valorizzare a tutti i livelli una cultura dell'eterogeneità, della diversità e dell'inclusione</i>
VALORIZZAZIONE DELLA MEDICINA UNIVERSITARIA E DELL'ASSISTENZA VETERINARIA PER IL BENESSERE DEL TERRITORIO	<i>Rafforzare l'integrazione tra didattica, ricerca e assistenza</i>
	<i>Favorire lo sviluppo della medicina personalizzata e l'equità nell'accesso alle cure</i>
	<i>Potenziare le reti cliniche nazionali ed internazionali</i>
	<i>Contribuire alla progettazione del nuovo polo della salute – Policlinico di Padova</i>
	<i>Monitorare e promuovere le Scuole di Specializzazione di Area Medica</i>
	<i>Uniformare operazioni di programmazione e gestione di clinical trials (sponsorizzati o meno) da parte dei docenti medici</i>
PROMOZIONE DELLA PARITA' DI GENERE	<i>Avviare iniziative finalizzate alla promozione della parità di genere</i>

## Politiche per la Qualità della Didattica

Le Politiche per la Qualità della Didattica declinano, in una prospettiva di attuazione e di miglioramento continuo, le Linee Strategiche di Ateneo orientate a promuovere l'eccellenza della didattica ed illustrate nel Piano Strategico 2016-2018, capitolo 1 "Didattica" e capitolo 3 "Internazionalizzazione".

La didattica è uno dei pilastri sui quali si fonda la vita dell'Ateneo e il rapporto tra studenti, docenti e amministrazione è fondamentale per il successo del percorso formativo.

*L'Università di Padova fonda le sue Politiche di Qualità della Didattica sull'integrazione tra ricerca e didattica per favorire il trasferimento nei percorsi formativi della frontiera della conoscenza. Da un punto di vista gestionale gli elementi chiave sono: trasparenza, responsabilità (accountability) e miglioramento continuo.*

In particolare:

- a) la trasparenza richiede, anzitutto, che tutti i numerosi attori con responsabilità nei percorsi formativi abbiano accesso rapido e fruibile a tutti i dati aggiornati sulle carriere dei loro studenti, onde poter intercettare in prima persona e senza ritardi e ridondanze eventuali criticità e opportunità di miglioramento;
- b) la responsabilizzazione è ottenuta mediante il coinvolgimento di docenti e studenti nella definizione, implementazione e verifica delle politiche, anche attraverso l'uso di informazioni condivise e attendibili. La definizione chiara delle relazioni che intercorrono tra i diversi organi responsabili delle attività formative favorisce la qualità del processo;
- c) il miglioramento continuo, frutto della trasparenza e della responsabilità, implica la focalizzazione delle problematiche rilevate e la costruzione di un percorso verificabile che, coinvolgendo gli attori, porti al superamento delle stesse.

Alla luce delle premesse sopra riportate, la Politica della Qualità della didattica si attua in una serie di azioni, di progetti e di metodologie che coinvolgono l'intero percorso offerto allo studente, partendo dall'orientamento in ingresso, passando attraverso percorsi formativi, fino al contatto diretto con il mondo del lavoro.

### 1. Garantire la qualificazione e la revisione dell'offerta formativa

L'Università di Padova, al fine di migliorare l'offerta formativa e garantire la qualità dei suoi Corsi di Studio, adotta il sistema di Assicurazione della Qualità nello svolgimento delle proprie attività. In questo modo garantisce, sia al proprio interno sia ai portatori di interesse, che gli obiettivi di sviluppo e miglioramento siano adeguatamente perseguiti. Nel garantire la qualificazione e la revisione dell'offerta formativa l'Ateneo assicura un efficace ed efficiente apprendimento, garantisce la sostenibilità in termini di risorse di docenza e di strutture, rafforza il collegamento con il mondo del lavoro, amplia l'offerta formativa con percorsi didattici di tipo professionalizzante.

Tali obiettivi si concretizzano attraverso le seguenti azioni:

- La determinazione di criteri e indicatori per la qualità e la sostenibilità dell'Offerta formativa annuale<sup>1 2</sup>;

---

*Garantire la qualificazione e la revisione dell'offerta formativa (Documenti, delibere e attività svolte per ciascuna azione)*

<sup>1</sup> [Delibera n. 45 del Senato Accademico del 18/06/2018](#) "Indicazioni per l'offerta formativa e la programmazione della didattica a.a. 2019/20: approvazione del Documento: "Sintesi della normativa nazionale dal D.M. 270/04 al D.M. 987/16 e indicazioni di Ateneo per l'offerta formativa e la programmazione della didattica - a.a.2019/20".

<sup>2</sup> [Relazione della Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica ai fini dell'attivazione dei corsi di studio - a.a. 2018/19.](#)

- La verifica, preliminare alla proposta di nuovi CdS, della congruenza del progetto formativo del nuovo CdS rispetto alle politiche di Ateneo, della compatibilità e complementarietà rispetto ai percorsi formativi già attivi in Ateneo e del diretto collegamento con il mondo produttivo<sup>3</sup>;
- Il coordinamento ed il monitoraggio dell’allocazione delle ore di docenza del personale docente strutturato e della docenza mobile<sup>4 5 6 7 8</sup>, al fine di migliorare l’efficienza della gestione delle risorse di docenza interna nel rispetto della qualità;
- Lo svolgimento, per i corsi di studio già attivi, di consultazioni almeno biennali con il mondo produttivo<sup>9</sup>;
- Il supporto a proposte di istituzione e attivazione di lauree professionalizzanti<sup>10</sup>;
- La promozione di iniziative volte al contatto diretto tra mondo del lavoro e studenti<sup>11</sup>.

## 2. Potenziare l’uso di tecniche di didattica innovativa

L’Ateneo garantisce la qualità della didattica promuovendo l’utilizzo di metodi, tecniche e tecnologie innovative che incoraggino la partecipazione e il coinvolgimento degli studenti e l’apprendimento di pratiche di *coaching e mentoring*, in linea con le politiche europee dell’apprendimento “*student centered*”

Gli obiettivi vengono perseguiti attraverso le seguenti azioni:

1. Promuovere e organizzare percorsi formativi rivolti ai docenti dell’Ateneo sulle tematiche di didattica innovativa (progetto “Teaching4Learning”) e sull’impatto delle nuove tecnologie con il rilascio del Digital Badge che certifica le competenze acquisite<sup>12 13</sup>;
2. Promuovere l’utilizzo di tecniche di didattica innovativa all’interno delle attività di insegnamento<sup>14</sup>;
3. Promuovere e supportare la progettazione e la produzione di Massive Open on line Courses (MOOC) sulla piattaforma nazionale *Eduopen* e sulla piattaforma Internazionale *Future Learn*<sup>15</sup>;
4. Monitorare l’utilizzo di tecniche di didattica innovativa all’interno delle attività di insegnamento attraverso un’analisi dei *syllabi* di ciascun insegnamento<sup>16</sup>;
5. Correlare l’esito dell’indagine sulle opinioni degli studenti all’utilizzo di tecniche di didattica innovativa<sup>17</sup>;

<sup>3</sup> [Relazione della Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica sui corsi di nuova istituzione.](#)

<sup>4</sup> [Regolamento per l’attribuzione degli scatti stipendiali triennali – Decreto Rettorale n. 3070/2017.](#)

<sup>5</sup> [Regolamento in materia di contratti per attività di insegnamento ai sensi dell’art. 23 della legge 30 dicembre 2010, n. 240 – Decreto Rettorale n. 1004/2018 del 19/03/2018.](#)

<sup>6</sup> [Delibera n. 143 del Consiglio di Amministrazione del 24/05/2018](#) “Attribuzione docenza mobile anno accademico 2018/2019”.

<sup>7</sup> [Delibera n. 43 del Senato Accademico del 18/06/2018](#) “Regolamento sui compiti didattici dei professori e dei ricercatori e sulle modalità di verifica ed autocertificazione dell’effettivo svolgimento dell’attività didattica e di servizio agli studenti”.

<sup>8</sup> [Relazione della Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica “Modalità di monitoraggio del carico didattico”](#) .

<sup>9</sup> [Guida per la realizzazione della consultazione con le organizzazioni rappresentative della produzione, servizi, professioni.](#)

<sup>10</sup> [Relazione della Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica sulla proposta di nuova istituzione del Corso di Laurea Professionalizzante in “TECNICHE E GESTIONE DELL’EDILIZIA E DEL TERRITORIO.](#)

<sup>11</sup> Career day, Attività di Job Placement, programma Garanzia giovani, Presentazioni aziendali in Università.

*Potenziare l’uso di tecniche di didattica innovativa (Documenti, delibere e attività svolte per ciascuna azione)*

<sup>12</sup> Sito web del progetto Teaching 4Learning (<http://www.unipd.it/teaching4learning>).

<sup>13</sup> Ufficio di supporto per le nuove tecnologie “Digital Learning and multimedia”.

*Potenziare l’uso di tecniche di didattica innovativa (Documenti, delibere e attività svolte per ciascuna azione)*

<sup>14</sup> [Bando progetti di didattica innovativa e internazionalizzazione in ambito didattico.](#)

<sup>15</sup> Convenzioni con le piattaforme MOOC EduOpen e Future Learn.

<sup>16</sup> [Linee Guida per la stesura del Syllabus a cura della Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica.](#)

<sup>17</sup> In fase di realizzazione.

6. Predisporre un questionario e/o realizzare interviste e *focus group* per monitorare l'efficacia della formazione nella realizzazione della didattica, per l'organizzazione di attività formative di approfondimento e la diffusione di buone pratiche<sup>18</sup>.

### 3. Potenziare la vocazione internazionale della didattica

L'Ateneo intende potenziare la propria vocazione internazionale, attraverso azioni di sostegno in loco e azioni di promozione all'estero. In particolare, l'Ateneo intende perseguire i seguenti obiettivi:

- Favorire gli scambi di studenti *outgoing* e *incoming*;
- Potenziare le attività di accoglienza (*welcome office*) e di *recruiting* degli studenti stranieri;
- Potenziare l'offerta dei Corsi di Studio con doppio titolo e titolo congiunto;
- Potenziare l'offerta di corsi, incluso il dottorato, in lingua inglese, anche in collaborazione con istituzioni internazionali.

Gli obiettivi si concretizzano attraverso le seguenti azioni:

1. Promuovere la partecipazione degli studenti al Programma Erasmus o ad altre esperienze presso Atenei stranieri<sup>19 20 21</sup>;
2. Effettuare una capillare promozione dell'Offerta formativa in lingua veicolare<sup>22 23 24 25</sup>;
3. Aumentare il reclutamento di una qualificata docenza estera, anche sfruttando lo strumento del *visiting professor*, già normato dai regolamenti di ateneo<sup>26</sup>;
4. Anticipare la pubblicazione dei bandi di ammissione ai CdS internazionali al mese di dicembre dell'A.A. antecedente;
5. Aumentare il contingente riservato a studenti extra UE<sup>27</sup>;
6. Assegnare un budget dedicato ai CdS internazionali per i bandi rivolti a Docenti stranieri<sup>28 29</sup>.

### 4. Migliorare gli aspetti logistici e i servizi correlati alla didattica

L'Ateneo persegue azioni migliorative sul fronte della razionalizzazione dell'utilizzo delle aule, della manutenzione ed aggiornamento strumentale delle aule didattiche, dell'aumento del numero delle aule messe a disposizione per l'attività didattica e di laboratorio.

L'Ateneo inoltre si dota di un'adeguata struttura organizzativa<sup>30</sup> che, coinvolgendo a cascata tutti i soggetti responsabili dell'offerta formativa (Uffici dell'Amministrazione Centrale; Dipartimenti;

---

<sup>18</sup> In fase di realizzazione.

*Potenziare la vocazione internazionale della didattica* (Documenti, delibere e attività svolte per ciascuna azione)

<sup>19</sup> Bandi Erasmus+ Mobilità per Studio KA103 E KA107 (ed eventi collegati: es. Welcome Days).

<sup>20</sup> Accordi bilaterali.

<sup>21</sup> Borse per Merito "Mille e una lode" – studi all'estero.

<sup>22</sup> Accoglienza di delegazioni internazionali che coinvolgono la governance di Ateneo e i dipartimenti.

<sup>23</sup> Eventi internazionali mirati alla promozione di collaborazioni con Atenei di alto livello, coinvolgendo più aree scientifico-didattiche (cfr. Padova Meets).

<sup>24</sup> Predisposizione di materiale promozionale in lingua inglese.

<sup>25</sup> Aggiornamento sito web in lingua inglese.

<sup>26</sup> Bandi *Visiting Scientist*.

<sup>27</sup> [Delibera n. 45 del Senato Accademico del 18/06/2018](#) "Indicazioni per l'offerta formativa e la programmazione della didattica a.a. 2019/20: approvazione del Documento: "Sintesi della normativa nazionale dal D.M. 270/04 al D.M. 987/16 e indicazioni di Ateneo per l'offerta formativa e la programmazione della didattica - a.a.2019/20".

<sup>28</sup> [Bando progetti di didattica innovativa e internazionalizzazione in ambito didattico](#).

<sup>29</sup> Bandi di Internazionalizzazione della didattica.

<sup>30</sup> [Decreto del Direttore Generale n. 4506/2017](#) "Organizzazione amministrazione centrale ed individuazione dei Responsabili degli Uffici".

Responsabili dei corsi di studio; Scuole), consenta la progettazione, la gestione e l'assicurazione della qualità di tutti i corsi di studio e definisca con chiarezza la competenza delle varie attività funzionali a garantire il coordinamento e la migliore razionalizzazione delle attività didattiche.

Tali obiettivi si concretizzano attraverso le seguenti azioni:

1. Utilizzo dell'applicativo unico di Ateneo per l'organizzazione dell'orario delle lezioni e il monitoraggio dell'utilizzo delle aule didattiche<sup>31 32 33</sup>;
2. Incremento della disponibilità di aule didattiche e di aule studio<sup>34 35 36 37</sup> e miglioramento della loro qualità (Progetto Aule *smart*<sup>38</sup>);
3. Monitoraggio delle attività previste dalla "Carta per l'organizzazione dei servizi didattici"<sup>39 40</sup>.

## 5. Rafforzare le attività di servizio agli studenti, di supporto allo studio e di inclusione

Gli obiettivi principali riguardano il miglioramento della qualità e dei servizi agli studenti, al fine di agevolare il regolare completamento del percorso di formazione, sostenere il diritto allo studio e semplificare le procedure amministrative, intensificando la digitalizzazione dei processi.

Gli obiettivi si concretizzano attraverso le seguenti azioni:

1. Garantire la trasparenza e la reperibilità delle informazioni relative al percorso formativo e ai servizi a disposizione degli studenti<sup>41</sup>;
2. Garantire l'orientamento in itinere tramite il tutorato trasversale e didattico<sup>42 43 44</sup>;
3. Organizzare General Courses per aumentare e valorizzare le competenze trasversali degli studenti<sup>45</sup>;
4. Garantire un supporto adeguato ed inclusivo per gli studenti con disabilità<sup>46 47</sup>;
5. Rafforzare le attività di orientamento in uscita al fine di facilitare l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro<sup>48</sup>;

---

*Migliorare gli aspetti logistici e i servizi correlati alla didattica (Documenti, delibere e attività svolte per ciascuna azione)*

<sup>31</sup> [Delibera n. 5 del Senato Accademico del 17/01/2017](#) "Gestione unificata degli orari delle lezioni".

<sup>32</sup> [Portale orari e occupazione aule](#).

<sup>33</sup> Relazione della Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica di monitoraggio Carte dei Servizi Scuole/Dipartimenti (in fase di realizzazione).

<sup>34</sup> [Delibera n. 8 del Consiglio di Amministrazione del 30/01/2018](#) "Progetto "Aule studio aperte" e relativo stanziamento".

<sup>35</sup> [Delibera n. 154 del Consiglio di Amministrazione del 02/05/2017](#) "Caserma Piave: aggiornamento e deliberazioni conseguenti".

<sup>36</sup> [Sito web "Nuovo Campus della Caserma Piave"](#).

<sup>37</sup> Bando da 2 mil per le aule SMART (in fase di realizzazione).

<sup>38</sup> [Delibera n. 429 del Consiglio di amministrazione del 19/12/2017](#) "Bilancio Unico di Ateneo di Previsione annuale autorizzatorio 2018 e triennale 2018-2020" pag. 2.

<sup>39</sup> [Delibera n. 15 del Senato Accademico del 07/02/2017](#) "Modifica dell'art. 17 del Regolamento delle Scuole di Ateneo".

<sup>40</sup> Relazione della Commissione per il Presidio della Qualità della Didattica di monitoraggio Carte dei Servizi Scuole/Dipartimenti (in fase di realizzazione).

*Rafforzare le attività di servizio agli studenti, di supporto allo studio e di inclusione (Documenti, delibere e attività svolte per ciascuna azione)*

<sup>41</sup> [Portale didattica di Ateneo](#), siti web sui servizi agli studenti, siti web dei corsi di studio.

<sup>42</sup> [Avviso di selezione per l'attribuzione di assegni per attività di tutorato dedicata ai Progetti sperimentali e di supporto agli studenti finalizzati al miglioramento della didattica - per l'a.a. 2018/2019](#).

<sup>43</sup> Avviso di selezione per l'attribuzione di assegni per attività di tutorato informativo e didattico presso i corsi di studio dell'Ateneo, riservato agli studenti capaci e meritevoli, (L. 170 dell'11.7.2003, art. 1 comma b) per l'a.a. 2018/2019.

<sup>44</sup> [Delibera n. 130 del Consiglio di Amministrazione del 24/05/2018](#) "Ripartizione fondi per Assegni di Tutorato per l'a.a. 2018/2019".

*Rafforzare le attività di servizio agli studenti, di supporto allo studio e di inclusione (Documenti, delibere e attività svolte per ciascuna azione)*

<sup>45</sup> in fase di realizzazione.

<sup>46</sup> [Delibera n. 102 del Consiglio di Amministrazione del 17/04/2018](#) "Piano di utilizzo delle risorse per interventi a favore degli studenti con disabilità e disturbi specifici dell'apprendimento per l'a.a.2018/2019".

<sup>47</sup> [Avviso di selezione per l'attribuzione di assegni per attività di Tutor per l'inclusione - per l'a.a. 2018/2019](#).

<sup>48</sup> Ufficio Career Service: <http://www.unipd.it/orientamento-lavoro-professioni>.

6. Sostenere, anche con risorse di Ateneo, i dottorandi mediante l'assegnazione di borse di studio e di fondi di ricerca<sup>49</sup>;
7. Garantire con adeguati strumenti il diritto allo studio, prevedendo in particolare interventi per il completo e sollecito pagamento delle borse di studio agli studenti idonei<sup>50</sup>.

## Politiche di Qualità della Ricerca

Le Politiche per la Qualità della Ricerca declinano, in una prospettiva di attuazione e di miglioramento continuo, le linee strategiche di Ateneo orientate a promuovere l'eccellenza e la multidisciplinarietà della ricerca ed illustrate nel Piano Strategico 2016-2018, capitolo 2 "Ricerca" e capitolo 3 "Internazionalizzazione".

L'Università di Padova riconosce nella "biodiversità" della ricerca un valore fondante che caratterizza la sua natura di Ateneo multidisciplinare e intersettoriale. Promuovere un'eccellenza diffusa nelle diverse aree scientifiche è una priorità di intervento e programmazione strategica che l'Ateneo persegue attraverso la valorizzazione della libertà e autonomia di ricerca condotta nei 32 dipartimenti e nei Centri di Ateneo Interdipartimentali.

Pertanto le Politiche per la Qualità della Ricerca mirano a stabilire un sistema di "autonomia coordinata", nel quale le politiche di Ateneo e quelle di dipartimento si integrano e si articolano in una logica di autonomia responsabile dei Dipartimenti, nel rispetto di standard di qualità indicati e monitorati a livello centrale.

L'Università di Padova investe risorse ingenti del proprio bilancio (in media 17 MEuro all'anno negli ultimi 5 anni)<sup>51</sup> per promuovere la Ricerca e consentire un miglioramento continuo in una dimensione nazionale e internazionale, che vede la performance della Ricerca quale principale fattore di successo dell'Ateneo.

Tali risorse sono stanziare per effettuare azioni sinergiche, spesso uniche nel panorama nazionale, che includono:

- A. Azioni di Ateneo, coordinate a livello centrale, dirette ad orientare e sostenere le scelte dei Dipartimenti e dei gruppi di ricerca verso un miglioramento teso ad aumentare il riconoscimento a livello internazionale;
- B. Azioni di Dipartimento dirette a realizzare politiche mirate che tengono conto della specificità del Dipartimento e della natura delle attività di ricerca che sono condotte al suo interno.

Le Politiche per la Qualità della Ricerca hanno quindi lo scopo di creare le condizioni ideali e i meccanismi attuativi al fine di conseguire gli obiettivi delle Linee Strategiche. Esse sono raggruppate in tre categorie, a seconda dell'obiettivo strategico a cui sono più direttamente collegate:

- perseguimento dell'eccellenza e della multi-disciplinarietà nella ricerca;
- incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca;
- incremento della capacità di attrazione di ricercatori eccellenti eccellenti.

<sup>49</sup> [Delibera n. 72 del Consiglio di Amministrazione del 20/03/2018](#) "Accreditamento, istituzione e attivazione dei Corsi di dottorato di ricerca XXXIV ciclo e ripartizione delle relative borse da bilancio universitario – anno accademico 2018/2019".

<sup>50</sup> [Delibera n. 223 del 16/06/2017 del Consiglio di Amministrazione](#) "Anticipo fondi di ateneo per copertura totale borse di studio 2016/17"; [Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 178 del 17/05/2016](#) "Piano straordinario di sostegno al diritto allo studio: destinazione di spesa"; [Delibere del Consiglio di Amministrazione n. 97 e n. 98 del 21/03/2017](#) in merito alla ridefinizione della contribuzione studentesca.

<sup>51</sup> Gli investimenti in ricerca hanno avuto dei ritorni consistenti garantendo il mantenimento della prima posizione nell'ambito della VQR e assicurando una crescita consistente del numero di progetti e dei fondi di ricerca vinti ogni anno. Di particolare rilievo è l'incremento nei finanziamenti per progetti ERC.

## 1. Utilizzare criteri di merito nella distribuzione di risorse<sup>52</sup>

Le risorse investite dall'Università sono mirate ad effettuare: (i) azioni gestite centralmente che assegnano risorse a specifici progetti selezionati con bandi competitivi interni; (ii) azioni gestite dai dipartimenti previa ripartizione delle risorse con criteri premiali.

Presupposto essenziale per massimizzare la qualità delle ricerche finanziate con fondi interni è la selezione dei progetti con criteri basati sul merito scientifico, che è assicurato solo da valutatori indipendenti di elevato livello. A tale scopo i fondi gestiti centralmente vanno assegnati mediante bandi interni che invitano i docenti a presentare proposte competitive, valutate da commissioni composte da esperti esterni di indiscutibile autorevolezza (ad es. già membri di panel di valutazione di progetti europei, per esempio di progetti ERC).

Nella ripartizione dei fondi tra i dipartimenti va tenuto conto dei risultati conseguiti dalle strutture nell'esercizio di valutazione della ricerca nazionale, basata su specifici indicatori (ANVUR), e delle specificità dei Dipartimenti per quanto riguarda per esempio la numerosità degli afferenti impegnati nella attività di ricerca. Allo stesso modo, i dipartimenti sono invitati ad assegnare i fondi ai propri docenti con bandi e/o con criteri basati sul merito, in linea con la politica di Ateneo.

## 2. Responsabilizzare i dipartimenti nella gestione dei fondi e portare a regime il sistema di AQ

I contenuti e gli obiettivi fissati dall'Ateneo per l'ambito Ricerca devono essere declinati da ciascun dipartimento, valorizzando le specificità di ciascuna area scientifica, nel quadro di una programmazione triennale.

Il ciclo del miglioramento continuo del sistema di gestione per l'Assicurazione della Qualità della Ricerca è costituito da 4 processi tra loro concatenati: pianificazione, attuazione, monitoraggio, miglioramento. La chiusura della scheda SUA RD 2011-2013, avvenuta nel giugno 2015, ha garantito l'avvio di tali processi. L'Ateneo ha avviato un proprio sistema interno introducendo uno strumento di pianificazione strategica per ogni dipartimento, il PTSR (Piano Triennale di Sviluppo della Ricerca), collegato ad un'azione di forte investimento di risorse proprie destinate alla realizzazione degli obiettivi dipartimentali per la ricerca (Budget Integrato per la Ricerca Dipartimentale – BIRD).

Il primo processo del ciclo di miglioramento continuo (pianificazione) si basa proprio sul PTSR, che sostituisce, espande e migliora il quadro A della SUA RD e lo aggiorna al periodo 2016-2018. I PTSR dipartimentali sono redatti secondo uno schema impostato secondo standard di qualità indicati dalla commissione CPQR.

I dipartimenti realizzano le azioni previste nel PTSR (attuazione) utilizzando le risorse assegnate dall'Ateneo e acquisite dall'esterno.

Il terzo processo (monitoraggio) è effettuato tramite la misurazione degli indicatori collegati agli obiettivi del PTSR verificandone il grado di avanzamento. Gli esiti dell'attività di monitoraggio sono inviati alla CPQR.

Il quarto processo (miglioramento) è conseguente al terzo: in base al monitoraggio, se il risultato non è in linea con il valore dell'indicatore programmato, il dipartimento pianifica e attua azioni di miglioramento per puntare al raggiungimento dell'obiettivo previsto e le propone al CPQR che ne verifica la fattibilità e la coerenza con gli obiettivi del PTSR.

<sup>52</sup> **Bandi di risorse investite centralmente**

- [Delibera n. 135 del Consiglio di Amministrazione del 18/04/2016](#) "Budget Integrato per la Ricerca dei Dipartimenti (BIRD) - Ripartizione del budget 2016 fra i Dipartimenti e linee guida per l'articolazione e la gestione del finanziamento";

- [Delibera n. 78 del Consiglio di Amministrazione del 28/02/2017](#) "Bando Supporting TAlent in ReSearch@University of Padua - STARS@UNIPD";

- [Delibera n. 549 del Consiglio di Amministrazione del 20/12/2016](#) "Bando Infrastrutture Strategiche di Ricerca (ISR)".

Il monitoraggio e il miglioramento si concretizzano nel documento “Scheda di Riesame della Ricerca Dipartimentale” (SCRI-RD) che sostituisce il quadro B3 della SUA RD (scheda di riesame della ricerca dipartimentale).

### **3. Valutare ex post le iniziative finanziate con fondi propri<sup>53</sup>**

L’assegnazione di risorse dal BU ad un progetto o ad una struttura comporta un obbligo di rendicontazione dei risultati ottenuti grazie all’impiego di tali risorse. In questo modo il soggetto che utilizza i fondi è responsabilizzato sull’attuazione del progetto proposto e l’Ateneo acquisisce utili informazioni sull’efficacia degli investimenti.

Inoltre, diffondere una cultura di “auto valutazione” in itinere è in linea con l’obiettivo di miglioramento continuo della qualità e consente al soggetto finanziato di capire se il progetto sta raggiungendo gli obiettivi o se è necessaria qualche azione correttiva. Gli strumenti di valutazione della qualità della ricerca sono opportunamente diversificati in funzione dell’area disciplinare (settori bibliometrici e non-bibliometrici), ricorrendo per i settori non bibliometrici ai parametri elaborati dall’ANVUR, relativi sia alle tipologie dei prodotti scientifici, sia alla valutazione qualitativa della collocazione editoriale. In particolare, per ciascun progetto finanziato su fondi di Ateneo è richiesta una rendicontazione che evidenzia non solo l’utilizzo delle risorse ma anche i risultati conseguiti in termini di pubblicazioni. Oltre ai singoli progetti, per ogni azione viene effettuata una valutazione sull’efficacia dell’iniziativa nel suo complesso ai fini del raggiungimento degli obiettivi di Ateneo.

### **4. Incentivare il reclutamento interdipartimentale di ricercatori<sup>54</sup>**

Il perseguimento della multidisciplinarietà nella ricerca si basa anche su politiche che sostengano le iniziative dei dipartimenti impegnati nel reclutamento su settori caratterizzati da forte valenza interdisciplinare: ciò al fine di sostenere e favorire la collaborazione tra i dipartimenti per lo sviluppo di ricerche interdisciplinari nonché la trasversalità e la condivisione dell’offerta formativa e della formazione alla ricerca.

L’Università pone in essere iniziative di cofinanziamento per il reclutamento congiunto tra due o più dipartimenti, assegnando specifiche risorse di punti organico (per RTDb, PA e PO) e di risorse finanziarie (per RTDa). L’Ateneo effettua, attraverso il CPQR, il monitoraggio a posteriori degli esiti dei progetti cofinanziati verificando in primo luogo se il reclutamento interdipartimentale è coerente con gli obiettivi interdisciplinari del progetto, sia per quanto riguarda la ricerca che per l’impegno a sostenere l’offerta formativa a valenza interdipartimentale.

### **5. Fornire supporto tecnico-amministrativo ai ricercatori meritevoli per la presentazione di progetti ERC<sup>55</sup>**

Per promuovere la partecipazione dei propri ricercatori ai bandi dello *European Research Council* (ERC) l’Università adotta un programma permanente mirato all’individuazione di potenziali “*Top Talents*”, in linea con il programma nazionale della ricerca 2015-2020, e alla loro preparazione per la procedura di selezione nei bandi ERC. Tale programma, denominato “*Talent in*

<sup>53</sup> Bandi STARS, ISR, Uni-Impresa:

- Decreto Rettoriale n. 872/2017 del 20/03/2017 di emanazione del bando “*Supporting TAlent in ReSearch@University of Padua – STARS Grants - Call for Proposals 2017*”;

- Bando Infrastrutture Strategiche di Ricerca (ISR) del 9 gennaio 2017;

- Bandi Uni-impresa: delibera n. 118 del CdA del 11.04.2017 e delibera n. 58 del CdA del 20.03.2018.

<sup>54</sup> [Call per il recruitment interdipartimentale: Decreto Rettoriale n. 4363 del 12.12.2017.](#)

<sup>55</sup> Call 2016, 2017 e 2018 #Talent@UniPD.

*Research@UNIPD*”, parte dall’individuazione di candidati con un curriculum fortemente competitivo, che sono supportati in tutte le fasi di presentazione della proposta in risposta ai bandi annuali ERC. I servizi di supporto si articolano in 3 fasi:

A) In fase di presentazione del progetto:

- Analisi del CV e valutazione dell’idea progettuale;
- Supporto nella stesura delle varie parti del progetto;
- Revisione della proposta;
- Elaborazione del budget e della giustificazione delle risorse.

B) In fase di preparazione al colloquio dopo il superamento della prima selezione:

- Corso con una società specializzata in preparazione dei candidati ai colloqui ERC;
- Corso intensivo di perfezionamento della lingua inglese (se necessario).

C) Dopo l’attribuzione del finanziamento ERC presso UNIPD:

- Al Principal Investigator viene offerta una posizione permanente presso l’Ateneo di Padova e alcuni “benefits” in conformità alla normativa vigente;
- Accompagnamento in tutta la fase di negoziazione con l’ERCEA e successivamente nella gestione e rendicontazione del progetto, in affiancamento al Dipartimento dove si svolge la ricerca.

## 6. Potenziare il supporto amministrativo e tecnico-scientifico per la ricerca

La rilevanza del supporto amministrativo e tecnico per l’attrazione di fondi competitivi per la ricerca è fortemente riconosciuta dall’Ateneo.

A tale scopo, l’Ateneo intraprende le seguenti iniziative:

- Approvazione del regolamento relativo ai tecnologi di ricerca per consentire l’integrazione nei gruppi di ricerca e negli uffici di supporto di tali figure<sup>56</sup>;
- Cofinanziamento dei tecnici di laboratorio. In tale ambito, sono predisposte *call* per progetti dipartimentali cofinanziati dall’Ateneo di potenziamento delle attività di laboratorio<sup>57</sup>;
- Semplificazione delle procedure per il reclutamento di RTDA finanziati con fondi esterni<sup>58</sup>.

## 7. Attuare strategie collaborative per massimizzare l’acquisizione di fondi esterni<sup>59</sup>

L’Ateneo ha individuato delle modalità per coinvolgere ricercatori di discipline diverse e promuovere la collaborazione tra università e impresa. In particolare: la partecipazione alle Reti Innovative Regionali, la creazione dello SMACT Competence Center Industria 4.0 delle Università del triveneto e i progetti di Ateneo “Unimpresa”.

Le RIR sono aggregazioni tra imprese e atenei del Veneto con lo scopo di promuovere l’innovazione in settori specifici denominati RIS3. Le RIS 3 riguardano le tematiche dello “Smart Manufacturing”, “Sustainable Living”, “Creative industry” e “Smart Agrifood” settori nei quali il nostro Ateneo

<sup>56</sup> [Regolamento tecnologi di ricerca emanato con Decreto rettorale n. 455 del 17/02/2017.](#)

- [Delibera n. 35 del Consiglio di Amministrazione del 24/01/2017](#) “Regolamento di Ateneo per il reclutamento e la disciplina dei “Tecnologi a tempo determinato” ai sensi dell’art. 24-bis della [Legge 30 dicembre 2010, n. 240](#)”

<sup>57</sup> [Decreti rettorali n. 835 del 02/03/2018 e n. 1093 del 23/03/2018](#) “Progetto reclutamento tecnici di laboratorio”

<sup>58</sup> [Delibera n. 232 del Consiglio di Amministrazione del 16/06/2017](#) “Semplificazione delle procedure di reclutamento di personale a tempo determinato finanziate da enti esterni e dal Fondo Unico di Ateneo”

<sup>59</sup> **Comunicazione al CdA 28.02.2017, Delibera CdA del 16.6.2017 e Delibera CdA del 20.3.2018:**

- [Comunicazione al Consiglio di amministrazione del 28/02/2017](#) - Legge di stabilità 2017 - art. 1, commi 314-337, Fondo per il finanziamento dei Dipartimenti di eccellenza: Linee guida per la partecipazione dei dipartimenti dell’Università di Padova;

- [Delibera n. 213 del Consiglio di Amministrazione del 16/06/2017](#) - Fondo per il finanziamento dei dipartimenti universitari di eccellenza (Legge di Stabilità 2017, art. 1): scelta dei dipartimenti che parteciperanno alla selezione, supporto ai dipartimenti per la stesura dei progetti di sviluppo, misure a favore dei dipartimenti non finanziati;

- [Delibera n. 59 del Consiglio di Amministrazione del 20/03/2018](#): Dipartimenti eccellenti: azioni a sostegno dei Dipartimenti non vincitori.

possiede moltissime eccellenze. Attualmente l'Università di Padova partecipa a più di 14 RIR con un finanziamento considerevole di progetti, superiore a 5 M€ di euro, ottenuti nella prima tornata di bandi regionali dedicati a queste aggregazioni. Lo SMACT Competence Center è legato al piano Industria 4.0 del MISE. L'Università di Padova è capofila del partenariato pubblico privato costituito dalle nove università del triveneto, INFN, FBK e 32 partner industriali. Lo scopo del CC è quello di promuovere la cultura della trasformazione digitale nelle imprese attraverso percorsi di formazione, orientamento e soprattutto progetti di innovazione, ricerca industriale e sviluppo sperimentale che vedono coinvolti ricercatori di molte aree del nostro ateneo come matematica, fisica, chimica, ingegneria ed economia. Il finanziamento ottenuto dal progetto SMACT ammonta a circa 12 M€ per i primi tre anni di attività.

I progetti Unimpresa vedono coinvolti l'Università di Padova, aziende del nostro territorio ed enti pubblici e no-profit in progetti di ricerca cofinanziati. Il meccanismo è quello del cofinanziamento in cash da parte del nostro Ateneo e delle aziende che vogliono sviluppare ricerca in collaborazione. La partecipazione di più dipartimenti e più aziende è parametro di premialità spingendo così ricercatori di diverse aree a collaborare tra di loro e con enti esterni. I prodotti della ricerca devono guardare più alla concretezza degli stessi intesa come brevetti, prototipi piuttosto che alla pubblicazione scientifica.

Nei primi due anni di questi bandi sono stati finanziati dall'Ateneo circa un milione di euro al quale corrispondono circa 1,5 milioni di euro da parte di aziende ed enti pubblici e no-profit.

## **8. Attuare politiche di premialità per i ricercatori che ottengono finanziamenti da bandi competitivi<sup>60</sup>**

Per essere maggiormente attrattiva nei confronti di talenti internazionali, ma anche per incentivare i ricercatori interni ad acquisire finanziamenti internazionali per la ricerca, l'Università attua politiche retributive premiali a favore dei ricercatori capaci di ottenere risorse su bandi competitivi. Il [“Regolamento per l'erogazione di compensi incentivanti a valere su fondi competitivi per la ricerca nell'ambito di progetti e programmi dell'Unione Europea o finanziati da altre istituzioni internazionali”](#), permette all'Ateneo di attribuire ai ricercatori e ai gruppi di ricerca che hanno ottenuto finanziamenti dall'esterno fino al 50% delle economie di gestione dei progetti.

La naturale evoluzione di questo strumento è il regolamento per la premialità di Ateneo, ai sensi dell'art. 9 Legge 240/2010, nel quale si estende la possibilità di attribuire compensi incentivanti a tutti i progetti finanziati su bandi competitivi, inclusi quelli regionali e nazionali.

## **9. Confermare l'accreditamento come istituzione europea di eccellenza nella gestione delle risorse umane (HR Excellence in Research Award)<sup>61</sup>**

Nel 2009 l'Università di Padova ha sottoscritto con la Commissione Europea una “Dichiarazione di impegno all'implementazione della strategia per le risorse umane a favore dei ricercatori”, che include l'applicazione dei documenti C&C (“Declaration of Commitment for the implementation of a Human resources strategy for Researchers incorporating the European charter for researchers and a code of conduct for their recruitment”) e ha iniziato il processo per l'accreditamento come istituzione europea di eccellenza nella gestione delle risorse umane “HR Excellence in Research award”. A seguito di tale impegno, l'Ateneo ha ricevuto l'accreditamento come Istituzione europea di eccellenza nella gestione delle risorse umane “HR Excellence in Research award”, attraverso

<sup>60</sup> [Regolamento per la Premialità di Ateneo](#) ai sensi dell'art. 9 Legge 240/2010, emanato con Decreto Rettorale n. 912 del 09/03/2018 .

<sup>61</sup> [Piano di Azioni 2017-2019](#) per il rinnovo dell'accreditamento dell'Ateneo quale Istituzione europea di eccellenza nella gestione delle risorse umane, approvato con delibera del CdA n. 171 del 30.05.2017

l'attribuzione del logo HRS4R nel 2012. Dopo aver effettuato un processo di analisi interna, la Commissione Europea nel 2014 ha rinnovato l'accreditamento. L'Università intende attuare le azioni necessarie alla conferma dell'accreditamento come istituzione europea di eccellenza nella gestione delle risorse umane, che comporta indubbi benefici in termini di attrattività per i giovani ricercatori provenienti dall'estero. In particolare si intende approvare un Piano di Azione da sottoporre alla Commissione Europea per ottenere il rinnovo periodico dell'accreditamento e prepararsi alla fase di valutazione esterna che verrà effettuata da tre revisori esterni.

## **10. Promuovere il reclutamento di ricercatori eccellenti – progetto “Brain- Gain”<sup>62</sup>**

In linea con il Programma Nazionale della Ricerca (PNR 2015-2020, programma FARE), l'Università incentiva, mediante risorse dedicate, la “chiamata diretta” di ricercatori e professori italiani e stranieri di eccellenza (PNR 2015-2020 - *TOP TALENTS*), per integrarli in ruolo presso i Dipartimenti e favorire il loro inserimento nel tessuto della ricerca di Ateneo.

Questa azione è collegata anche ai Bandi Montalcini ed in generale al reclutamento di ricercatori coinvolti in programmi di ricerca di alta qualificazione finanziati dall'Unione europea (UE), che includono i progetti individuali dell'ERC e azioni Marie Curie di durata almeno triennale.

A tal fine l'Ateneo riserva una quota dei punti organico generati dal turn-over del personale docente cui i dipartimenti possono accedere previa presentazione di una specifica progettualità che è sottoposta a valutazione prima di essere approvata dall'Ateneo<sup>63 64</sup>.

Sempre nell'ottica dell'attrazione dei talenti e del consolidamento delle carriere, l'Ateneo intende considerare l'introduzione di misure per rafforzare l'attrattività verso giovani ricercatori nella fascia post-dottorale (“post-docs”). A tal fine, l'Ateneo intende modificare il regolamento degli assegni di ricerca, introducendo due sostanziali innovazioni: la possibilità di stabilire un importo flessibile stabilito in base alla valorizzazione del curriculum richiesto e la possibilità di conferire assegni ai vincitori di selezioni svolte esternamente all'Ateneo, introducendo quindi la “chiamata diretta” dei vincitori di concorsi o finanziamenti gestiti da enti pubblici o enti di ricerca di riconosciuto valore scientifico.

---

<sup>62</sup> **Nuovo regolamento assegni di ricerca, nuovo regolamento delle borse di ricerca**

- [Delibera n. 208 del Consiglio di Amministrazione del 22/06/2016](#) “Nuovo Regolamento per il conferimento di assegni per la collaborazione ad attività di ricerca ai sensi dell'art. 22 della Legge 240/2010”;

- [Delibera n. 255 del Consiglio di Amministrazione del 25/07/2017](#) “Regolamento delle borse per lo svolgimento di attività di ricerca”.

<sup>63</sup> [Delibere del consiglio di Amministrazione n. 204 del 17/05/2016 e nn. 298-299 del 25/07/2017](#) sulla Programmazione del reclutamento del personale per il triennio 2016-2018.

<sup>64</sup> [Comunicazione Consiglio di Amministrazione del 16/12/2016](#) “Programmazione del sistema universitario per il triennio 2016-2018”.

## Politiche di Qualità della Terza Missione

Le Politiche per la Qualità della Terza Missione declinano, in una prospettiva di attuazione e di miglioramento continuo, le linee strategiche di Ateneo orientate a promuovere l'eccellenza della Terza Missione illustrate nel Piano Strategico 2016-2018, capitolo 4 "Trasferimento Tecnologico, Lavoro", capitolo 5 "Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo", capitolo 6 "Salute e benessere".

L'Università di Padova è impegnata affinché la conoscenza – prodotta dalle attività di ricerca e diffusa attraverso le attività didattiche – sia di beneficio all'intera società e, in particolare, alla comunità e al territorio in cui l'Ateneo è inserito. Al fine di migliorare le attività e i processi attraverso cui conoscenze, competenze e risorse dell'Università vengono condivise con cittadini, enti e imprese del territorio, sono state elaborate delle politiche di qualità che orientano l'azione dell'Ateneo nell'ambito della Terza Missione, con riferimento alla valorizzazione della ricerca, alla produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale e alla funzione di tutela e promozione della salute nel territorio.

Le Politiche per la Qualità della Terza Missione hanno lo scopo di creare le condizioni ideali e i meccanismi attuativi che consentono di realizzare le azioni descritte nel Piano Strategico per raggiungere gli obiettivi del Piano stesso.

In tale direzione la CPQTM, istituita con decreto del Rettore n° 1128 del 27/03/2018, ha iniziato il proprio lavoro cominciando a definire le attività di monitoraggio e l'interazione con gli organi di Ateneo.

La CPQTM ha effettuato finora due riunioni ed ha in via preliminare approfondito la dimensione strategica in modo da favorire l'elaborazione delle politiche di qualità e dei meccanismi di assicurazione della stessa. Di seguito si riporta una sintesi del lavoro svolto dalla CPQTM.

### 1. Promuovere la cultura del trasferimento tecnologico nel settore industriale

L'Università intende rafforzare la consapevolezza nel mondo industriale dei potenziali vantaggi e dei benefici derivanti da azioni efficaci di trasferimento tecnologico in termini di innovazione tecnologica. A tale scopo, attuerà iniziative mirate a:

- A. Migliorare la comunicazione dei potenziali vantaggi fiscali per le diverse modalità di collaborazione tra aziende e Ateneo, fornendo supporto e informazioni ai docenti;
- B. Comunicare in maniera continuativa ed efficace, anche attraverso il *magazine* BO LIVE, i diversi progetti industriali o le collaborazioni con aziende, monitorandone i risultati;
- C. Organizzare momenti di visibilità degli spin-off sia per gli studenti che per i docenti;
- D. Organizzare workshop e seminari per la presentazione dei risultati di progetti scientifici di successo (base necessaria per il trasferimento tecnologico) e di esempi di collaborazioni di successo aziende-UNIPD;
- E. Comunicare in modo chiaro la gestione della PI nelle commesse, nei dottorati, per borse, tesi di laurea;
- F. Organizzare eventi e incontri con le aziende del farmaco o del settore Life Sciences, in considerazione della reputazione scientifica internazionale goduta dall'Ateneo in tale ambito.

La CPQTM intende acquisire le informazioni necessarie per valutare le iniziative intraprese ed elaborare un rapporto periodico.

## 2. Contribuire alla definizione della politica dell'innovazione della Regione Veneto

La Regione del Veneto, al fine di garantire la crescita economica e lo sviluppo sostenibile del modello socio-economico regionale, ha tra i propri compiti anche quello di favorire l'innovazione e il trasferimento delle conoscenze, sostenendo e coordinando la ricerca scientifica e lo sviluppo tecnologico. In particolare, la programmazione regionale è diretta al consolidamento e alla promozione del sistema territoriale della ricerca e dell'innovazione per il tramite di mirate azioni di coordinamento e di messa in rete degli attori al fine di rafforzare la base scientifica e le capacità di ricerca del sistema regionale, valorizzandone le competenze e le strutture, incrementando la ricerca applicata e di base e favorendo l'interazione tra i soggetti territoriali preposti ad attività di ricerca e innovazione. L'Università intende fornire un importante contributo alla definizione della politica regionale dell'innovazione, coordinando i rapporti tra la Regione e gli atenei veneti, nell'ambito della Fondazione Univeneto. In particolare, intende proporre alla Regione di indirizzare parte degli investimenti in ricerca e innovazione verso iniziative, programmi e sistemi a rete che coinvolgano le università regionali e il mondo produttivo.

## 3. Valorizzazione della proprietà intellettuale

L'Ateneo intende creare strumenti che consentano la valorizzazione dei brevetti sviluppati dai propri ricercatori. A tal fine, è stata costituita Unismart Padova Enterprise, società controllata dall'Università, a cui è affidata la gestione delle attività di valorizzazione del portafoglio brevetti dell'Ateneo. Parallelamente intende attivare un processo di monitoraggio delle azioni di valorizzazione effettuate sui singoli brevetti al fine di:

- A. Effettuare una verifica periodica (es. ad ogni trimestre) delle operazioni di valorizzazione effettuate sui singoli brevetti depositati;
- B. Verificare il numero di licenze e/o brevetti commercializzati in un anno;
- C. Realizzare, a seguito delle azioni di monitoraggio, politiche mirate di valorizzazione della proprietà intellettuale.

## 4. Potenziare e coordinare le iniziative di Terza Missione dei singoli docenti

L'Ateneo fornisce supporto ai docenti nella realizzazione di attività di Terza Missione, con iniziative mirate a:

- A. Valutare professionalmente la possibilità di costituire spin-off universitari;
- B. Supportare le nuove iniziative economiche offrendo la possibilità di stabilire la sede negli spazi dell'Università (per un massimo di tre anni);
- C. Supportare la brevettazione dei risultati della ricerca laddove esista un potenziale di adeguata valorizzazione;
- D. Stimolare il co-finanziamento di iniziative /partnership con *stakeholders*;
- E. Costruire un database condiviso all'interno dell'Ateneo di contatti per diverse categorie di *stakeholders* per promuovere in modo mirato le iniziative;
- F. Registrare e monitorare l'affluenza alle iniziative (anche suddivisi per categoria di *stakeholders*), anche mediante l'analisi dei *feedback*.

## 5. Potenziare il dottorato industriale

Il dottorato industriale è un importante strumento di rapporto con il mondo del lavoro. In tal senso l'Ateneo intende:

- A. Prevedere, a livello di Ateneo, momenti di incontro con le aziende per promuovere e presentare possibili iniziative di dottorato industriale nelle diverse aree;
- B. Garantire la trasparenza e la reperibilità delle informazioni relative al percorso di dottorato industriale;
- C. Far sottoscrivere all'azienda le linee guida UNIPD per il dottorato industriale;
- D. Definire la tematica oggetto di interesse e dell'output che sarà richiesto al candidato per il conseguimento del titolo prima dell'inizio del percorso (o al massimo entro 3 mesi dall'inizio del percorso). Nella definizione dell'output richiesto si tiene conto del fatto che i candidati hanno un lavoro full time;
- E. Valutare la necessità di identificare tutor aziendali nei percorsi di dottorato industriale nel caso in cui i candidati ricoprano posizioni ai vertici aziendali (e i tutor risultano quindi loro subordinati) (vd. Linee guida dottorato industriale UniPd, p.1, "Supervisione")<sup>65</sup>;
- F. Creare un momento di incontro annuale dei dottorandi industriali per verificare il percorso di formazione e ricerca ed acquisire eventuali criticità o margini di miglioramento del percorso formativo;
- G. Creare azioni di miglioramento basate sulle valutazioni annuali di studenti, supervisori e coordinatori dei corsi.

## 6. Avviare una mappatura delle attività di Public Engagement

Il Public Engagement si sostanzia nell'insieme delle attività svolte dall'Ateneo con valore educativo, culturale e di sviluppo della società. È un processo bidirezionale, che prevede interazione e ascolto, ed è volto a generare un vantaggio reciproco (per università e società). L'Università di Padova ha capito l'importanza di questo legame e realizza da tempo, sia a livello centrale che periferico, attività e iniziative volte a informare la società e a renderla maggiormente consapevole delle attività di ricerca e dei suoi risultati.

Nell'ottica di migliorare l'efficacia delle attività di Public Engagement, l'Ateneo intende avviarne una mappatura che coinvolga tutte le sue strutture (Dipartimenti, Centri e Amministrazione Centrale) e che classifichi tali attività per:

- Finalità (informare e ispirare la società, ascoltare l'opinione pubblica, collaborare con la società);
- Tipologia (organizzazione evento pubblico, iniziative per le scuole, pubblicazioni rivolte all'esterno, partecipazione dello staff a incontri pubblici e trasmissioni televisive, etc.);
- Portata (locale, nazionale e internazionale).

## 7. Realizzare eventi culturali e di condivisione dei saperi che sappiano garantire un'esperienza di qualità a un vasto pubblico

L'Università di Padova promuove l'organizzazione di eventi pubblici di carattere scientifico, educativo, culturale e sociale e incoraggia la fruizione da parte della comunità dei propri musei, biblioteche ed edifici storici. Nella realizzazione degli eventi, di carattere divulgativo o espositivo, l'Ateneo mira ad offrire esperienze di valore, capaci di coinvolgere un ampio numero di utenti. Attraverso il palinsesto coordinato di eventi, UNIVERSA, propone annualmente rassegne

<sup>65</sup> [Linee guida dottorato industriale UniPd](#)

permanenti ed eventi festivalieri su diversi temi di interesse culturale e sociale, anche di stretta attualità, che includono attività di comunicazione delle scienze, di divulgazione di ricerche di eccellenza, di diffusione della storia del patrimonio artistico, culturale e museale dell'Ateneo, nonché interventi sulle questioni urgenti della contemporaneità.

Nella promozione di queste iniziative, l'Ateneo intende porre particolare attenzione alla molteplicità dei pubblici che possono essere coinvolti, con la predisposizione di strumenti o campagne specifiche a seconda del target di pubblico desiderato. Tiene conto, infine, di criteri ispirati alla qualità, quantità e autorevolezza dei relatori, nazionali e internazionali.

Per favorire e monitorare il perseguimento di tali obiettivi, saranno predisposti, a seconda degli eventi, strumenti e sistemi in grado di verificare:

- Il livello di partecipazione della cittadinanza (rilevazione delle presenze e delle tipologie di pubblico);
- Il grado di soddisfazione degli utenti (eventi dialogici e interattivi; somministrazione di questionari ad hoc);
- Il livello di coinvolgimento del territorio (convenzioni e accordi con istituzioni, imprese, scuole, enti non profit, ecc.);
- L'originalità dei format (gradimento del pubblico e riscontro sulla stampa locale e nazionale).

La CPQTM riceverà in via sistematica le informazioni in precedenza indicate.

## **8. Facilitare la progettazione di eventi culturali e la loro valorizzazione**

L'Università intende dotarsi di strumenti mirati a facilitare la progettazione e l'organizzazione di eventi come ad esempio:

- A. dare adeguata valorizzazione a tali attività, potenziando accordi e convenzioni con importanti enti pubblici e privati, ma anche a piccole ma significative iniziative locali, che comportano molto tempo e impegno da parte dei docenti;
- B. predisporre nel sito di Ateneo degli strumenti agili per regolarizzare rapporti con enti pubblici e privati (ad es. fax simili di convenzioni);
- C. creare una piattaforma nel sito di Dip./Ateneo dove ogni docente può inserire agilmente le informazioni relative alle sue attività di TM, divise per tipologie, in modo da avere una banca dati aggiornata e resa adeguatamente visibile all'esterno;
- D. potenziare le infrastrutture (risorse umane e tecniche) per rendere più semplice la registrazione e divulgazione via web delle varie attività (seminari, conferenze, lezioni ecc.);
- E. le iniziative dell'Università sono moltissime, ma va potenziata (e adeguatamente valorizzata) la presenza dei docenti dell'Università all'esterno, in luoghi/occasioni non accademici o solo organizzati dall'Ateneo (ad es. in occasione di Vinitaly, UNIVR ha organizzato conversazioni nelle osterie e ristoranti di Verona per parlare del vino nella storia, enologia moderna ecc.);
- F. istituzionalizzare un partenariato con le più importanti reti pubbliche e private di comunicazione (Rai regionale, radio Padova ecc.)
- G. progettare un coinvolgimento dei cittadini e delle comunità nella stessa ricerca, non solo come utenti finali della divulgazione (approccio partecipativo).

## **9. Favorire l'accesso alle sedi museali, storiche e culturali dell'Università**

L'Università intende qualificarsi sempre di più come luogo di cultura aperto e incline alle relazioni con il territorio, promuovendo azioni che favoriscano la conoscenza e l'accessibilità delle proprie sedi, ivi compresi i musei e le biblioteche. Un obiettivo che si traduce attraverso:

- A. una rivisitazione dei siti internet dei poli museali di Ateneo secondo un'unica immagine grafica coordinata;
- B. un ampliamento dei giorni e delle ore di apertura di musei e biblioteche;
- C. la possibilità di accesso dei cittadini alle biblioteche di Ateneo;
- D. il coinvolgimento dei cittadini e delle comunità nella stessa ricerca, non solo come utenti finali della divulgazione (approccio partecipativo);
- E. l'incentivazione della partecipazione degli studenti di ogni ordine alle attività di apertura al pubblico dei Musei dell'Ateneo, tenendo conto che tali attività costituiscono una sede professionalizzante ideale.

## **10. Valorizzare a tutti i livelli una cultura dell'eterogeneità, della diversità e dell'inclusione**

L'Ateneo ritiene fondamentale valorizzare a tutti i livelli una cultura dell'eterogeneità, della diversità e dell'inclusione sviluppando azioni culturali e di sensibilizzazione e incrementando a tale scopo servizi e azioni volti all'inclusione nei diversi settori della vita universitaria. Potenzierà a questo scopo il progetto Università inclusiva, con cui si impegnerà a coordinare iniziative di sensibilizzazione, formazione e coinvolgimento e promuovere azioni concrete e diffuse di supporto. Si impegnerà infine a favorire la condivisione di una cultura inclusiva e la co-costruzione di azioni inclusive anche nei rapporti con le realtà territoriali, ponendo in atto azioni strutturate di coinvolgimento sociale.

## **11. Rafforzare l'integrazione tra didattica, ricerca e assistenza**

La missione di integrare didattica, ricerca ed assistenza, che finora ha reso possibile straordinari progressi nella scienza e nella medicina praticata, ha la necessità di estendersi alla formazione dei professionisti nei vari ambiti della sanità.

L'Ateneo favorisce un cambio di orientamento complessivo nelle priorità dell'assistenza che non deve limitarsi alla cura dell'acuto e nell'ospedale, missione che nasce dall'evoluzione della medicina da curativa a preventiva e personalizzata, e dalla necessità di superare una visione puramente ospedale-centrica, in un contesto sempre più spinto di decentramento dell'assistenza. Nuovi professionisti della salute dovranno promuovere ed assicurare il benessere nell'intera comunità e della popolazione di riferimento. La continuità delle cure, la creazione di strutture intermedie, ed ancora la cura domiciliare, impongono un aggiornamento delle conoscenze e competenze basato su percorsi assistenziali e stili di lavoro sempre più interdisciplinari, interprofessionali ed interpretati nei diversi ambiti assistenziali.

In questo contesto, le conoscenze e le competenze che i nuovi medici devono acquisire vanno riviste alla luce dell'evoluzione della medicina e dei sistemi sanitari e certamente necessitano di elementi integrativi nei settori gestionali, dell'informatica e biostatistica, come pure della psicologia e della sociologia.

Su questa base l'Ateneo vuole promuovere ed accompagnare il processo di traduzione nella pratica clinica delle straordinarie innovazioni che le scienze di base propongono. La ricerca "traslazionale" non può che vivere e crescere all'interno dei centri accademici nei quali devono esistere le facilitazioni appropriate per realizzare il passaggio "discovery-to-care", con disponibilità di tutte le competenze incluse quelle biostatistiche e bioinformatiche, e strutture quali biobanche ed incubatori adeguati.

## **12. Favorire lo sviluppo della medicina personalizzata e l'equità nell'accesso alle cure**

L'Ateneo sostiene una politica che mira a garantire che al progresso della scienza si affianchi il progresso dell'equità nell'accesso alle cure. La scienza deve rappresentare necessariamente una soluzione all'incremento dei costi di gestione della salute, causato dall'aumentare dell'età media e dagli spostamenti della popolazione mondiale, e questa soluzione deve essere sostenibile. L'Ateneo ritiene che la salute degli immigrati sia fondamentale per lo sviluppo del nostro Paese. Per questo va tutelata con una sanità equa ed appropriata che sappia accogliere le persone malate, senza distinzione di razza, di condizione economica o religiosa.

Nella terza missione in campo di salute pubblica l'Ateneo considera che la richiesta di salute nel prossimo futuro sia contrassegnata da due parole chiave: fragilità e la multimorbilità e si impegnerà nella creazione di "Fragility Clinics" o cliniche della fragilità.

## **13. Potenziare le reti cliniche nazionali ed internazionali**

L'Ateneo sostiene con la propria attività di ricerca, favorendone la traslazione e l'applicazione in innovativi processi di trasformazione virtuosa, le reti cliniche nazionali ed internazionali, in primis quelle organizzate nel territorio della regione Veneto.

L'introduzione delle reti cliniche nasce dall'esigenza di rispondere alla complessità crescente dei processi assistenziali ed alla necessità di integrare e/o condividere conoscenze, competenze, percorsi di assistenza; rendere fruibili "a distanza" competenze specialistiche, aumentando così gli standard di assistenza erogati; garantire l'equità di accesso alle cure; ottimizzare la gestione del percorso diagnostico-terapeutico del paziente definendo esattamente il ruolo che il singolo nodo è chiamato a svolgere, con un conseguente miglioramento della qualità dell'assistenza.

## **14. Contribuire alla progettazione del nuovo Polo della Salute –Policlinico di Padova**

L'accordo tra Regione del Veneto e Comune di Padova circa la necessità urgente di realizzare a Padova il nuovo Polo della Salute - Policlinico, strategicamente inserito non solo nel contesto della Regione Veneto, ma anche a valenza sovragionale ed internazionale, impone anche all'Ateneo di partecipare alla fase progettuale, che deve intercettare i rapidi cambiamenti in sanità alla luce del quadro complessivo della domanda e offerta di salute in futuro. La sfida principale per gli ospedali sarà quella di incorporare il massimo grado di flessibilità, per adattarsi ai cambiamenti nei bisogni e nelle aspettative della popolazione. Decidere come investire in sanità è ancora elemento di incertezza poiché sono scarse le ricerche e le evidenze scientifiche sulla riconfigurazione dei servizi sanitari e la riorganizzazione degli ospedali. L'integrazione delle competenze espresse nei vari ambiti disciplinari dell'Università di Padova può rappresentare l'elemento per una proposta di grande innovazione.

## **15. Monitorare e promuovere le Scuole di Specializzazione di Area Medica**

Le Scuole di Specializzazione di Area Medica rappresentano l'interfaccia tra gli aspetti più avanzati della formazione in medicina e il trasferimento nel mondo della gestione della salute di

professionisti altamente qualificati. L'Ateneo si è dotato di un Osservatorio per la formazione specialistica post lauream con il compito di valutazione, promozione e monitoraggio delle Scuole di specializzazione e le Strutture del SSR facenti parte delle reti formative, di concerto con l'Osservatorio Regionale e Nazionale, ai fini del raggiungimento degli obiettivi formativi; promuove i processi di accreditamento delle scuole; monitora la qualità degli specialisti e la rispondenza della preparazione alle aspettative di mercato; interagisce con le strutture e gli organi di Ateneo interessati alle problematiche delle scuole di specializzazione. L'Ateneo si è dotato di un sistema di gestione per la qualità con un progetto ormai operativo di certificazione della stessa nel pieno rispetto di quanto previsto dal D. Lgs n.368/99 e ss.mm.ii., dal DIM n.68/2015 e dal DIM 402/2017 di certificazione di qualità. L'Ateneo identifica nella metodologia dell'approccio per processi, propria dei Sistemi di Gestione per la Qualità, lo strumento di governo dei processi formativi erogati.

## **16. Uniformare operazioni di programmazione e gestione di clinical trials, (sponsorizzati o meno) da parte dei docenti medici**

La ricerca clinica, sia essa sponsorizzata da aziende private o quella no profit, rappresenta un importante aspetto con cui l'attività dei ricercatori clinici si traduce in maniera diretta sulla salute pubblica. In questo ambito rientrano sia le sperimentazioni cliniche (o trial), che gli studi osservazionali ed epidemiologici, nonché altre attività cliniche di empowerment ovvero di attiva partecipazione del paziente nei processi decisionali. L'Ateneo intende reare un centro universitario per i trials clinici che riunisca le competenze oggi disperse in seno all'ateneo e sviluppi le competenze mancanti. In particolare si dovrebbero istituire:

- A. una Trial Unit di Ateneo con competenze statistiche, informatiche, bioinformatiche e di data management;
- B. un CRO (Clinical Research Organisation) di Ateneo o in partnership con CRO già esistenti, per la gestione amministrativa e logistica degli studi clinici.

## **17. Avviare iniziative finalizzate alla promozione della parità di genere**

La valorizzazione del merito imporrà un'attenzione particolare alla parità di genere con riferimento al personale docente e al personale tecnico-amministrativo. In tale ambito, l'Ateneo promuoverà una maggiore parità di accesso nelle progressioni di carriera. In termini generali, sarà importante favorire una politica del reclutamento non discriminante e capace di valorizzare il talento: l'Ateneo incoraggerà quindi i dipartimenti a porre attenzione alla parità di genere, includendo come elemento di valutazione nelle future assegnazioni del budget docenza il numero delle chiamate e delle progressioni di carriera di persone appartenenti al genere meno rappresentato.

A tale scopo, l'Ateneo intende realizzare alcune specifiche iniziative:

- Il Bilancio di Genere: sarà il documento attraverso il quale l'Ateneo procederà all'analisi e alla valutazione dello stato attuale con riferimento alla parità di genere, definendo e promuovendo azioni volte a correggere le situazioni di disparità rilevate.
- Il Piano di azioni positive, una serie di misure temporanee speciali che, in deroga al principio di uguaglianza formale saranno mirate a rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità di opportunità. Saranno misure "speciali", ovvero specifiche e ben definite, che interverranno in un determinato contesto per eliminare ogni forma di discriminazione, sia diretta che indiretta, e "temporanee" in quanto necessarie fintanto che sarà rilevata una specifica disparità.
- L'uso di un linguaggio non discriminatorio e attento alle differenze di genere nella comunicazione istituzionale, nei documenti e negli atti amministrativi, negli eventi pubblici

e nella quotidianità accademica: un linguaggio che veicoli i valori di equità, apertura e inclusione che ispirano lo Statuto dell'Ateneo di Padova.

- Iniziative specifiche volte alla diffusione di una cultura della parità anche attraverso convegni, dibattiti e seminari, come gli Equality Talks promossi nell'ambito del palinsesto UNIVERSA. Parteciperà inoltre a reti locali, nazionali e internazionali attive sul tema, come i programmi delle nazioni unite "He for She" ed "End Violence Against Women".
- il Centro di Ateneo 'Elena Cornaro' per i saperi, le culture e le politiche di genere: si proporrà di diffondere una maggiore e più informata consapevolezza sulle tematiche di genere, nell'Università di Padova e nella società, nonché di promuovere e rafforzare la ricerca e la formazione in prospettiva di genere o su questioni relative ai generi, con un approccio metodologico-scientifico intersezionale e integrato tra gli studi politico-sociali e umanistici, le scienze, la tecnologia e la medicina.

[www.unipd.it](http://www.unipd.it)

---

a cura del Presidio della Qualità dell'Ateneo